



GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

El siguiente documento ha sido elaborado por la Comisión de Gestión de Calidad de la Comunidad AEC Calidad.

Entre sus objetivos, la Comunidad se ha marcado la promoción y divulgación de la calidad como un elemento clave para la mejora de la competitividad de las empresas y los profesionales.

Para ello, fomenta el intercambio de conocimientos y buenas prácticas, a través de sus reuniones, eventos, comisiones de trabajo y elaboración de documentos e informes, como éste.

En este documento se presentan las reflexiones, propuestas y ejemplos reales a la vista de los resultados que se han obtenido de la elaboración de un cuestionario, sobre el grado de madurez de la Gestión del Conocimiento, a las organizaciones que forman parte de la Comunidad AEC Calidad.

La AEC promueve la difusión de los trabajos elaborados por sus Comunidades y Comités, respetando al máximo la independencia y el criterio de sus miembros, sin tener que compartir en todo momento sus opiniones.

Gestión del Conocimiento

Estos son los **puntos principales recogidos como conclusiones** a la vista de los resultados del cuestionario:

- Concepto de Cultura de Gestión del conocimiento (concebida como puesta en valor de lo que supone el conocimiento y su compartición dentro de la organización- enfoque colaborativo-). Implantación y comunicación.
- Implantación transversal y comunicación de la cultura de Gestión del Conocimiento.
- Conocimiento y Gestión del Conocimiento. Delimitación de conceptos.
- La función Calidad y la Gestión del Conocimiento.
- La existencia de un área específica de Gestión del Conocimiento.
- Sistema de Gestión del Conocimiento: la norma UNE- ISO 30401:2021.
- Evidencias de que se está adquiriendo el conocimiento.
- Realización de actividades desarrolladas con el personal de la organización alineadas con la gestión del conocimiento y su preservación.
- Las herramientas colaborativas de digitalización del conocimiento. Propuestas de taxonomía.
- Indicadores de gestión del conocimiento, Objectives and Key Results (OKRs) ligados al resto de procesos de la empresa: identificación y contribución en la gestión de la empresa.

¿Por qué un Sistema de Gestión del Conocimiento?

Un Sistema de Gestión del Conocimiento:

- Asegura la continuidad en la organización.
- Confiere uniformidad en la gestión de la empresa.
- Es un incentivo para captar la atención.
- Requiere el apoyo de la Alta Dirección.
- Implica la involucración de los Grupos de Interés.

El tratamiento de un Sistema de Gestión del Conocimiento comportaría, inicialmente, el tratamiento de los siguientes puntos:

1. Determinar los comportamientos a fomentar en las empresas para generar una Cultura de Gestión del Conocimiento.
2. Determinar cuáles son las fuentes del conocimiento externas e internas.
3. Establecer una Taxonomía/ Organización del conocimiento.
4. Establecer herramientas e indicadores ligados a la organización.

Ejemplos reales de empresas de cómo tienen organizado el conocimiento en su organización:

Ejemplo 1:

- Poner a disposición de los empleados un portal donde se accede a todos los programas formativos para que éstos seleccionen los que les interesen sin tener que esperar a una aprobación formal.
- Implantar la figura del *Global Trainer*- figura de un experto técnico de la empresa que imparte formación para el resto de los empleados. Cualquier empleado puede ser formador.
- Realizar encuestas de satisfacción a los asistentes.
- Medir los resultados de la Gestión del Talento, transversal y transparentemente.
- Implantar la figura del mentor, poniendo en el centro a las personas.

Ejemplo 2:

- Configurar un proceso de venta a la empresa de Gestión del Conocimiento.
- Determinar los actores de la propuesta, con definiciones claras de la Gestión del Conocimiento.
- Analizar las carencias y necesidades de la empresa en relación a este tema.
- Identificar los posibles riesgos asociados que se pueden presentar, de no llevarse a cabo su implantación.
- Determinar el coste de la No Gestión del Conocimiento.
- Determinar la aportación de la Función Calidad y Recursos Humanos.
- Determinar los recursos que son necesarios así como los datos para realizar un seguimiento – indicadores y retorno económico-.
- Establecer incentivos para la implantación del Sistema.
- Analizar las lecciones aprendidas en paralelo a la formación.

Comportamientos:

- Dar ejemplo.
- Motivar.
- Concienciar desde la Alta Dirección.
- Promover el sentimiento de pertenencia del empleado.
- Incentivar la compartición del conocimiento en la empresa.

Proceso de venta (Premisa: tener un proyecto claro):

- Definir los conocimientos que son necesarios por puestos de trabajo.
- Realizar un Análisis DAFO para identificar los riesgos, oportunidades y carencias.
- Identificar a los formadores internos (no todas las personas pueden serlo).
- Establecer objetivos claros, formalizarlos y valorarlos.
- Dar preferencia en la formación a aquellas personas que luego vayan a compartir su conocimiento.
- Contar con planes de acogida para las nuevas incorporaciones.

- Diferenciar las habilidades y las actitudes, el “saber hacer” de los conocimientos propiamente dichos. Existen personas que tienen mucho conocimiento pero luego no saben transmitirlo.
- Configurar la Gestión del Conocimiento con actitudes, experiencia, habilidades y conocimientos.

Fuentes del conocimiento (internas y externas).

- Personas.
- Formación (cursos).
- Grupos de interés (mercado, competencia, proveedores, clientes)
- Contexto (amigos, compañeros)
- Publicaciones.
- Observación.
- Vigilancia.
- Documentación.
- Lecciones aprendidas.

Estas posibles fuentes tienen que **estar estructuradas** según las necesidades de la organización, entendiendo el todo y sus partes.

Debe tenerse en cuenta el conocimiento de la organización (su misión- para qué sirve- , las actividades- qué hace-, la estrategia y objetivos- hacia dónde va-).

