

09 y 10 de Diciembre del 2020

Transformación cultural y digital de una organización desde la perspectiva de la gestión del conocimiento

Mag. Irina Francioni

Técnica Gestión del Conocimiento

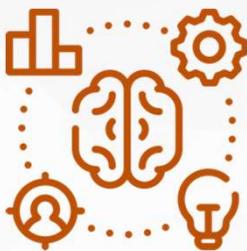
Programa de la UE EUROsocial+/FFIAPP

España



Quiero agradecer a la Facultad de Tecnología de la Universidad de Santiago de Chile por la invitación a participar en este encuentro, especialmente al Dr. Julio González Candia, Decano de la Facultad. Es un honor compartir este espacio con ustedes y una excelente oportunidad para aprender más. Muchas gracias

Transformación cultural y digital de una organización desde la perspectiva de la gestión del conocimiento



- 1.SINCOR
- 2.INFOGROUP
- 3.FIAPP

La ponencia tratará sobre **Transformación cultural y digital de una organización desde la perspectiva de la gestión del conocimiento**- De múltiples experiencias que he vivido en este ámbito, voy a mencionar tres.

SINCOR

Mi primera experiencia en una organización que gestionaba el conocimiento como un fines estratégicos fue del 2001 al 2006. En una empresa petrolera venezolana que desarrolló una tecnología de procesamiento de crudo extrapesado, que por primera vez, se ponía en funcionamiento en grandes dimensiones.

Conocer cómo se comportaban los materiales era crucialmente importante para asegurar el negocio. Se contaba con un laboratorio de calidad de primer nivel. Se monitoreaban a detalle, y desde ordenadores, el comportamiento y funcionamiento de los equipos. También se incluyó a todo el personal en capacitaciones permanentes. A algunos nos convirtieron en tutores empresariales, para transferir nuestros conocimientos a los pares y elaborar manuales.

En donde el error no era penado, sino usado para aprender y compartir las causas para prevenirlas, para ello nos reunían en sesiones de análisis frente a los árboles de causa efecto, hasta dar con todos los elementos de la tormenta perfecta, y diseñar acciones para prevenirlas o contenerlas. Muchos fueron los ejercicios simulados para atender emergencias, y tras su ejecución el análisis, para aprender de los errores. Porque cada accidente representaba un incremento en los costes de seguros y de la deuda, disminuyendo los márgenes de ganancias del negocio.

Fue allí en donde aprendí que una organización que basa su negocio en la Gestión del Conocimiento, como un eje clave y central, es la fórmula para ser punteros y adelantarse a los cambios, porque le permite innovar permanentemente. Esa empresa construyó otra refinería tres veces más grande con todo lo que aprendió en la primera. Para los que trabajamos allí nos permitió obtener muchas competencias valiosas, que nos han brindado oportunidades de trabajo en diversos países.

Pero no es necesario ser una empresa centenaria y milmillonaria para hacer de la Gestión de Conocimiento el eje principal de su negocio.

