



European
Commission

RED EUROPEA DE SERVICIOS DE EMPLEO PÚBLICO

Kit de herramientas para profesionales sobre gestión del conocimiento



*Europe Direct es un servicio que le ayuda a encontrar respuestas
a sus preguntas sobre la Unión Europea.*

Número de teléfono gratuito (*):

00800 6 7 8 9 10 11

(* La información proporcionada es gratuita, al igual que la mayoría de las
llamadas (aunque algunos operadores, cabinas telefónicas u hoteles pueden cobrarle).

COMISIÓN EUROPEA

Dirección General de Empleo, Asuntos Sociales e Inclusión

Dirección B - Empleo

Unidad B.1 - Estrategia de empleo

Contacto: Martina Winkler

Correo electrónico: EMPL-PES-SECRETARIAT@ec.europa.eu

Comisión Europea

B-1049 Bruselas



RED EUROPEA DE SERVICIOS DE EMPLEO PÚBLICO

Kit de herramientas para profesionales sobre gestión del conocimiento

Escrito por Klaus North y Ágota Scharle



AVISO LEGAL

Manuscrito terminado en enero de 2020

Ni la Comisión Europea ni ninguna persona que actúe en nombre de la Comisión Europea es responsable del uso que pueda hacerse de la siguiente información. Más información sobre la Unión Europea está disponible en Internet (<http://www.europa.eu>).

Luxemburgo: Oficina de Publicaciones de la Unión Europea, 2020

PDF / Volumen_01 ISBN 978-92-76-15128-9 doi: 10.10.2767 / 798125 KE-01-20-023-ES-N
© Unión Europea, 2020

La reutilización está autorizada siempre que se reconozca la fuente. La política de reutilización de los documentos de la Comisión Europea está regulada por la Decisión 2011/833 / UE (DO L 330 de 14.12.2011, p. 39). Para cualquier uso o reproducción de fotos u otro material que no esté sujeto a los derechos de autor de la UE, se debe solicitar el permiso directamente a los titulares de los derechos de autor.

Tabla de contenido

Sommario

SECCIÓN 1 INTRODUCCIÓN	7
1.1 ¿De qué se trata este kit de herramientas?	7
1.2 ¿Para quién es este kit de herramientas?	8
1.3 Cómo utilizar este kit de herramientas	8
SECCIÓN 2. COMPRENDER Y EVALUAR LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO (KM)	9
2.1 Conceptos básicos: información, conocimiento, competencia	9
2.1.1 Conocimiento explícito y tácito	9
2.1.2 Creación de valor en el servicio basado en el conocimiento	9
2.2 Desafíos típicos de la gestión del conocimiento en PSA: personas, procesos y cultura organizacional	11
2.2.1 Limitaciones institucionales generales	12
2.3 Marco de gestión del conocimiento para PSA: evalúe su nivel de gestión del conocimiento	13
2.3.1 El ciclo de gestión del conocimiento	13
SECCIÓN 3. CREACIÓN DE PRÁCTICAS EFECTIVAS DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO	dieciséis
3.1 Cultura organizacional y prácticas de liderazgo orientadas al conocimiento	dieciséis
3.1.1 ¿Por qué mejorar la cultura y el liderazgo orientados al conocimiento?	dieciséis
3.1.2 Cómo desarrollar una cultura organizacional y prácticas de liderazgo orientadas al conocimiento	dieciséis
3.1.3 Tres niveles de prácticas de liderazgo orientadas al conocimiento y cultura organizacional	18
3.2 Alinear la GC con la planificación estratégica y las necesidades actuales y futuras de las partes interesadas	19
3.2.1 ¿Qué necesitamos saber?	19
3.2.2 Cómo desarrollar estas prácticas	20
3.2.3 Tres niveles de alineación de la gestión del conocimiento con la planificación estratégica y las necesidades de las partes interesadas	20
3.3 Compartir conocimiento y aprendizaje	22
3.3.1 ¿Por qué compartir conocimientos?	22
3.3.2 Cómo desarrollar estas prácticas	22
3.3.3 Tres niveles de práctica de intercambio de conocimientos	26
3.4 Desarrollar competencias de forma sistemática	27
3.4.1 ¿Por qué el desarrollo de competencias específicas?	27
3.4.2 Cómo desarrollar estas prácticas	27
3.4.3 Varios métodos de desarrollo de competencias	28
3.4.4 Tres niveles de gestión de competencias	29
3.5 Retener el conocimiento de dejar empleados e incorporar a nuevos colegas de manera efectiva	29
3.5.1 ¿Por qué retener y transferir conocimientos?	29
3.5.2 Cómo desarrollar estas prácticas	30
3.5.3 Tres niveles de traspaso y embarque	32
3.6 Garantizar la facilidad de uso y la eficacia de los sistemas de información y comunicación	32
3.6.1 ¿Por qué los sistemas de información y comunicación son cruciales para la prestación de servicios?	32
3.6.2 Cómo desarrollar estas prácticas	33
3.6.3 Tres niveles de gestión de la información y las comunicaciones	33
3.7 Evaluar el nivel de sus prácticas de gestión del conocimiento	35

