

IMPLEMENTACIÓN DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN ORGANIZACIONES INDUSTRIALES

Área Temática: Gestión de las Organizaciones y el Conocimiento Organizacional

Bonelli, Sebastián; Torres, Germán; Vargas, Valeria; Williams, Melisa

Infa S.A., Ruta Nacional A010 S/N • U9120ACV • Puerto Madryn • Chubut • Argentina
Teléfono: 54-0280-4459500 • infapm@infa.com.ar • www.infa.com.ar

RESUMEN

Infa S.A. es una empresa en constante cambio al igual que el medio en el cual se desarrolla. Su base de conocimientos creció a partir de su participación en la industria del aluminio y se extendió en los siguientes diez (10) años hacia la minería y oil & gas. Incluso sus procesos y servicios se han ampliado, diversificado y parte de su personal se ha especializado en determinadas disciplinas alineadas con la estrategia del negocio.

No obstante, en un contexto cambiante, ya no alcanza sólo con empleados competentes y experimentados, es necesario aprender a aprender. Sabemos que para mantenernos en el negocio es necesario ser flexibles y esforzarnos en aprender rápidamente, no predisponernos a ello podría causar nuestra pérdida de competitividad y ser desplazados por nuestros competidores.

Sobrevivir en este contexto implica desarrollar estrategias, metodologías y herramientas para identificar, registrar, conservar y sociabilizar nuestros conocimientos; transferirlos y dejarlos a disposición de todas las personas de la empresa de manera que sean fácilmente localizados por quienes los necesiten.

En este trabajo se presenta el proyecto de implementación de la herramienta "Nuestros Conocimientos" en sus etapas de planificación y ejecución, así como también, los problemas identificados en su implementación, los planes de acción definidos y otras acciones tendientes a generar una cultura del conocimiento y del continuo aprendizaje en la organización.

Palabras Claves: capitalización, conocimiento, lecciones aprendidas, aprendizaje, cultura

ABSTRACT

Infa S.A. is a company in constant change so the environment in which it operates. Its knowledge base grew from its participation in the aluminum industry and spread within ten (10) years to the mining and oil & gas. Even its processes and services have expanded, diversified and some of its staff has specialized in particular subjects aligned with the business strategy.

However, in a changing context, having competent and experienced employees it is not enough, people must learn to learn. We know that to stay in this business is necessary to be flexible and endeavor to learn quickly. Not being predisposed to it could cause our loss of competitiveness and be moved away by our competitors.

Surviving in this context involves developing strategies, methodologies and tools to identify, record, store and socialize our knowledge; transfer and leaving them available to everyone in the company so that they are easily located for those in need.

In this paper the implementation of the project "Nuestros Conocimientos" is shown in their planning and implementation stages, as well as the problems on implementation, action plans and other defined actions to build a knowledge culture and a continuous organizational learning.

Keywords: capitalization, knowledge, learned lessons, learning, culture

1. INTRODUCCIÓN

Infa S.A. es una empresa en constante aprendizaje. Está ubicada en la ciudad de Puerto Madryn y fue creada con el objeto de satisfacer las necesidades de ingeniería y fabricaciones de Aluar en el año 2002. Infa S.A. pertenece al grupo empresario Aluar-Fate.

Infa S.A. tuvo un salto en su crecimiento con la ampliación de la planta Aluar (2004 – 2010) y su incursión en la industria de la minería desde el año 2007. La ubicación geográfica estratégica respecto a la ubicación de las principales mineras de oro y plata sumada a la capacidad instalada de Infa S.A. en su propio taller, dio como resultado un nuevo negocio para Infa S.A.

Reconocida como proveedora de la industria minera, Infa S.A. comenzó a prepararse para ingresar al mercado del oil& gas, fue así que adquirió la certificación de las estampas ASME “U” y “S” para fabricar recipientes a presión ingresando así en el mercado de oil&gas.