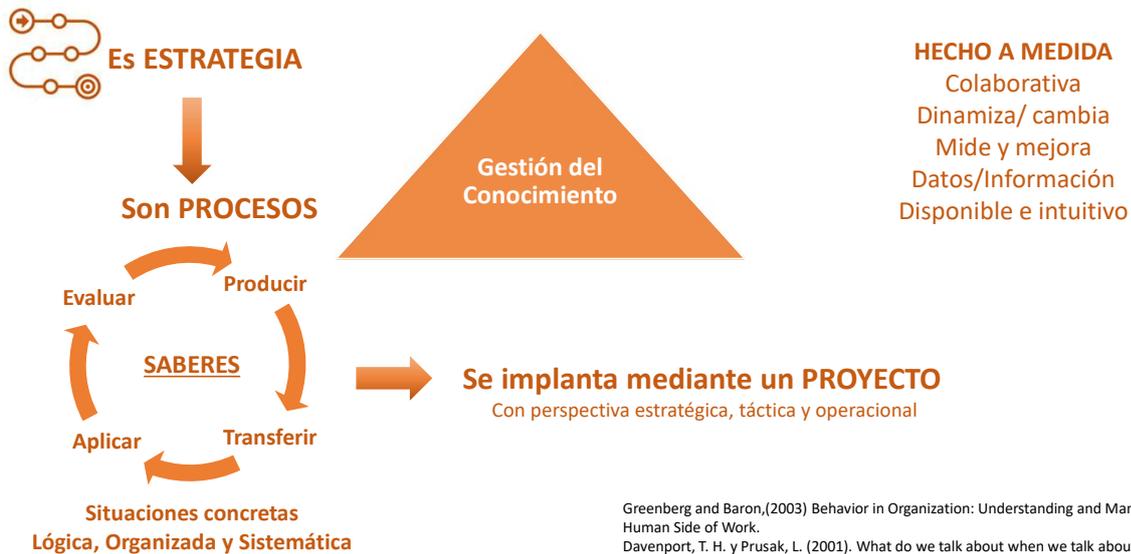
INFOSGROUP

Otra experiencia fue en Panamá, en el 2012. En una PYME de tecnología, que se transformó de ser desarrolladora adhoc en una Universidad Corporativa, en donde los trabajadores compartían sus conocimientos, diseñaron módulos de capacitación para transmitir metodologías de levantamiento de requerimientos, pruebas funcionales y gobernanza para la transformación digital de empresas. Esta nueva rama del negocio les permitió ampliar la oferta y remontar un mercado disminuido en ese momento histórico.

FIIAPP

Hoy en día trabajo en España en una organización en donde su valor principal es el conocimiento, porque la transferencia de buenas experiencias y Know How en políticas públicas es la razón de ser de la institución, se trata de la Fundación Internacional y para Iberoamérica de Administración y Políticas Públicas. Cuentan con un departamento de GdC que ha implementado avances para mover en la organización los procesos asociados, con mucha creatividad.

Pero, ¿cómo lograr que la GdC pase de ser un objeto estratégico, a algo tangible y real? ¿Y que se convierta en la vacuna contra el estancamiento y hasta contra la misma Pandemia?. No tengo todas las respuestas, solamente sugerencias de lo que he aprendido y que es susceptible a ser enriquecido en este tipo de encuentros.



¿Qué es la GdC?

Según (Greenberg y Baron, 2003).

“La **ESTRATEGIA** de gestión del conocimiento es el enfoque de una empresa para gestionar el capital intelectual, o humano, de modo que facilite la recolección, el almacenamiento y el intercambio de información dentro de una organización”

Mientras que Davenport y Prusak (2001) Lo definen como un “**PROCESO** para producir, transferir y aplicar una combinación armónica de saberes, que proporcionan un marco para la evaluación e incorporación de nuevas experiencias e información en situaciones concretas, de una manera lógica, organizada y sistemática

La GdC se implante mediante **un PROYECTO**, que contenga una perspectiva estratégica, táctica y operacional

La GdC

- Está hecho a la medida, Es única para cada organización, **NO HAY** una **FÓRMULA ESTÁNDAR**
- Se diseña, construye y usa de forma colaborativa para disminuir la **RESISTENCIA** al cambio Y **GENERAR COMPROMISO COLECTIVO**
- Dinamiza procesos organizacionales **GENERA CAMBIOS EN LA ESTRUCTURA**, en los **ROLES**
- Está asociada a la mejora continua y a la medición
- Genera datos e información que son capturados y organizados de manera lógica y sistemática, para transformarlo en conocimiento visible **Acá EL ROL DEL ANALISTA ES IMPORTANTE PARA IDENTIFICAR PATRONES**
- Y el conocimiento está **FACILMENTE** accesible y en un formato intuitivo para **LOS USUARIOS**

Argumentos:

- Buenas prácticas
- Retener conocimiento
- Proporcionar competencias
- Incrementar beneficios
- Desarrollar inteligencia competitiva
- Acortar ciclos



Los líderes:

- Tienen motivos
- Están atentos al entorno
- Comprenden qué es
- Lo incorporan a la estrategia
- Facilitan recursos y condiciones
- Lo comunican
- Atienden barreras
- Se comprometen
- Creen en el error como oportunidad

Para lograr la transformación cultural y digital desde la perspectiva de la gestión del conocimiento el factor principal son los **líderes**, los tomadores de decisión de las organizaciones. Representado en el vértice inferior del triángulo, están los CEO y en la medida que se ascienden se encuentran los otros niveles de direcciones, hasta el tope de la pirámide. La mecha de la transformación la puede encender los niveles intermedios de mando o los altos. Siendo más rápida la propagación, cuando son los ALTOS NIVELES los que toman la iniciativa. Si son los intermedios, algunos de los argumentos para convencer a los CEO son:

1. Capturar y compartir buenas prácticas.
2. Retener los conocimientos del personal.
3. Proporcionar formación y aprendizaje para nuevas competencias del personal
4. Incrementar los beneficios de la organización
5. Desarrollar inteligencia competitiva.
6. Acortar los ciclos de desarrollo de productos.