SECCIÓN 4. APLICACIÓN DE HERRAMIENTAS PROBADAS	37
4.1 Caja de herramientas: herramientas de gestión del conocimiento más utilizadas	37
4.2 Revisiones posteriores a la acción y lecciones aprendidas	38
4.2.1 ¿Qué es una revisión posterior a la acción?	38
4.2.2 ¿Por qué utilizar AAR?	38
4.2.3 Cómo aplicar los AAR	38
4.3 Matriz de habilidades y competencias	39
4.3.1 ¿Qué es una matriz de habilidades y competencias?	39
4.3.2 ¿Por qué utilizar una matriz de habilidades y competencias?	39
4.3.3 Cómo crear una matriz de habilidades y competencias	39
4.4 Taxonomía y mapas de conocimiento	40
4.4.1 ¿Qué es una taxonomía y un mapa del conocimiento?	40
4.4.2 ¿Por qué utilizar taxonomías y mapas de conocimiento?	40
4.4.3 Cómo desarrollar una taxonomía y mapas de conocimiento	41
4.5 Comunidad de práctica	41
4.5.1 ¿Qué es una comunidad de práctica?	41
4.5.2 ¿Por qué utilizar comunidades de práctica?	42
4.5.3 ¿Cómo desarrollar una comunidad de práctica?	42
SECCIÓN 5. SEIS PASOS PARA IMPLEMENTAR LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN LA ORGANIZACIÓN	43
5.1 Analizar los problemas y el potencial de la gestión del conocimiento	44
5.2 Crear consensos y difundir resultados	44
5.3 Desarrollar un plan de acción	44
5.4 Implementar el cambio	45
5.5 Anclar y sostener	46
5.6 Revisar y mejorar	
SECCIÓN 6. PRÓXIMOS PASOS: EL CAMINO HACIA LOS PES MODERNOS COMO UNA 'ORGANIZACIÓN DE APRENDIZAJE'	47
SECCIÓN 7. REFERENCIAS Y OTROS RECURSOS	48
Referencias	48
Recursos adicionales	49
ANEXO 1: LISTA DE VERIFICACIÓN DE PRÁCTICAS DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO BASADAS EN EL CICLO DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO	50
ANEXO 2: MODELO DE DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO PARA UN GESTOR DEL CONOCIMIENTO	53

SECCIÓN 1.

Introducción

1.1 ¿De qué se trata este kit de herramientas?

Esta **Público Empleo Servicios (PES)**

El kit de herramientas para profesionales presenta conceptos, herramientas y prácticas para la gestión de PSA, los equipos y los miembros individuales del personal para garantizar que el conocimiento correcto esté disponible y se utilice en el lugar correcto en el momento adecuado para lograr los objetivos de la organización. Sin utilizar el término "gestión del conocimiento" (KM), muchas organizaciones han reconocido consciente o intuitivamente que el uso, el desarrollo y la preservación del conocimiento con éxito son fundamentales para alcanzar sus objetivos y, en particular, para garantizar la satisfacción del cliente.

