

Gestión de Conocimiento Aplicada a la Gestión de Servicios

Esteban Feuerstein
Pragma Consultores

Agenda

- Qué es la gestión del Conocimiento
 - Definición
 - Generación de Valor
 - Dimensiones: humana, organizacional, tecnológica
 - Herramientas
- Gestión de Conocimiento y Configuration Management
 - Utilidad de la GC en etapas tempranas de un proyecto de CM
 - Hacia un mejor servicio, aprovechando el conocimiento
 - Filosofía
 - Herramientas
- Conclusiones

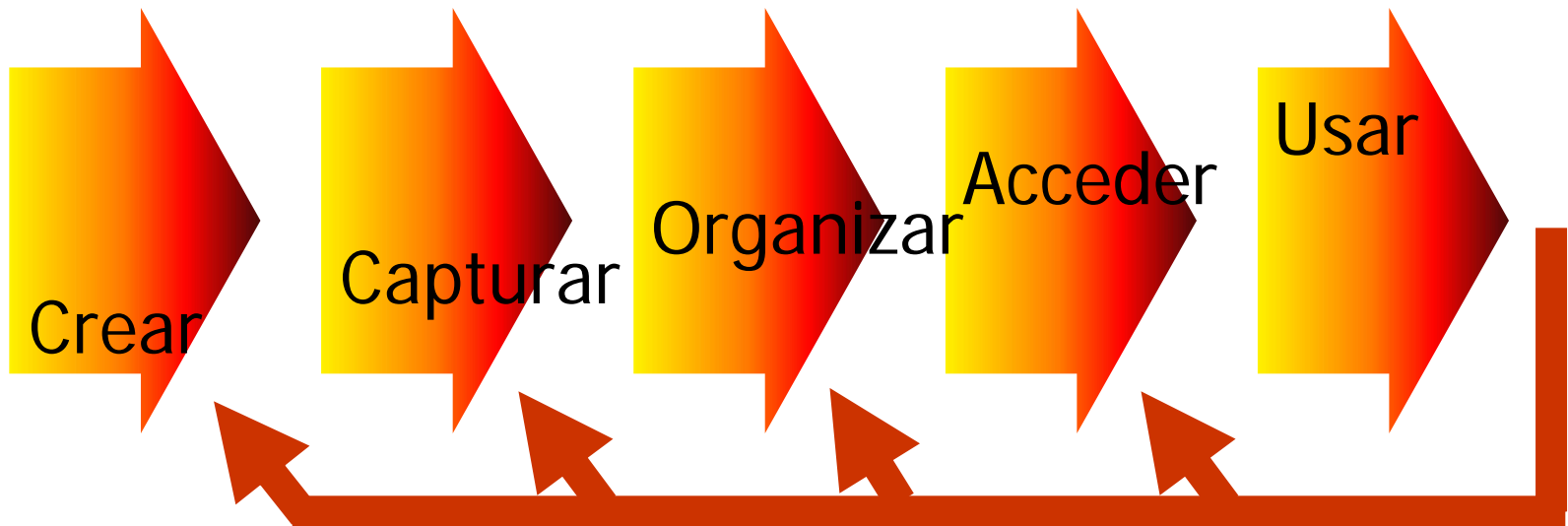


¿Qué es la Gestión de Conocimiento?