Estas decisiones estratégicas fueron acompañadas de la incorporación de nuevo personal, capacitaciones y entrenamientos. Los nuevos proyectos generaron experiencias y aprendizajes. Los procesos de aprendizaje fueron variados, algunos fueron planificados adecuadamente, otros implicaron reprocesos y sobrecostos.

La situación económico financiera y la incursión en mercados cada vez más exigentes y competitivos evidenció la clara necesidad de capitalizar los aprendizajes: el aprendizaje de cada persona debía ser parte del capital de la empresa. En este contexto resultó necesario generar una bitácora de aprendizajes para que todos pudieran aprender de las experiencias de otros. Por que en definitiva, es la empresa la que debe aprender, crecer y evolucionar.

A este contexto general se le suma otra particularidad de Infa S.A. que es su alta gestión de cambios en la organización. Infa S.A. promueve el crecimiento de las personas, generando rotaciones en su estructura. Cuenta además con una estructura matricial que se adecúa a las necesidades de cada proyecto. Estas particularidades hacen que las personas cambien sus roles de manera frecuente debiendo atravesar procesos de aprendizaje al asumir nuevos roles.

Ya en el año 2015 y por todo lo explicado, Infa S.A. comprende la importancia de lograr que los que aprenden transfieran sus conocimientos a otros, de manera que el conocimiento implícito pase a ser un activo tangible de la empresa. [8]

2. DEFINICIONES

2.1. Gestión de Conocimiento

Es un proceso de creación de capacidades tecnológicas y organizacionales que permite generar, hacer circular y apropiarse de los conocimientos experimentales y codificados para aumentar sus ventajas competitivas en el mercado, identificando, definiendo y estandarizando las mejores prácticas, filtrando aquellas que permiten alcanzar los objetivos estratégicos.

2.2. Lecciones Aprendidas

Aprendizajes

2.3. Repositorios

Sitio centralizado donde se almacena y mantiene información en formato digital o papel, habitualmente son bases de datos, sistemas, bibliotecas, archivos informáticos, etc. Debe permitir un adecuado acceso, facilidad de uso, clasificación e indexación de la información/conocimiento, realimentación para incorporar las lecciones aprendidas y asegurar la validez e importancia estratégica de los contenidos a lo largo del tiempo.

3. MARCO TEÓRICO [8.2]

3.1. Información y de Conocimiento

Para aclarar este punto, definiremos conocimiento como un estado mental, que sólo se alcanza mediante dos elementos fundamentales: información y toma de decisiones.

En otras palabras, la información se convierte en conocimiento cuando nos permite tomar decisiones que, de otra forma, seríamos incapaces de asumir. De acuerdo con lo anterior, el conocimiento es una experiencia personal, ya que cierta información le resultará útil a alguien para

tomar decisiones trascendentales mientras que, para otra persona, sólo servirá como parte de un acervo que, en el mejor de los casos, podrá serle de provecho práctico algún día. Además, el conocimiento es dinámico, puede degradarse a información o re utilizarse, con nuevos datos o innovaciones [8.3].
Distinguímos los siguientes tipos de conocimiento:

3.1.1. Conocimiento Tácito

Es el conocimiento personal, almacenado en las cabezas de los individuos, difícil de formalizar, registrar y articular y que se desarrolla mediante el proceso de prueba y error que va conformando el conocimiento del individuo sobre las diversas materias. [8.4]

3.1.2. Conocimiento Explícito

Es el conocimiento almacenado en medios físicos en cualquiera de las formas, base de datos, documentos, esquemas, webs, etc.

3.2. Sociabilización del conocimiento

La interacción entre el conocimiento tácito y explícito da lugar a procesos de creación de conocimiento.

Por un lado están las actividades que giran en torno a la conversión de conocimiento tácito en explícito que es más objetivo. Se denomina externalización. El mayor problema de la externalización es la dificultad de formalizar y codificar el conocimiento personal.