Este kit de herramientas proporcionará orientación para:

- ffevaluar el nivel de las prácticas actuales de GC;
 - ffDesarrollar e implementar planes de acción de GC a medida y estrategias;
 - ffcrear prácticas de GC efectivas;
 - ffaplicar las herramientas de GC más efectivas;
 - ffdiseñar programas de formación e intervención para una transferencia y retención de conocimientos eficiente
 - ffaprender de las buenas prácticas de PSA.
- La entrega de PSA consistentes, de alta calidad y efectivos a través de procesos eficientes requiere

la movilización de todos los recursos de conocimiento relevantes y el aprendizaje rápido dentro y fuera de las organizaciones. La cultura organizacional orientada al conocimiento y las prácticas de liderazgo basadas en la evidencia son cruciales para el intercambio de conocimientos y la innovación.

La gestión del conocimiento en las organizaciones tiene dos dimensiones: en primer lugar, gestionar el conocimiento para garantizar la prestación eficaz de los servicios actuales y, en segundo lugar, desarrollar sistemas de información y GC para respaldar la planificación estratégica.

Los desafíos que enfrentan con frecuencia los PSA incluyen mejorar la rendición de cuentas, tomar decisiones basadas en evidencia, mejorar la colaboración y las alianzas estratégicas con las partes interesadas, y retener el conocimiento y la experiencia del personal que deja la organización. Expert KM también es imprescindible para el desarrollo de estrategias de gobierno digital. Estos requieren que las organizaciones hagan que la información y el conocimiento sean más utilizables y accesibles para crear PSA abiertos, participativos, inclusivos y confiables. En la práctica, la GC operativa significa encontrar las respuestas correctas a las nueve preguntas resumidas en la Tabla 1.

KM permite a las personas, equipos, organizaciones y redes crear, compartir y aplicar conocimientos de forma colectiva y lograr sistemáticamente sus objetivos estratégicos y operativos. La gestión del conocimiento contribuye a mantener y aumentar la competitividad, la eficiencia y la eficacia de las operaciones y la innovación, y al desarrollo de una organización que aprende (North y Kumta, 2018, p. 13).

Tabla 1. Preguntas a responder en una gestión integrada de información, conocimientos y competencias (Fuente: North, 2016)

	Crea transparencia	Hacer disponible	Intercambia y aprende
Información	¿Dónde encontrar qué información?	¿Qué usuario / cliente necesita, qué información en qué forma y cómo podemos hacerla disponible?	¿Cómo podemos difundir e intercambiar información actualizada rápidamente?
Conocimiento	¿Quién sabe qué o es el responsable de un tema?	¿Cómo podemos prepararnos y conocimiento presente en su contexto (por ejemplo, narración de historias)?	¿Cómo podemos aprender de las experiencias y compartir ¿conocimiento?
Competencia	¿Qué competencias hacen que tenemos y cual necesitamos?	¿Cómo podemos asegurarnos de que tenemos las competencias adecuadas para nuestro ¿trabajos?	¿Cómo podemos desarrollar las competencias necesarias?

1.2 ¿Para quién es este kit de herramientas?

Este conjunto de herramientas está dirigido a los siguientes grupos objetivo de profesionales de PSA.

La alta dirección de PES, incluidos los jefes de las oficinas / unidades centrales y locales. Son responsables de alinear la GC con la planificación estratégica y las necesidades actuales y futuras de las partes interesadas. Desempeñan un papel importante en la mejora de la cultura organizacional y las prácticas de liderazgo orientadas al conocimiento. El conjunto de herramientas también proporciona orientación sobre cómo integrar KM en unidades funcionales como recursos humanos (RR.HH.), desarrollo organizacional y tecnología de la información (TI) y digitalización.