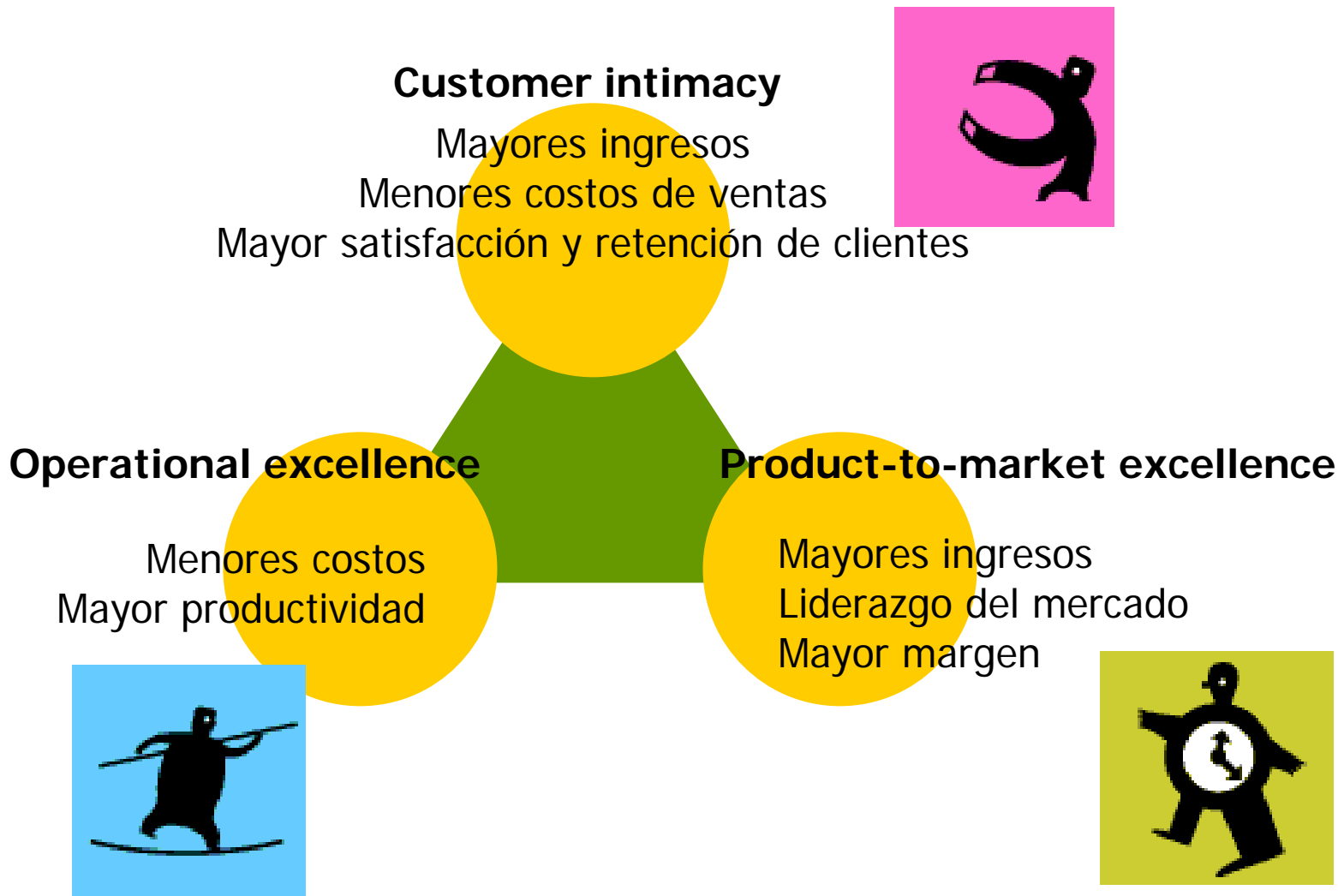
La Gestión del Conocimiento

Gestión del Conocimiento:

Es la creación y gestión de un ambiente (personas, procesos, tecnología) que fomenta y facilita la creación, intercambio, aprendizaje, acceso, organización y utilización del conocimiento para el beneficio de la organización, sus miembros y sus clientes.



¿Cómo genera valor el conocimiento?



El conocimiento en la empresa y la Gestión del Conocimiento - Beneficios



Beneficios para la empresa

- Mayor rapidez de aprendizaje de la organización
- Mejor cooperación entre organizaciones
- Mayor integración de las redes de profesionales

Beneficios para la Unidad de Negocio/Servicio

- Retención y disponibilidad del conocimiento crítico
- Identificación y reutilización de mejores prácticas disminuyendo costes de gestión y producción
- Mejora de los resultados de negocio

Beneficios para el profesional

- Aplicación de mejoras en la operativa, reutilización experiencias de otros profesionales y expertos más allá de su entorno habitual
- Motivación por reconocimiento y visibilidad en la organización
- Desarrollo profesional
- Visibilidad de las mejores prácticas

Tres dimensiones

- La gestión de conocimiento en una organización tiene tres pilares básicos:
 - **Componente humana:** Es necesario generar un cambio cultural hacia la cultura de la colaboración. Hay mecanismos que impulsan y den continuidad a este cambio.
 - **Componente organizacional y de procesos:** Se introducen nuevas estructuras organizacionales (p. ej. las Comunidades de Práctica) y se modifican algunos procesos de trabajo.
 - **Componente tecnológica:** Se introducen tecnologías que facilitan la colaboración y la gestión del conocimiento individual y colectivo.