Estos argumentos son tomados de una encuesta efectuada por la OCDE en el 2001, en donde se identificaba los principales usos y razones para la GdC

Los líderes que implementan la GdC en sus organizaciones :

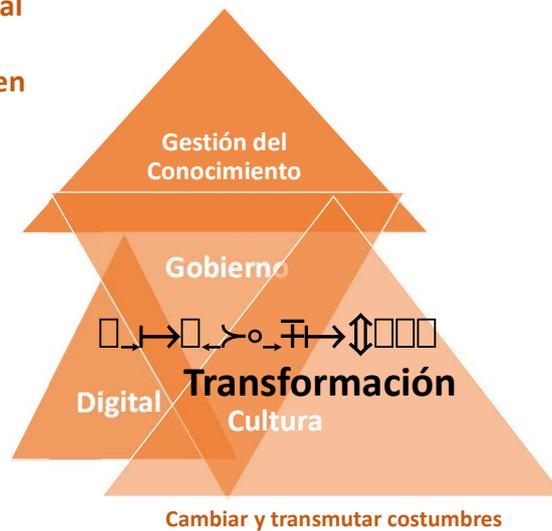
- Tienen una clara motivación y objetivos -EL POR QUÉ LO HACEN-
- Están atentos a los riesgos y oportunidades del entorno ES FUNDAMENTAL EN ESTA ÉPOCA DE AVANCES TECNOLÓGICOS Y DE INFORMACIÓN mirar siempre qué pasa alrededor-
- Comprenden qué es gestión del conocimiento desde la perspectiva estratégica hasta la operacional,... y lo que implica su implementación

- Lo incorporan como fundamento central de la estrategia organizacional y lo hacen tangible
- Facilitan los recursos y condiciones CAPACITACIONES, HERRAMIENTAS, TIEMPO
- Lo comunica eficientemente a los equipos PARA ENTUSIASMARLOS
- Atienden las barreras de implementación HUMANA COMO LA RESISTENCIA Y TECNOLÓGICA
- Se comprometen y se convierten en el ejemplo a seguir (son coherentes)
- Aceptan que el error es una oportunidad de aprender

La transformación digital y organizacional van juntas, porque dependen una de la otra



Transformación Política de Estado



CAMBIO



personas procesos modelo de negocio

Hay mucha literatura referida a la transformación organizacional y digital, pero en este caso quisiera ir a la idea más simple

Jugando con la tipografía me encontré que la palabra transformación se representa con estos íconos, que interpreto como una idea de empuje, análisis, cambio, orientación, expansión y multiplicidad.

En este caso me voy a la definición de la Real Academia de la Lengua, la cual describe la palabra Transformación en estas tres acepciones,

1. Hacer **cambiar** de forma a alguien o algo.
2. **Transmutar** algo en otra cosa.
3. Hacer mudar de porte o de **costumbres** a alguien

Si vemos el gráfico, la pirámide de la cultura organizacional se solapa fuertemente con las estructuras de gobierno y sus líderes. Ese es el auténtico reto de la transformación digital de una organización: **el factor humano**.

CAMBIAR Y TRANSMUTAR COSTUMBRES ES LA CLAVE.