Mandos intermedios de PES (líderes de equipo, líderes de proyecto) están a cargo de la prestación de servicios eficaz y de mejorar el intercambio de conocimientos dentro y entre los equipos. En este nivel, con presión para cumplir con los objetivos de entrega, a menudo con recursos limitados. - acceso rápido a información relevante y el conocimiento es crucial. También es esencial retener el conocimiento organizacional y la experiencia del personal que se va, y la incorporación efectiva de nuevos colegas con el aprendizaje sistemático de sus pares. A nivel operativo, la gerencia media de PSA es responsable de crear las prácticas de gestión del conocimiento descritas en la Sección 3.

Personal de primera línea de PSA, incluidos los asesores y asistentes individuales, deben gestionar la información y el conocimiento para llevar a cabo los procesos de los que son responsables, garantizar la calidad del servicio y mantenerla cuando están ausentes. La presión para mantenerse al día con las instrucciones administrativas que cambian con frecuencia puede aliviarse mediante el uso sistemático de la gestión del conocimiento. Por lo tanto, el personal de PES estará particularmente interesado en las herramientas de GC que se presentan en la Sección 4.

Gestores de información y conocimiento son responsables de crear y monitorear los procesos de GC relevantes y de mantener una infraestructura de información y comunicación actualizada y fácil de usar. Los administradores de información y conocimiento ayudan en el desarrollo e implementación de estrategias y planes de acción de GC. Los gerentes de KM ayudan a los colegas en la aplicación de herramientas de KM. La caja de herramientas les proporciona una buena introducción, que puede complementarse con más recursos.

1.3 Cómo utilizar este kit de herramientas

Este kit de herramientas se divide en las siguientes secciones, que reflejan los pasos clave en la implementación de la GC en un ciclo de mejora continua y aprendizaje, de la siguiente manera:

ffSección 2 proporciona una comprensión básica de KM y permite una autoevaluación del nivel de las prácticas de KM actuales.

ffSección 3 describe cómo crear

Prácticas de KM. Como las prácticas de GC varían ampliamente dentro y entre los niveles de la organización, el conjunto de herramientas asume tres niveles de práctica: inicial, intermedio y avanzado.

ffSección 4 cubre las herramientas de GC más efectivas.

ffSección 5 proporciona orientación sobre cómo

Implementar la GC en la organización, incluyendo la estructuración de planes de acción de forma modular y considerando niveles de práctica inicial, intermedio y avanzado. Se describe el papel de los gestores del conocimiento. También se proporciona información sobre cómo monitorear el proceso de GC.

ffSección 6 concluye la caja de herramientas y sugiere el camino hacia el desarrollo de "organizaciones de aprendizaje" de PSA modernas. Consiste en una discusión detallada de los recursos que ofrece la Red de PSA y explica cómo se podría gestionar este conocimiento en las organizaciones de PSA..

En cada sección, se dan varios ejemplos de buenas prácticas identificadas en los PSA en toda Europa. Se proporcionan recursos adicionales y más sugerencias para lecturas adicionales para aquellos interesados en profundizar su comprensión del tema. Los anexos 1 y 2 contienen la lista de verificación de autoevaluación y una descripción del puesto para los administradores del conocimiento, respectivamente.

SECCIÓN 2.

Comprender y evaluar Conocimiento Gestión (KM)



PUNTOS CLAVE

Esta sección aclara los tipos de conocimiento que tienen los SPE, llama la atención sobre la importancia del conocimiento tácito y crea una comprensión de la creación de valor desde la información a través del conocimiento hasta la competencia. Se dan implicaciones prácticas para la GC estratégica y operativa. Se aumenta la conciencia de los desafíos típicos de GC que enfrentan los PSA. Esta sección también incluye consejos sobre cómo abordar la GC y establecer un marco que permita la integración sistemática de la GC en la gestión de PSA orientada hacia la excelencia organizacional. Una lista de verificación coherente con el marco permite a los SPE evaluar su nivel actual de GC.

2.1 Conceptos básicos: información, conocimiento, competencia

2.1.1 Conocimiento explícito y tácito

El conocimiento en las organizaciones adopta muchas formas. El conocimiento incluye las competencias y capacidades de los empleados, el conocimiento sobre los clientes y los ciudadanos, el know-how para prestar servicios específicos y el conocimiento codificado en forma de

descripciones y directrices del proceso. El conocimiento se materializa en rutinas o algoritmos para realizar actividades y en estructuras y procesos organizacionales. El conocimiento está incrustado en creencias y comportamientos. El conocimiento es producto del aprendizaje individual y colectivo y se materializa en productos, servicios y sistemas.