Comunidades de Práctica

Las comunidades de práctica: ¿Qué son?

6

- Entre muchos enfoques para la gestión del conocimiento, la creación de comunidades de práctica es de los más utilizados, porque balancean muy bien el aprovechamiento del conocimiento tácito (el que está en la cabeza de las personas) con el explícito (el que está escrito).

Las Comunidades de Práctica son redes de profesionales que aprenden, generan y comparten mejores prácticas en un área de especialización alineadas con las necesidades de negocio.



- Las comunidades enfocan sus actividades a las necesidades y objetivos de Negocio, tanto inmediatos como estratégicos, actuando sobre la mejora operativa, tecnológica y promoviendo la innovación.
- Un ejemplo es la Comunidad de Comercialización de Lubricantes de una compañía petrolera, creada con el objetivo de
"Ser el vehículo eficiente para el intercambio de Información del mercado y clientes, experiencias desarrolladas en la aplicación de nuestros productos y servicios y mejores prácticas implementadas por nosotros u otras organizaciones a fin de maximizar el conocimiento de la organización, promover la creación de propuestas innovadoras y ayudar a la generación de una identidad consistente para cada segmento."

Actividades en la creación de una CP

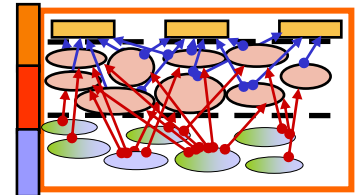
6

2

- Definición del objetivo de la comunidad en función de los objetivos de negocio de la o las áreas involucradas.
- Identificación de cuál es y dónde se encuentra el conocimiento que se utiliza para realizar eficientemente las actividades clave del negocio, a través del Mapa de Conocimiento.
- A partir del análisis del mapa, definición de acciones que impacten en la disponibilidad de ese conocimiento, como por ejemplo construcción de la Taxonomía, iniciativas para hacer explícitos ciertos conocimientos tácitos, ...
- Definición de indicadores del grado de alcance de los objetivos de la comunidad.
- Definición de nuevos roles y procesos de trabajo asociados a la gestión de la comunidad, y se asignan de responsables.

El mapa de conocimiento

El Mapa de Conocimiento es la herramienta que nos permite identificar y clasificar el conocimiento existente y requerido dentro de un área de trabajo, así como el tipo de conocimiento de que se trata: tácito (reside en las personas) o explícito (reside en sistemas, manuales, etc), identificando las fuentes de conocimiento existentes (manuales, personas, bases de datos, etc..) y por lo tanto, orientando sobre la forma en que se accede a dicho conocimiento



¿Cómo se hace el mapa de conocimiento? Cuatro pasos:

- Agrupar las actividades del área en procesos o grandes grupos de actividades
- Identificar los puntos clave de decisión de cada proceso o grupo de actividades definido
- Identificar el conocimiento necesario para poder tomar una buena decisión en cada punto clave
- Identificar donde se encuentra ubicado el conocimiento y clasificarlo en tácito y explícito

Portales Colaborativos

- El portal de la comunidad es un espacio colaborativo en la intranet, donde el conocimiento se crea, se comparte y se resguarda.
- A través del portal, los miembros de la comunidad comparten documentos, carteleras de noticias, calendarios de eventos, foros de discusión, acceso a aplicaciones o bases de datos, etc., organizados de acuerdo con una taxonomía que facilita la búsqueda y la navegación.
- En base a los objetivos de la comunidad y a qué contenidos necesitan intercambiar (mapa de conocimiento) se debe realizar:
 - La definición de qué herramienta/s o funcionalidades dentro de las herramientas existentes son necesarias para la comunidad.
 - La definición de cómo esas funcionalidades se van a estructurar y presentar a los usuarios en un portal único.
 - La implementación del portal

Portales Colaborativos (cont.)