Una de las formas más eficaces de transmisión es la que tiene lugar con la interacción de los individuos, conocimiento tácito interactuando con conocimiento tácito. Este proceso de transmisión y adquisición, que recibe el nombre de **sociabilización**, puede realizarse aun sin el uso del lenguaje, en muchas profesiones los aprendices adquieren el conocimiento de sus maestros mediante la observación y la práctica. Sin embargo el lenguaje, tanto hablado como escrito o gestual es un componente de extraordinario valor en el proceso de transmisión, adquisición e intercambio entre los individuos.

Las emociones, los valores, la confianza, son aspectos que integran el conocimiento cuando se comparte y que contribuyen a incrementar su valor.

4. NECESIDADES Y DESAFÍOS

La necesidad de contar con una herramienta surgió de dos focos diferentes.

Por un lado, los líderes de proyectos generaban, al finalizar cada proyecto, su bitácora de lecciones aprendidas que consistía en un listado de aprendizajes dentro del informe de cierre técnico del proyecto.

Si bien se registraban los aprendizajes, resultaba poco práctico recuperar las lecciones aprendidas para ser aplicadas en proyectos futuros. Además la difusión de estos aprendizajes se hacía mediante reuniones informativas en las cuales participaban muchas personas, pero ¿Cómo saber en un entorno tan cambiante si era transmitido a todas las personas que podían necesitarlo? ¿Cómo podíamos asegurar la disponibilidad del conocimiento?

Nos preocupaba poder dar respuesta a estas preguntas, por que como ya se explicó, nuestra organización promueve los cambios de estructura interna, por lo tanto las personas asumen habitualmente nuevos roles dentro de la organización y se encuentran, en muchos casos, sin la experiencia del pasado y sin el tiempo ni los recursos para aprender nuevamente lo que otros ya aprendieron.

El otro foco que dio origen a esta herramienta fue la gestión de las consultas técnicas. Las consultas técnicas a especialistas internos y externos, clientes y proveedores generan un volumen de conocimientos, que en su mayoría no se registran. Muchas dudas son aclaradas por medios informales, por ejemplo a través de consultas telefónicas o por mails. Estos aprendizajes no estaban siendo transferidos a la organización. Las personas que aprendían de esta manera muchas veces no transferían sus conocimientos porque documentar esto requiere una carga administrativa importante y la recuperación posterior del aprendizaje no resultaba sencilla, lo que indicaba que posiblemente el aprendizaje no fuera utilizado por otros en el futuro.

Respecto a los aprendizajes y conocimientos técnicos hay además otra cuestión: por lo general a los profesionales les cuesta reconocer que tienen dudas y también les cuesta declarar que han aprendido algo técnico. Además, si tuvieron que pasar por el proceso de aprendizaje ¿Por qué compartirlo con otros?

5. MODELO

5.1. Premisas

Se definieron las siguientes premisas para el modelo:

5.1.1. Carga en un solo paso

Que permita realizar el registro rápidamente, sin pasar por circuitos de aprobación que no agreguen valor. Que permita la posterior interacción de otras personas de la organización.

5.1.2. Identificar lo aprendido

Que los aprendizajes registrados sean claros y concretos.

5.1.3. Alcance de la plataforma

Está limitado a aquellos aprendizajes asociados a los procesos de Infa S.A. Además, no se publicarán aquellos aprendizajes que intentan resumir documentos disponibles en del sistema de gestión ni es el lugar para publicar instrucciones de trabajo, porque estos documentos cuentan con una estrategia de edición, revisión y difusión diferentes y además son definiciones de la empresa y no aprendizajes genuinos.

5.1.4. Todos aprendizajes son útiles, no hay clasificación

Se busca que el repositorio aloje todas las lecciones que se aprenden en Infa S.A. sin importar su impacto económico o su probabilidad de repetición. Se pretende que el repositorio guarde nuestras experiencias, aunque las mismas puedan parecer obvias para personas más experimentadas. No existe un proceso de clasificación por la calidad del contenido.

5.1.5. Las lecciones aprendidas deben ser verdaderas

Se pretende asegurar que el aprendizaje sea válido en el contexto indicado. Que exista una instancia de revisión donde una persona diferente al autor pueda interactuar con él para aclarar o acotar el aprendizaje a un campo donde se mantenga válido. Cuando sea necesario, se debe validar el aprendizaje con los especialistas antes de publicarlo. Lo que se publica debe ser verdadero, sin errores dentro del contexto en el que es válido.