Como muestra el árbol de conocimiento de una organización (ver Figura 1), hay dos tipos de conocimiento: conocimiento explícito y conocimiento tácito. El conocimiento tácito está simbolizado por las raíces de un árbol, que comprende los valores y las culturas organizativas y nacionales o regionales en las que el comportamiento está "arraigado". A nivel individual, el conocimiento tácito representa a menudo una experiencia personal inconsciente. Comprende conocimientos subjetivos y es difícil de describir (por ejemplo, "Puedo establecer una buena relación de trabajo con los solicitantes de empleo, pero no puedo decirles en detalle cómo lo hago"). Se basa en la educación, los valores y la socialización de la persona individual. El comportamiento de los empleados basado en una cultura organizacional específica (es decir, las reglas no escritas) es conocimiento tácito. El conocimiento tácito en las organizaciones se transmite principalmente a través de procesos de socialización (observar, imitar, retroalimentar, reflexionar, adaptar comportamientos). Las tutorías y la gestión como modelos a seguir para el comportamiento deseado son, por lo tanto, importantes si un SPE desea mejorar la orientación al cliente o integrar nuevo personal.

A diferencia del conocimiento tácito, el conocimiento explícito es metódico y sistemático y está presente de forma articulada. Se almacena en los medios fuera del cerebro (es decir, sin cuerpo) de un individuo y se puede transferir y almacenar por medio de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC). Ejemplos de conocimiento explícito son todos los documentos de una organización, descripciones detalladas de procesos, procedimientos y directrices administrativos escritos, documentos de calidad, etc. El conocimiento tácito (como las prácticas de asesoramiento exitosas) se puede hacer explícito mediante la observación, discusión y reflexión sobre cómo están haciendo una actividad paso a paso, lo que es crítico en esta actividad, etc.).

2.1.2 Creación de valor en el servicio basado en el conocimiento

La creación de valor mediante el uso de servicios basados en el conocimiento es un proceso paso a paso. Hay varios pasos para enriquecer los recursos. A continuación, explicamos la relación entre

Figura 1. El árbol de conocimiento de una organización



mejor gestión del conocimiento y mayor valor añadido mediante la 'escalera del conocimiento' (ver Figura 2) y donde este insumo nos lleva a campos de acción para PSA.

La organización de símbolos en datos representa el primer paso en la creación de valor, al cual, en la siguiente etapa, se le da un significado para convertirse en información. Información sirve como insumo para la toma de decisiones y acciones. Requiere la capacidad de utilizar la información de forma selectiva, darle sentido e interpretarla.

Desde esta perspectiva, conocimiento es el resultado de la información procesada por la mente consciente. Mientras que la información son datos organizados, el conocimiento se refiere a la comprensión tácita o explícita de las relaciones entre los fenómenos.

El valor del conocimiento se hace evidente solo si se aplica. Esto requiere que las personas estén motivadas para hacer el mejor uso de sus conocimientos y que la organización las empodere. La habilidad o capacidad para actuar apropiadamente en una situación específica se conoce como competencia. Esta capacidad para hacer una elección adecuada de acciones depende de

un amplio repertorio de acciones potenciales basadas en experiencias y conocimientos desarrollados a lo largo del tiempo. Valor es el resultado de la interacción entre las múltiples competencias de una persona, un grupo, una red, un sistema inteligente o una institución, en base a sus recursos únicos de información y conocimiento.

Desde esta perspectiva, la competitividad es el resultado de la capacidad de agrupar competencias de forma única y renovarlas para crear un valor único para el cliente. Las organizaciones públicas compiten por los recursos y necesitan atraer personal calificado y demostrar su efectividad.