La norma ISO 9001 ya no tiene como requisito desarrollar determinados procedimientos documentados. Esto conlleva que las empresas se hayan planteado los que tenían y en muchos casos hayan evolucionado esta documentación a otros soportes, simplificándola en la mayoría de los casos. Esto hace, a veces, que la información se pierda.

Taxonomía/ Organización del Conocimiento

Ejemplos reales de empresas:

Ejemplo 1:

Estructura en la intranet:

- Información genérica de la organización.
- Por áreas funcionales.

El problema que ofrece esta estructura es que las personas entran solo a ver la información y documentación de su área y se producen así, silos de conocimiento.

Existen, a su vez, otras comunicaciones vía email de otro tipo, como la actualización de legislación, que no queda archivada en ningún otro sitio.

Ejemplo 2:

- Por procedimientos según las líneas de negocio, productos y procesos.
- Formación. Se definen las cualificaciones y se clasifican atendiendo al catálogo nacional de cualificaciones profesionales.
- Información (intranet): artículos, planes, productos nuevos, etc.
- Incorporaciones nuevas: temas de PRL, seguridad, información genérica de la empresa,...
- Jubilaciones. Existe un acuerdo de formación interna, para que impartan formación las personas con experiencia.

Ejemplo 3:

- Gestor Documental: carpetas compartidas. Procesos y subprocesos.
- La búsqueda se realiza por palabras claves para que sea más sencillo para las personas (al igual que se hace en las redes).
- Publicación periódica de novedades para diferentes puestos, que reciben aquellas publicaciones que no son relativas al puesto para tener información de todo.
- Artículos- con el detalle de actividades que se realizan en los diferentes procesos de la empresa.
- Formación: programación de la formación. Estructura formativa para conocer todo lo que se hace. Existe un Campus con acceso a determinados contenidos, en función de la antigüedad en la empresa. Según avanzasen la carrera profesional, accedes a otros contenidos de interés para tu desarrollo.
- Publicaciones en redes, sería el último nivel.

Ejemplo 4:

- Separación de la documentación del sistema de gestión de la documentación de producto y generación de proyectos. Esta documentación se genera en la línea de producción y se supervisa por mentores, grupos y niveles de supervisión del conocimiento.
- Existen niveles con conocimiento más experto y grupos de formación específicos para las buenas prácticas.
- Cuando se fabrica para otros países se tiene que dejar todo documentado.
- Existencia de mecanismos de transferencia del diseño de productos y del conocimiento para que este no se pierda.
- Existen exámenes y supervisión de los superiores.

En cuanto a las autorizaciones para subir y generar documentación de interés por parte del personal de la organización, existen personas que la filtran para que todo lo que se publique tenga coherencia.

Se recogen las siguientes las ideas:

- Necesidad de **filtrar la información**.
- **Determinar las personas** que pueden colgar la información. Visibilidad de las mismas.
- **Determinar qué conocimiento** se tiene que quedar, para quién, para qué, y efectuar un seguimiento del conocimiento que esté registrado.
- Contar con un **buen gestor documental**.
- **Transmitir la utilidad** que tiene la información y motivar su utilización y acceso.
- **Diferenciar la taxonomía** y asegurar cómo se transmite y cómo se asimila el conocimiento.
- Proponer un **circuito de validación**.
- **Utilizar estadísticas de utilización de documentación e información**.
- Conferir **flexibilidad** ("no hay soluciones mágicas") pues el enfoque puede ser distinto en función de los sectores, industriales o de servicios.

Existen 4 puntos importantes: las personas; la gestión de la documentación (tecnología); su difusión, concienciación y motivación; la formación y la información.

Posible taxonomía:

- **Conocimiento Interno** (pack de bienvenida, procedimientos de empresa, planes de sucesión, etc.).
- **Conocimiento Externo** (participación, foros, etc.).
- **Formación y desarrollo de personas:** cursos y programas formativos (*on line* o presenciales), tutorización y *on the job training*.
- **Gestión de la documentación:** la función Calidad tiene que dar uniformidad a la documentación que se genere pero no generarla. Deben emitirla los propietarios de los procesos.

Herramientas e indicadores para la gestión del conocimiento

- Importancia de la medición de la formación: Impacto de la formación en resultados de producto o servicio (número de fallos, número de lotes rechazados, etc.).
- Establecer una **relación causa-efecto** entre **formación y mejora**.
- Utilizar **indicadores de actividades**.
- Utilizar **indicadores de percepción** - encuestas dirigidas a conocer la calidad de la formación, sería interesante conocer lo que piensa el responsable de la persona que recibe la formación
- **Evaluación del desempeño**. Importancia de la evaluación cualitativa basada en la honradez.
- Importancia del **Manual de Bienvenida**: medir el nivel de entrada y su efecto en la eficacia de una persona en la empresa.
- **Cuestionario al superior jerárquico** (por ejemplo, en relación a una acción formativa, sistema de medición de la eficacia, quién lo hace, etc.).
- **No Conformidades** (fallo en un proceso de montaje, etc.).

Los indicadores deben conectar con los objetivos; si se conoce el objetivo de la formación, será más fácil establecer el indicador (por ejemplo: efectuar una tarea más rápidamente en un 20%; realización de algún tipo de informes; riesgos KPI sobre lo que ha sucedido o pasado y lo que va a pasar o KRI; revisión del 20% de documentación en los últimos cinco años).

Lo que no se mide, no se mejora.

Finalmente se concluye, el **factor personas es relevante** (como en la temática Gestión del Cambio recientemente analizada en esta Comisión y en tantas otras temáticas analizadas) así como de su **implicación y motivación** para contar en las organizaciones con un eficaz Sistema de Gestión del Conocimiento.