5.1.6. Las lecciones aprendidas deben mantenerse vigentes

Existen conocimientos que pueden cambiar con el tiempo y deben poder ser identificados y acotados. Se deben establecer alertas de revisión en caso de preverse desactualizaciones.

5.1.7. Distinguir lo que está aprendido de lo que estamos aprendiendo

Cuando se carga una lección aprendida debe ser porque hubo un proceso de aprendizaje y el autor eleva el conocimiento organizacional de tal modo que su experiencia puede ser usada en un contexto similar en el futuro. Para no generar dudas respecto a la veracidad de la lección aprendida, debe quedar claro y chequearse, cuando sea necesario, que la lección aprendida no sea una suposición o interpretación del autor.

5.1.8. No confundir lo que se aprende con definiciones de la empresa

No se deberían cargar definiciones temporarias de la organización que no contribuyan al conocimiento general. La organización cuenta para eso con otras herramientas de gestión. Es probable que de esta base de datos surja la necesidad de generar documentos para implementar procedimientos nuevos, tomando como base aprendizajes de la organización.

5.1.9. Las lecciones aprendidas deben ser anónimas

Esto está definido por dos razones: para asociar los aprendizajes a la organización y no a personas, evitando de esta manera comentarios personales que no contribuyan al objetivo de esta herramienta. El otro motivo es que las lecciones pueden sufrir modificaciones en el tiempo, ya sea por aportes similares de otros autores o por comentarios. En cualquiera de los dos casos se

pretende que el revisor tenga la potestad de editar lo registrado, no reflejando fielmente lo escrito por el autor original, por lo tanto deberían ser anónimas. Sin embargo, podrían mencionarse personas si el autor considera que es necesario para comprender el aprendizaje.

5.1.10. Las Lecciones Aprendidas no deben ser exportables

Los conocimientos son capital de la empresa y no deben por ningún motivo poder ser llevadas a un formato que permita que el contenido llegue a clientes, proveedores, competidores, etc.

5.1.11. Compartir los aprendizajes no es una opción

Todo lo que se aprende trabajando en la organización es capital de la organización. Por lo tanto el aporte de los empleados no debería ser voluntario, debería ser una obligación más del empleado para con la empresa.

5.2. Características de la plataforma “Nuestros Conocimientos”

A continuación se presentan las características definidas para la plataforma encuadradas en las etapas de la gestión del conocimiento y cómo se resolvieron en la implementación:

Etapa	Característica	Implementación en “Nuestros Conocimientos”
Adquisición del conocimiento	Variedad	Todos los conocimientos tienen la misma categoría: “Lección Aprendida “. A cada lección se le asocian atributos (procesos que aprenden; proyectos; palabras claves; entregables; etc.).
	No ser una biblioteca	La herramienta no permite adjuntar archivos de texto. Sí permite dejar referencias a otros repositorios.
	No ser un sistema de gestión	El sistema es una base de datos, no permite asignar tareas y responsabilidades a otros. Es función del revisor verificar que el texto sea un aprendizaje genuino y que no se utilice esta herramienta para otras gestiones (proponer mejoras, planes de acción, generar denuncias o felicitaciones, reportar no conformidades o accidentes, etc.).
Capitalización del conocimiento	Identificar quién nos enseña	La identificación de la fuente que enseña es un campo obligatorio. Las fuentes identificadas son: clientes, proveedores, accionistas, gremios, Infa S.A. Con posibilidad de aclarar aún más.
	Identificar lo que aprendimos	El autor debe poder resumir el aprendizaje en un campo de 120 caracteres, pudiendo luego dejar detalles adicionales en un campo opcional.
	Alcance	Es obligatorio identificar el/los procesos que aprenden. Los aprendizajes que se capitalizan deben hacer crecer el conocimiento de los procesos/ subprocesos de Infa S.A.
	Generar un espacio para aprender	En el módulo de preguntas, las personas pueden dar su opinión y responderlas, quedando al autor de la posibilidad de clasificar las respuestas según su satisfacción. Permite generar debates. Permite publicar suposiciones o interpretaciones.
Recuperación de la información	Búsqueda simple	EL buscador busca cadenas de caracteres. Obtiene las lecciones aprendidas que contienen en algún campo una cadena o parte de ésta con alguna de las palabras introducidas en el buscador. Existe una lógica de ordenamiento. El primer nivel de ordenamiento se activa cuando en el buscador se introducen 2 o más palabras, listando primero las lecciones en las que encuentran en simultáneo. Posterior a esto, las ordena de acuerdo al ranking diseñado que pondera los campos donde aparece la palabra buscada con el siguiente criterio y orden: título; aprendizaje; detalle; comentarios y respuestas.