Como en una escalera real, necesita todos los escalones que son igualmente importantes (consulte la Figura 2). Debe desarrollar todos estos pasos: garantizar un fácil acceso a la información actualizada, tener un sistema de capacitación eficaz y desarrollar competencias. La vista de abajo hacia arriba refleja los procesos operativos de gestión de la información y el conocimiento, mientras que la vista de arriba hacia abajo refleja la visión estratégica en la definición de las competencias de una organización y su personal que asegurará que se logren los objetivos de la organización.

Un SPE debe sobresalir en los siguientes tres campos de acción.

Gestión estratégica del conocimiento pasa por la escalera del conocimiento de arriba a abajo para responder preguntas como "¿Qué necesitamos saber y ser capaces de hacer para alcanzar nuestros objetivos y las necesidades de los ciudadanos hoy y en el futuro?". En un proceso de estrategia, las competencias básicas y el conocimiento crítico para la misión de la organización se revisan periódicamente y se reflejan en la estrategia. Las calificaciones y habilidades importantes de los empleados se determinan y evalúan periódicamente, mientras que la educación y capacitación del personal se alinean de manera efectiva con el conocimiento estratégico y operativo y los objetivos de competencia.

Operacional conocimiento administración
En particular, implica conectar la información con el conocimiento, el saber hacer y las acciones. La forma de organizar el proceso de transferencia del conocimiento individual al conocimiento colectivo y viceversa es decisiva para el éxito de la GC. Sin embargo, este proceso requiere incentivos efectivos. Por tanto, la GC fácil de usar conlleva sistemas que fomentan la creación, distribución y uso del conocimiento. Gestión operativa de la información, El conocimiento y la competencia requieren que se aborden tres cuestiones en cada nivel: necesitamos 'crear transparencia', 'poner a disposición' e 'intercambiar y aprender' (ver Tabla 1 en la Sección 1). Manejo de información y datos es la base

para la gestión del conocimiento. La escalera del conocimiento en la Figura 2 muestra que el suministro, almacenamiento y distribución de información son requisitos previos para crear y transferir conocimiento. Muchas organizaciones del sector público han desarrollado su intranet y sitios web o plataformas de ventanilla única para brindar un mejor servicio a los ciudadanos. Las estrategias de gobierno electrónico y las iniciativas de transformación digital en el sector público contribuyen a servicios digitalizados más fáciles de usar y más accesibles para los ciudadanos. Las aplicaciones de las TIC, sin embargo, solo funcionan plenamente en las condiciones y la cultura organizativas adecuadas.

2.2 Conocimientos típicos desafíos de gestión en PSA: personas, procesos y cultura organizacional

Los desafíos de GC en los PSA pueden surgir de varias fuentes: las limitaciones institucionales generales de la administración pública, la necesidad de recopilar e intercambiar información precisa en el corazón del intercambio de trabajo, que es el negocio principal de los PSA, y nuevos desafíos externos.

Figura 2. La escalera del conocimiento



Implicaciones para la gestión del conocimiento

1. La mayor parte de nuestro conocimiento es tácito. El trabajo en equipo eficaz y el intercambio de conocimientos requieren un entendimiento común de por qué y cómo actuamos. Las tutorías pueden apoyar los procesos de socialización.
2. En sentido estricto, no podemos compartir conocimientos, pero compartimos información, que necesita ser digerida e integrada en el conocimiento de la persona receptora. Esto puede dar lugar a malentendidos. Si desea compartir sus conocimientos, colóquese en la posición del lado receptor y prepare documentos con un enfoque claro en las necesidades del usuario.
3. Tener muchos conocimientos no significa automáticamente que actuemos de manera competente. El desarrollo de la competencia requiere que las personas apliquen sus conocimientos, obtengan retroalimentación periódica y reflexionen sobre sus experiencias.