En el paper “Un modelo conceptual de transformación digital. Openenergy y el caso de la Universidad Nacional de Colombia”, elaborado por Martín Darío Arango Serna, John W. Branch, Lina María Castro Benavides, Daniel Burgos, [Un modelo conceptual de transformación digital. Openenergy y el caso de la Universidad Nacional de Colombia | Education in the Knowledge Society \(EKS\) \(usal.es\)](#)

Refieren a Klaus Schwab (2016) e indican que “**La Transformación Digital** es el resultado del cambio organizacional donde las personas, los procesos y el modelo de negocio, entienden a la tecnología como una herramienta para generar valor entre sus consumidores y colaboradores”

En el mismo paper, se indica que la investigadora Mary Anne **M. Gobble (2018)** recomienda que La inversión en tecnología debe ir acompañada de una inversión en la **transformación cultural y organizativa**”

Como conclusión: la Transformación Digital y Organizacional van juntas, porque dependen una de la otra

Una transformación digital por sí sola NO resuelve las necesidades de una organización, y una transformación de la cultura organizacional sin incluir componentes tecnológicos, será deficiente. Es por ello que fracasan muchas implantaciones de GdC

Y hay algo muy interesante, para tema de otros debates en este encuentro: con la pandemia, la transformación digital y cultural traspasa la esfera privada para ser una política de Estado, como sucede en la Unión Europea, con la política de transición digital, en donde está invirtiendo fuertes sumas de dinero, para poder nivelar el acceso a todos los ciudadanos. La brecha digital es un factor de inclusión social y desarrollo social, económico y cultural.

Implantar la GdC con perspectiva estratégica, táctica y operacional

- Análisis
- Priorización
- Secuencia lógica
- Resultados concretos, medibles y comprensibles
- Manejo del cambio
- Velocidad de intervención



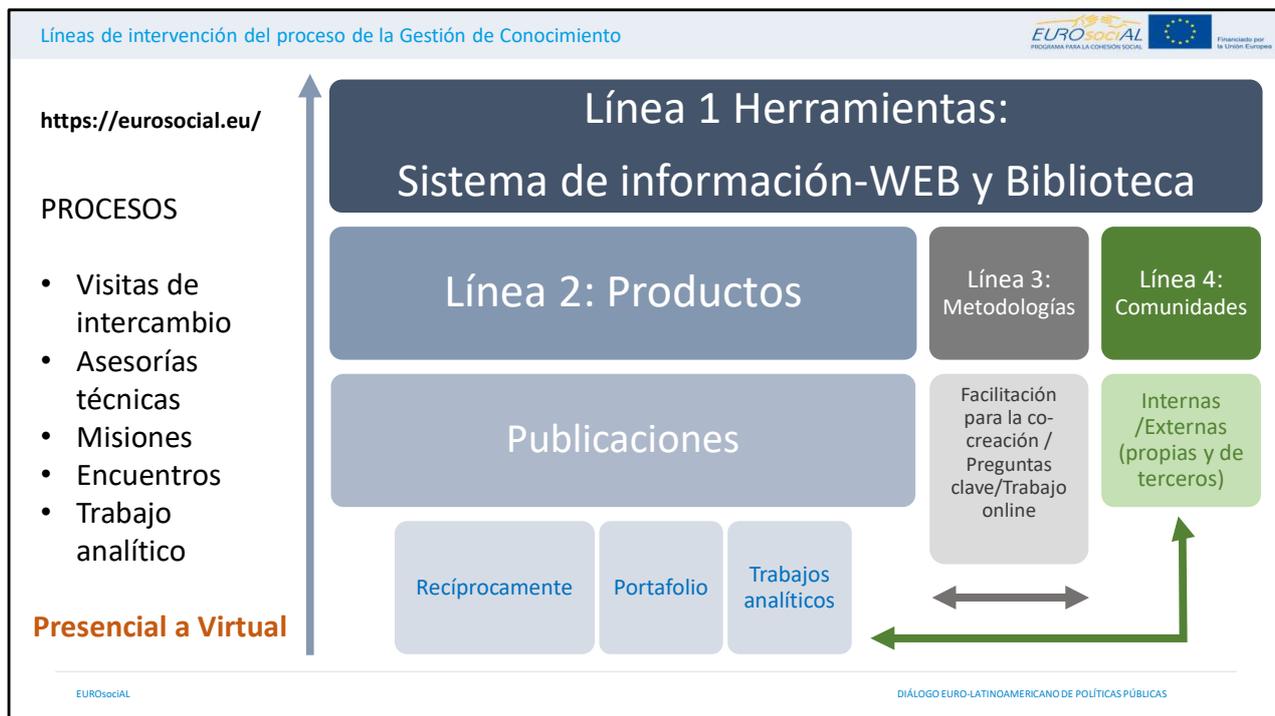
Construir el proceso, de manera
CO-CREADA con los equipos de
trabajo