Etapa	Característica	Implementación en “Nuestros Conocimientos”
	Búsqueda avanzada	La opción de búsqueda avanzada permite restringir la búsqueda por procesos; palabras clave; proyectos; entregables; unidades de negocio; ubicación geográfica y fecha.
Transmisión del conocimiento	Anónimo	Los registros se publican de manera anónima, sin embargo existen indicadores para medir el aporte de las personas, en función de esto se pueden establecer mecanismos de motivación.
	Facilidad de carga	El autor debe completar cuatro campos obligatorios y el workflow de publicación no requiere la participación posterior del autor.
	Sociabilización	Para no perder la impronta del autor, se permite texto libre. Se pueden utilizar colores y variedad de letras para transmitir ejemplos usar lenguaje coloquial, referir a expertos, etc.
	Revisión	El revisor verifica que se apliquen los criterios definidos y que las características de sociabilización se encuadren dentro de la cultura de la empresa. Si bien los aprendizajes se publican de manera anónima, la herramienta permite al administrador ver el autor de la publicación e interactuar con él si es necesario.
	Difusión	Semanalmente se envía un email a todos los usuarios para difundir las últimas lecciones aprendidas y las últimas preguntas generadas. Desde el mail las personas tienen la opción de ingresar a la plataforma.
Medición del Proceso - Reportes	Reportes personalizados	Los reportes pueden generarse por proyectos; unidades de negocio; entregables, etc. Presentan tres campos: evolución en el tiempo de la carga de lecciones aprendidas; cantidad de aprendizajes por “procesos que aprendieron” y listado de las lecciones aprendidas.
	Contribución	El reporte permite al responsable del proceso identificar las personas de su equipo que están compartiendo sus aprendizajes y su evolución en el tiempo.
	Contribución Personal	Cada usuario cuenta con una solapa que permite identificar rápidamente sus aportes, si bien las mismas se publican anónimas.
Otras	Herramienta colaborativa	Cualquier usuario puede registrar comentarios a las lecciones aprendidas, ya sea para mejorar, actualizar o aclarar las lecciones. Los comentarios se publican con nombre y fecha.
	Herramienta atractiva e interactiva	Se agregaron opciones que hacen de la herramienta una red social: recordatorios de fechas de cumpleaños, aniversarios; posibilidad de adjuntar fotos del usuario y aviso de notificaciones ante comentarios.

6. IMPLEMENTACIÓN

6.1. Cronograma

Definiciones -----Diciembre 2014 – Enero 2015
 Desarrollo -----Febrero 2015
 Pruebas -----Marzo 2015
 Implementación y mejoras -----Marzo/Abril 2015
 Difusión de la Política de Infa S.A. -----Mayo 2015
 Carga de lecciones aprendidas -----Abril/Septiembre 2015

6.2. Presupuesto

El desarrollo se presupuestó con 200 horas hombres de personal de Infa S.A. especializado en programación.

6.3. Estado de situación

A la fecha la base de datos cuenta con 192 lecciones aprendidas registradas y 3 preguntas contestadas.

Si bien se esperaba contar con mayor carga de lecciones aprendidas, se considera un buen resultado, ya que se sabe que aún existen barreras para compartir el conocimiento.

