



Libro Conceptos básicos de la administración de conocimientos

Christee Gabour Atwood
ASTD Publications, 2009
También disponible en: Inglés

Reseña

Este libro es una guía práctica para quienes están encargados de implementar un sistema de administración de conocimientos (AC). A primera vista, algunos profesionales podrían pensar que es demasiado básico. Podrían suponer que ya saben todo o que lo único que deben hacer es reproducir lo que hacen otras empresas. Otros lectores podrían sentirse tan abrumados con el hecho de administrar conocimientos que agradecerán cualquier consejo. El libro de la capacitadora de negocios Christee Gabour Atwood puede ayudar a los profesionales de AC en todos los niveles. Destaca la necesidad de un sistema personalizado y generado, sobre todo, a partir de las aportaciones de los empleados que poseen la mayor parte de los conocimientos de una organización. Esta lectura rápida y fácil ofrece sugerencias perspicaces y listas de consejos prácticos sobre cada uno de los pasos para implementar un sistema de AC. Aunque sólo sirva de repaso, *BooksInShort* cree que su información es comprehensiva. De hecho, fácilmente podría usted convertirla en listas de verificación que pueden servir de guía a través del proceso de AC.

Ideas fundamentales

- Administrar conocimientos (AC) significa identificar la información que se debe recopilar, encontrarla, verificarla, decidir cómo organizarla y hacerla accesible.
- Para lanzar un buen sistema de AC, haga que todos en la organización participen en su creación, utilización y respaldo.
- Diseñe su sistema de AC para alinearlos con, y responder a, las metas de su negocio.
- Los datos de su empresa incluyen documentación “explícita” y el conocimiento “tácito” de los empleados.
- Inicie sus esfuerzos de AC mediante la creación de un equipo, la evaluación de necesidades y la planeación de cómo recopilar y almacenar información.
- Identifique expertos en la materia que puedan proporcionar y evaluar datos.
- Mantenga su sistema de AC con recordatorios a los empleados sobre cómo acceder a él, y con la actualización de sus datos.
- Supervise constantemente su sistema de AC para saber si debe actualizar la tecnología.
- Los mejores sistemas de AC son flexibles, dinámicos y están personalizados para la cultura, procesos y prácticas de su organización.
- Establezca una “cultura para compartir conocimientos”, un sentido de confianza y un proceso de reconocimiento y recompensas justo.

Resumen

¿Qué es la administración de conocimientos?

La administración de conocimientos (AC) es un sistema dinámico que usan las compañías para identificar información importante, recopilarla, almacenarla y compartirla con otros. Lo usan para mejorar procesos, relaciones con los clientes, toma de decisiones, el ánimo de los empleados, el desempeño, las ganancias y, en algunos casos, el cumplimiento de las normas. Un buen sistema de AC permitirá consolidar los conocimientos expertos internos de su empresa y reunir tanta información útil como sea posible, como los conocimientos de los empleados que se jubilan. Siga estas 10 reglas básicas para implementar un sistema comprehensivo de AC:

Regla uno: La AC “debe estar dirigida a ... personas, procesos y tecnología”

Todos en la compañía deben compartir sus conocimientos para beneficio de la organización. Para que sea posible, la compañía debe tener un sistema de organización y almacenaje de datos para su fácil recuperación y uso. La empresa debe fijar procedimientos para mantener el sistema. Para el liderazgo en la organización de los procedimientos, el personal y el equipo adecuados, acuda a la persona encargada de capacitación en la organización o contrate a un administrador profesional de

sistemas de AC. Genere un equipo de desarrollo que incluya empleados de todas las áreas de su compañía, desde expertos en tecnología de la información hasta representantes de departamentos. Luego siga estos cinco pasos para implementar el sistema de AC de su empresa:

1. **“Determine las necesidades de la organización”** – Decida qué información beneficiará más a su negocio. Los conocimientos relevantes pueden venir de datos sobre clientes, estrategias y proveedores, o de cualquier documentación de un proceso continuo.
2. **“Localice las fuentes de conocimiento”** – La información más importante de captar.
3. **“Elija sistemas para recopilar y almacenar información”** – Los expertos en conocimientos y aprendizaje deben determinar la mejor manera de “validar” información y de “organizarla y almacenarla para que sea fácilmente accesible a quienes la necesiten”. Los procesos de AC también pueden ayudar a recopilar datos requeridos por la ley.
4. **“Reúna, confirme y circule conocimientos”** – Examine, formatee, verifique y revise la información antes de hacerla accesible.
5. **“Mantenga el sistema de conocimientos”** – El conocimiento es dinámico. Está en continuo cambio. Fije procedimientos de actualización y mantenimiento a largo plazo para estar al corriente de cualquier modificación.