TIEMPO para pensar, reflexionar y
crear de manera colaborativa

Para Implantar la GdC Con perspectiva estratégica, táctica y operacional, se requiere

- Ser iniciada por los líderes de la organización, que entienden qué es la gestión del conocimiento y cómo implementarla, sus riesgos y costes operacionales y económicos.
- Se conforma un equipo multidisciplinar que lidere el proyecto o programa de gestión del conocimiento (personas de los ámbitos de procesos, tecnología, dirección, planificación, mantenimiento, etc)
- Se prepara un proyecto de implantación que analice procesos, roles, organigrama, sistemas de información, entre otros factores de la organización. Se identifican necesidades. Se priorizan las intervenciones, se le da una secuencia lógica a las acciones para alcanzar resultados concretos y medibles. Muy importante, que los resultados sean comprensibles para toda la organización. Incorpora una estrategia del manejo del cambio para disminuir resistencias de las personas y aprender nuevas competencias – que lo vean como una inversión en sí mismos-. Establece una velocidad de intervención, que se recomienda que sea paulatina para disminuir el estrés en las personas.

Construir el proceso, de manera co-creada con los equipos de trabajo y TIEMPO para pensar, reflexionar y crear de manera colaborativa. Son esenciales en la implantación de la GdC en una organización



Un caso de Ejemplo de flexibilidad y rápida adaptación, fue el vivido en la pandemia por los miembros del programa de Cooperación de la Unión Europea EUROsocial, que lidera la FIIAPP.
<https://eurosocial.eu/>

El programa consiste en el intercambio de experiencias entre instituciones homólogas europeas y latinoamericanas, para promover políticas de cohesión social en Latinoamérica.

Antes de la pandemia, Los procesos de intercambio de conocimiento eran prácticamente presenciales, como las visitas, encuentros y asesorías técnicas. Con la pandemia, en menos de un mes, se tuvo que crear nuevos formatos virtuales. Se conformó un equipo multidisciplinar que se encargó de identificar las herramientas tecnológicas, aprender su uso, y crear metodologías de intervención, sistematizándolos en manuales y visibilidad. Se aprendió participando en eventos de terceros, y se recopilaban las mejores prácticas. Como resultado, se pudo continuar con los procesos y se incorporaron nuevas acciones para contribuir con los países a enfrentar la pandemia. El trabajo, lejos de disminuir y poner en riesgo el programa, se intensificó, alcanzándose resultados positivos y a mucho más público, que a través del mundo virtual podían acceder a las actividades organizadas. EUROsocial pudo adaptarse rápidamente, porque se venía implementando nuevos procesos, antes de la pandemia, como el teletrabajo. Y contaba con una estrategia de GdC con comunidades de conocimiento, y productos totalmente visibles en la web, así como un sistema de información que recopila datos de los intervenciones, los cuales sirvieron de soporte al intercambio virtual.

desarrollo del proceso.

6 Claridad de objetivo y lenguaje: clarificar aquello que queremos conseguir, es decir, los objetivos que pretendemos alcanzar con el desarrollo de dicho proceso. En el mismo sentido, la amplitud de interpretaciones atribuibles a los conceptos utilizados en este campo (por ejemplo: conocimiento, información, aprendizaje, etc.), pueden entorpecer el proceso de GC si antes no nos dedicamos a delimitarlos.

7 Prácticas de motivación: resulta fundamental motivar e incentivar a los miembros de la organización para que lo compartan, lo usen y lo creen de forma habitual.

8 Estructura de conocimiento: es fundamental la creación de una estructura de conocimiento flexible (por ejemplo: red experta, diccionario temático, etc.), si un depósito de conocimiento no tiene ninguna estructura, no podrá cumplir su objetivo»

9 Múltiples canales para la transferencia de conocimiento: del mismo modo que en educación consideramos fundamental tener en cuenta una multivariedad de recursos y de estrategias metodológicas para responder a los diversos estilos de aprendizaje, en la GC debemos proporcionar diferentes

canales y situaciones que faciliten la transferencia de conocimiento.

Para finalizar, lo más bonito de la GdC Es que no tiene límites como la imaginación.

¡MUCHAS GRACIAS!



Imágenes de <https://www.flaticon.es/>