A la fecha se continúa trabajando en los procesos culturales de involucramiento y motivación de las personas.

6.4. Indicador económico

Se buscó generar un indicador económico, asociando cada aprendizaje al impacto económico que generó. Luego de un debatido análisis, se resolvió que en esta etapa de la implementación no sería oportuno que las lecciones aprendidas tuvieran este atributo ya que en algunos casos cuantificar el costo es un cálculo arbitrario que no siempre refleja el costo real del aprendizaje.

Además, por lo general, el impacto económico generado no es una propiedad de la lección aprendida sino del contexto; por lo tanto no es extrapolable y asociarle un costo, podría resultar contraproducente y confuso.

6.5. Subproducto de esta implementación

Durante la implementación surgió la idea de generar la plataforma de preguntas, para que exista un ámbito donde se desarrollen los aprendizajes. Por lo general en Infa S.A. se identifican a personas referentes en temas clave. Rara vez nos preguntamos si alguien más puede saber de algún tema en particular y es una realidad que las personas que trabajan en diferentes sitios de la empresa no se conocen. Esta situación no permite que otros referentes, participen, opinen y aprendan en determinados temas. Además, ingresan personas nuevas frecuentemente. Y entonces, ¿Cómo podemos saber quién es el que sabe? ¿Estamos obteniendo las mejores respuestas? ¿Estamos involucrando a todos los que saben sobre el tema?

Así surgió la idea de generar el módulo de preguntas, donde las preguntas se publican para toda la organización y donde todos pueden responder, opinar y debatir. Se buscó contar con un lugar donde dejar dudas y donde los que saben puedan explicar. También es valioso para la empresa saber lo que los empleados no saben, ya que es una fuente de detección de necesidades de formación.

7. CONCLUSIONES

La empresa reconoce la importancia de visualizar y medir el crecimiento de los aprendizajes de cada proceso, con la implementación de la plataforma los responsables de los procesos cuentan con un repositorio para atesorar sus conocimientos. Que las personas de su equipo lo hagan es su principal desafío.

De otro modo, la empresa se encontrará permanentemente aprendiendo lecciones ya aprendidas por otros y pagando el costo de nuevos procesos de aprendizaje, que es justamente el costo de no transferir los conocimientos.

Si no se gestiona adecuadamente el compromiso de las personas, la organización no puede visualizar lo que se está aprendiendo; aprovechar de manera efectiva la expertise de sus empleados y fundamentalmente no puede reducir las curvas de aprendizajes de sus procesos. Sin gestionar el conocimiento, la organización decide perder el dinero invertido en el aprendizaje de las personas; decidiendo que los aprendizajes no formen parte del capital de la organización.

Esta situación pone en riesgo a la organización y su supervivencia en el mercado. La gestión del conocimiento es por lo tanto una estrategia competitiva para permanecer en el negocio y no debe confundirse con una red social opcional para los empleados.

8. REFERENCIAS

- 8.1. Jornada de Reflexión Estratégica 2013, Puerto Madryn
- 8.2. Rizo, Silvana; Olazábal, Claudia; Díaz González, Hernán; Bonelli, Sebastián "GESTION DEL CONOCIMIENTO EN ORGANIZACIONES INDUSTRIALES", 10 páginas, trabajo presentado por Infa S.A. en el COINI 2014, Puerto Madryn.
- 8.3. Kelvin García Pisfil, y Jessica Lizama (20-11-2012) "Gestión del conocimiento en empresas multinacionales" 37 páginas, Universidad de Piura. Orozco
- 8.4. Valhondo, Domingo (2003) "Gestión del conocimiento: del mito a la realidad", Ediciones Díaz de Santos, 378 paginas

9. AGRADECIMIENTOS

Agradecemos a Ivo Baeck, Gustavo Menéndez y Facundo Godoy por generar un ambiente fértil para nuevos desafíos, por apoyarnos en este proyecto y por acompañarnos en cada paso para hacerlo posible. Y agradecemos a Melisa Williams por imaginarlo y por inspirarnos.