Regla dos: Los “sistemas [de AC] deben involucrar a todos los departamentos”

Un sistema de AC debe incluir a cada unidad de su organización para difundir su uso y respaldo. Si estandariza sus documentos y procesos, puede capacitar empleados, desarrollar su desempeño con mayor rapidez y aprovechar sus conocimientos en todos los departamentos. Es crucial incluir a la alta dirección desde el inicio. Para involucrar más a todos, el sistema de AC debe tener:

- Roles y responsabilidades cuidadosamente delineados para cada miembro del equipo de AC, incluyendo a los participantes departamentales.
- Grupos en línea y otros “sitios de reunión” en los que los empleados de toda la organización puedan intercambiar conocimientos prácticos.
- Procesos de reconocimiento y recompensas que fomenten “culturas en las que se comparten conocimientos”.

Regla tres: “Haga una evaluación de necesidades”

Empiece por definir “las metas, alcance y requisitos de cualquier actividad de AC contemplada por su empresa”. Los expertos a menudo se refieren a esta fase de evaluación de necesidades de la implementación de AC como “auditoría de conocimientos”. Use encuestas, cuestionarios y entrevistas. Reúna datos con base en agrupaciones de empleados que sean lógicas para su empresa: por áreas, equipos, departamentos o unidades de trabajo. Esto garantiza que su información sea relevante. Empiece poco a poco. Cree un sistema piloto o de “vista preliminar” de AC con un solo grupo para corregir cualquier problema y pulir las estrategias que sean exitosas en el resto de la organización. Una auditoría de conocimientos lleva mucho tiempo, pero los resultados le dirán lo que necesitan los empleados, los procesos que ya funcionan, dónde se traslapan funciones de conocimiento, dónde se almacena la información y cómo se obtiene.

Regla cuatro: “Identifique fuentes existentes de conocimiento formal e informal”

A veces la información es “explícita”, es decir, es fácil de encontrar o está formalmente documentada. Pero hay información importante que podría ser conocimiento “tácito”, como los conocimientos expertos y no escritos de los empleados o su documentación personal. Esta información puede referirse a sus trabajos, procesos, reglas, filosofías o la empresa misma. Identifique a los expertos en la materia (SMEs, por sus siglas en inglés), ya que tienen una gran cantidad de conocimiento tácito de la empresa. Podrían ser empleados, pero también clientes o proveedores. Saben qué información es útil y están dispuestos a compartir lo que saben. Algunos empleados podrían vacilar en compartir datos, por inseguridad, temor o problemas de políticas. Establezca una “cultura para compartir conocimientos”, un sentido de confianza y un proceso de reconocimiento y recompensas justas que garantice que la gente contribuya al sistema de AC.

Regla cinco: Su sistema de AC debe lograr resultados y adaptarse a su cultura

Los gerentes de conocimiento organizacional deben estructurar sus sistemas con base en “resultados deseados y en los conocimientos expertos de la compañía”. Cuando haya recopilado información, evalúela para asegurar que será útil. Haga que los miembros de su equipo revisen el formato, y si está completa y es útil. Para facilitar la recopilación de información en el futuro, estandarice los procesos de recopilación de datos, creando plantillas. Esto permitirá a los colaboradores documentar sus datos de manera uniforme y fácil. Alinee su proceso de recopilación con sus programas, tecnología y procedimientos, tales como iniciativas de capacitación o evaluaciones del personal. Use estas herramientas para estandarizar y captar datos:

- **“Revisiones después de la acción”** – Los empleados hablan y evalúan los resultados y el éxito de la mejora de un proyecto o proceso.
- **“Sesiones de mejores prácticas”** – Los participantes comparten lo que saben sobre las maneras más eficaces de completar su trabajo.
- **“Comunidades de práctica”** – La gente intercambia información y se relaciona entre sí.
- **“Blogs”** – Los individuos involucrados en el proceso de AC añaden comentarios que aparecen en línea.
- **“Bases de datos narrativas”** – Estos bancos de datos permiten almacenar información en forma anecdótica, incluyendo archivos de audio y video, y documentación escrita.
- **“Capacitación en línea”** – Agrega acceso flexible a los programas de capacitación.
- **“Capacitación móvil”** – Da acceso a material mediante dispositivos móviles, como teléfonos celulares y asistentes digitales personales.
- **“Apoyo de compañeros”** – Los empleados con habilidades particulares (dentro o fuera de la organización) pueden enseñar sus conocimientos expertos a otros.
- **“Wikis”** – Los usuarios pueden compartir y editar contenido en línea.
- **“Páginas amarillas”** – Los proveedores de servicio anuncian su conocimiento experto.

“Administrar conocimientos es identificar conocimientos útiles que existen en la organización y ponerlos a disposición de otros para que lo usen y desarrollen”.

Todos los sistemas de AC deben incluir un “portal” que da a los usuarios un punto de entrada único y ordenado. El software diseñado para la AC a menudo incluye

esas puertas de entrada, así como funciones de seguimiento para medir el uso, y mecanismos que permiten “recopilar y asociar” nueva información.