6

5

- Hay distintos tipos de herramientas que proveen la base para la construcción del portal de la comunidad:
 - Herramientas de portal, o EIP (Enterprise Information Portals)
 - Proveen un único punto de acceso a la información de la compañía y la base de conocimiento para los empleados, y en algunos casos también para los clientes, socios, y público en general.
 - Un EIP brinda: acceso / búsqueda, categorización, colaboración, personalización, expertise & profiling, integración de aplicaciones y seguridad.
 - Existen herramientas de distinto porte, funcionalidades y precios: Open Source y pequeñas; medianas y grandes.
 - Además, se utilizan herramientas que proveen soluciones específicas para
 - Búsqueda y clasificación de información (también desde alta gama hasta Open Source)
 - Colaboración / equipos de trabajo.



Búsqueda

La necesidad de herramientas de búsqueda

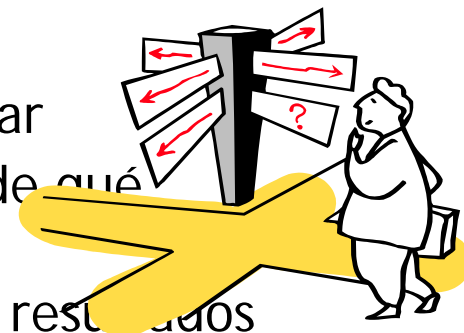
- Una prestación clave de los portales es ayudar a encontrar información
- Algunos datos:
 - 16% del tiempo de “knowledge workers” se dedica a la búsqueda de información
 - (Delphi) Una empresa de 20000 empleados gasta 720 M us\$ por año en la búsqueda de información
 - Tiempo estimado dedicado a búsquedas: 30%
 - Costo anual estimado por empleado: US\$120,000
 - Costo de búsqueda por empleado: US\$36,000
 - Costo por 20,000 empleados: US\$720,000,000
- La búsqueda en bases de datos (estructurada) es diferente a la búsqueda de información presente en documentos: se necesitan herramientas distintas
- Para poder encontrar información de forma eficaz es necesario combinar **Búsqueda con Navegación por Categorías (Taxonomías -Clasificación)**

¿Por qué una herramienta de búsqueda elaborada?

- Una herramienta de búsqueda “elaborada” permite:
 - Balancear relevancia vs. completitud: ranking, “voy a tener suerte”, etc.
 - Búsqueda “semántica”: Distinción entre varios significados de una palabra, familias de palabras (stemming) sinónimos, términos de mercados verticales, terminología de un grupo o sector, coloquialismos
 - Búsqueda elaborada, con operadores avanzados de combinación: booleanos, proximidad, zonas, densidad, frecuencia.
 - Operadores de búsqueda difusa o borrosa (Fuzzy Search): errores de tipeo, sonido similar, etc.
 - Búsqueda “paramétrica” (por cliente, por rangos de ventas, por vendedor,.....)

¿Por qué usar taxonomías si ya tengo la búsqueda?

- La Clasificación de documentos permite:
 - Cuando el usuario no sabe qué términos buscar
 - pero sí sabe "por dónde" debe estar, o "de qué se trata"
 - Presentar a usuarios (familiarizados o no) los resultados en contexto
 - Por ejemplo, busco "Maradona", y aparecen resultados en "Deportes", "Espectáculos", "Pólítica" y "Policiales"
 - Ver relaciones entre distintos documentos a usuarios no familiarizados
 - Agrupar todo el "corpus" relacionado con un tema
 - Restringir el alcance de las búsquedas, acelerándolas
 - busco "Maradona" y quiero algo relacionado con su programa de TV, voy directamente a las categoría "Espectáculos"
 - Brindar a distintas audiencias distintas visiones de los mismos documentos
 - el departamento "Ventas" ve los datos organizados por tipo de cliente, el de "Producción" los ve organizados por producto.



¿Qué es una taxonomía?

Taxonomía = Categorías + Reglas de negocio

- ¿Qué son las categorías? “Lugares” de una estructura en forma de árbol, que agrupan documentos relacionados
- ¿Cómo llega un documento a una categoría? A través de las reglas de negocio





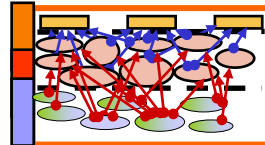
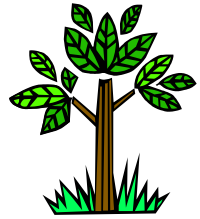
Gestión de conocimiento y Configuration Management

- ¿Cómo puede ayudarnos la gestión del conocimiento para hacer una mejor CM?
 - En la definición de los requerimientos
 - especificación de los requerimientos de información para cada proceso, rol y para cada elemento de la infraestructura
 - definición de los requerimientos de información de gestión
 - En el diseño del sistema
 - En la construcción de un ambiente que permita
 - el mejor aprovechamiento de las herramientas de gestión,
 - el acceso a las fuentes de información y conocimiento adecuadas en cada momento del ciclo de vida
 - la respuesta más veloz y más adecuada a las necesidades para brindar un mejor servicio

Utilización de KM en la etapa de definición

3

- Definición de la taxonomía adecuada a las necesidades
- Mapa de conocimiento como input para el diseño
- Gestión de contenidos y documentos en el proceso de definición
- Soporte a la colaboración en el proceso de definición



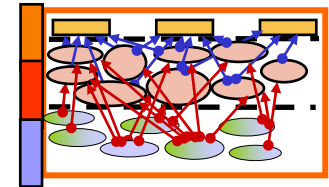
Hacia un mejor servicio, aprovechando el conocimiento

4

- Recordemos la definición de Gestión del Conocimiento:
Es la creación y gestión de un ambiente (personas, procesos, tecnología) que fomenta y facilita la creación, intercambio, aprendizaje, acceso, organización y utilización del conocimiento para el beneficio de la organización, sus miembros y sus clientes.
- Parafraseándonos:
Es la creación y gestión de un ambiente (personas, procesos, tecnología) que fomenta y facilita la creación, intercambio, aprendizaje, acceso, organización y utilización de la información de gestión de los servicios y de los componentes que los soportan y del conocimiento acumulado en beneficio de los distintos procesos que participan de la gestión de los servicios de TI.
- O sea:
 - Construcción de un ambiente que facilite el acceso a fuentes de conocimiento que permitan brindar un mejor servicio al negocio

Técnicas y herramientas de KM que pueden ser utilizadas:

- Construcción de una “comunidad” con los grupos de soporte, los proveedores externos, usuarios clave, etc.
- Portal de la comunidad, que provee acceso integrado a todas las fuentes de conocimiento.
- Mapa de conocimiento
 - qué contenidos incluir
 - qué personas incluir
 - acceso a conocimiento tácito y explícito
- Acceso al conocimiento necesario en cada etapa del ciclo de vida de los CIs
- Creación de bases de conocimiento para resolver incidentes
- Documentación de procedimientos. Fácil acceso a las últimas versiones de cada procedimiento.
- Definición e implementación de una metodología de registración y documentación de casos, para mejor aprovechamiento de la experiencia.
- Metodología de registración y documentación de mejores prácticas.
- Almacenamiento y acceso a información operativa



Técnicas y herramientas de KM que pueden ser utilizadas (cont.):

7

6

- Implementación de foros de discusión
- Implementación de canales de comunicación para el equipo de soporte (sugerencias de prácticas, problemas reiterados, etc.)
- Herramientas de consulta a expertos
- Capacitación:
 - detección de necesidades a través del mapa,
 - implementación de soluciones de e-learning,
 - coordinación a través del portal
- Utilización de herramientas de búsqueda y organización de contenidos para mejorar el acceso a las anteriores
 - Navegación entre todos los contenidos (estructurados o no estructurados) relacionados con un servicio, o con un componente

Dudas, preguntas...

7

Muchas gracias!



Esteban Feuerstein

Pragma Consultores

Alguna pregunta?

itSMF Argentina

Cierre

ITIL: Gestión de Servicios y Gestión de
Conocimiento

Buenos Aires

20 de octubre 2005

info@itsmf-argentina.com

Gracias por completar los formularios ...