Regla seis: Intercambie conocimientos y resuelva inconsistencias

Al recopilar información, mejore continuamente su proceso de recopilación. Siempre tenga presentes las metas de su organización. Determine quién usará la información y en qué circunstancias. Diseñe, pruebe y estandarice plantillas fáciles de usar. Decida si compartirá archivos electrónicamente, y con qué método, o si usará otro medio. Genere lineamientos para recopilar información y recuerde a los participantes que eviten documentar información confidencial. Verifique toda la información antes de publicarla en el sistema de AC. Envíe plantillas y otros documentos a los SMEs para verificar su precisión, relevancia, completitud, y fechas de entrega. Si los SMEs no se ponen de acuerdo, pida la última palabra a sus superiores. Decida el contenido y formato finales antes de publicar algo.

“Compartir conocimiento no es un negocio preciso – es confuso”.

Defina un plan para anunciar el inicio del sistema de AC y, de ahí en adelante, anuncie cualquier actualización. Considere las restricciones de tiempo y presupuesto para implementar y comercializar el nuevo sistema de AC. Cree un equipo piloto de usuarios para identificar las mejores características del sistema y compilar historias de éxito de toda la organización. Diseñe un logotipo y haga una campaña de mercadotecnia que incluya un evento de lanzamiento. Escriba artículos sobre el nuevo sistema. Ofrezca capacitación. Piense cómo captará nuevos conocimientos de ahí en adelante. Con el tiempo, documentará, revisará, evaluará, almacenará, compartirá y actualizará esta información como parte de su sistema de AC.

Regla siete: Actualice, revise y construya su base de datos

Una vez que el sistema de AC queda establecido, haga un plan que mantenga la información para que su base de datos sea “válida”. Evalúe con regularidad su sistema de AC y haga las mejoras que resuelvan cualquier asunto de estas evaluaciones o de las sugerencias de los empleados. Algunas organizaciones asignan a un ejecutivo como director ejecutivo de conocimientos, responsable del sistema. De lo contrario, la responsabilidad puede recaer en un individuo o equipo. Las actividades de seguimiento pueden incluir:

- Recordatorios por correo electrónico de que el sistema está activo o actualizado.
- Boletines informativos con artículos relacionados con la AC.
- Listas de retos o beneficios.
- Respuestas a preguntas frecuentes.
- Sesiones de capacitación sobre el uso o mantenimiento del sistema.

Regla ocho: “Aliente ... compartir, cooperar y crecer continuamente”

Cuando implemente su sistema de AC, considere cuidadosamente cómo almacenar y acceder a la información. Diseñe su sistema para facilitar la entrada, de manera que los empleados tengan rápido acceso a la información. Investigue si necesita o no actualizar el software para alcanzar las metas de AC de su empresa. Algunas compañías compran paquetes de software específico, diseñado para administrar conocimientos. Haga investigación en línea; pregunte a los gerentes de conocimiento de otras empresas qué usan; entreviste a proveedores y hable del sistema con los empleados que lo usarán. Consulte al personal de tecnología de la información (TI) para saber lo que funciona en su red y qué recursos puede traer de dentro o fuera de la empresa. Evalúe sus recursos y herramientas, y luego presente esa información y pida retroalimentación.

Regla nueve: “Ningún ... sistema funciona para todas las organizaciones”

Para respaldar la implementación de su sistema de AC, reconozca y recompense a los empleados involucrados. Programe demostraciones y actividades de AC en reuniones y eventos de la compañía. Aproveche la tecnología, como sitios Web de redes, para crear grupos cuyos miembros compartan materiales e ideas. Puede lograr mucho con métodos tradicionales y de poca tecnología, aprovechando al máximo las reuniones y tableros de anuncios en los que los miembros del grupo compartan información sobre el sistema de AC. A medida que avance el sistema, supervise su progreso y esté dispuesto a modificar cada paso del camino al moldear sus procesos y políticas de AC para que se ajusten a su empresa.

Regla 10: Comunique el “conocimiento existente”

“A fin de cuentas, la administración de conocimientos no es un ejercicio de administración. Es comunicar el conocimiento existente y experto de manera que otros sigan desarrollando esos conocimientos”. En el futuro, será aún más importante mantener los sistemas de AC flexibles y sanos. Con el tiempo, mejorará sus procesos de trabajo y usará los registros de formas distintas para satisfacer las necesidades de su organización. Asesore al nuevo personal que esté aprendiendo a usar su sistema de AC. Mantenga los datos actualizados y accesibles para mejorar el proceso para compartirlos. La mayor parte de los conocimientos en su sistema siempre ha existido en su organización, pero ahora puede usarla y mantenerla sistemáticamente.*

Sobre la autora

Christee Gabour Atwood es conferencista, capacitador y asesor en administración de conocimientos.