2.2.1 Limitaciones institucionales generales

Las limitaciones típicas de la administración pública se resumen en la Tabla 2. Estas se relacionan principalmente con la falta de recursos y rigideces en la gestión de recursos humanos. Los SPE pueden enfrentar escasez de personal y / o alta rotación, lo que interrumpe tanto la acumulación como la transferencia de conocimientos entre el personal experimentado y los nuevos empleados. Algunos SPE tienen recursos limitados para la capacitación del personal. En algunos países donde los SPE tienen una autonomía limitada, también puede haber restricciones burocráticas para brindar capacitación flexible y específica a los SPE para el personal. La falta de recursos o estructuras jerárquicas rígidas también pueden obstaculizar el desarrollo de sistemas de información internos y externos.

Negocio principal del PSE

La función tradicional de los SPE es la búsqueda de empleo, lo que implica recopilar, actualizar continuamente y combinar información sobre vacantes y solicitantes de empleo. Parte de esta información se puede registrar en plataformas de TI: el desafío es desarrollar sistemas que puedan registrar las comunicaciones entre el asesor y el cliente y los registros de las discusiones. En consecuencia, es un desafío importante garantizar que los datos en los sistemas de TI internos y externos estén actualizados, sean precisos, completos y se compartan de manera fácil para todos los usuarios (es decir, consejeros de PSA, gerentes, solicitantes de empleo, empleadores, servicios externos), proveedores, ayuntamientos e interlocutores sociales). El otro gran desafío es garantizar que otra información más amplia acumulada por los asesores individuales se comparta sistemáticamente.

dentro de sus equipos y se transmiten a los nuevos reclutas. Dicha información puede relacionarse con los detalles más finos de las condiciones o requisitos de habilidades de los puestos de trabajo, la calidad de los proveedores externos, la preparación para el trabajo de un solicitante de empleo o con quién contactar en una organización asociada externa. Es necesario sistematizar el intercambio de dicha información.

Nuevos desafíos externos

También hay nuevos desafíos externos que afectan a la GC dentro de los PSA. El ritmo cada vez mayor del cambio en los mercados laborales exige el desarrollo de sistemas de previsión del mercado laboral. La ampliación de las funciones de los SPE, especialmente la necesidad relacionada de cooperar con otros proveedores de servicios, aumenta la importancia de intercambiar conocimientos e información con los socios. También hay un cambio en la clientela tradicional de PSA: su nueva clientela más diversa (incluido el grupo central tradicional de personas calificadas, padres solteros, solicitantes de empleo discapacitados, jóvenes, migrantes, etc.) exige diferenciación en cómo y qué se comunica a los clientes. Por último, la tendencia general de la digitalización plantea un desafío, además de una oportunidad. La digitalización ha aumentado la calidad y la cantidad de información que potencialmente puede ser utilizada y procesada por los SPE para facilitar el intercambio de trabajo y otras funciones. Al mismo tiempo, también ha aumentado las expectativas de los clientes con respecto a la precisión, calidad y puntualidad de la información y su accesibilidad. La subsección 2.3 explica cómo el uso sistemático de KM puede ayudar a los PSA a abordar estos desafíos.

Cuadro 2. Desafíos generales de GC en la administración pública (Fuente: adaptado de North, 2017)

Desafío	Implicaciones para la gestión del conocimiento en el sector público
Liderazgo jerárquico y pocos incentivos para transferir conocimientos	El intercambio de conocimientos debe valorarse en la organización
TIC y sistemas de TI obsoletos e infrautilizados	Necesidad de que la información actualizada y bien preparada esté fácilmente disponible / accesible para los usuarios
Escasez de personal y recursos	Necesidad de permitir más tiempo para la documentación y el intercambio de conocimientos.
Presión para aumentar la eficiencia y demostrar el valor agregado del servicio público	Presión para recopilar información sobre costos y beneficios Necesidad de explotar la KM para aumentar la eficiencia Necesidad de comunicar valor añadido

2.3 Marco de gestión del conocimiento para PSA: evalúe su nivel de gestión del conocimiento

A medida que la nueva gestión pública (NPM) y el gobierno electrónico ganan aceptación en todo el mundo, la GC se integra en los modelos de excelencia empresarial adoptados por las agencias públicas. Un ejemplo es el Common Assessment Framework (CAF), una herramienta de gestión de la calidad total (TQM) desarrollada por el sector público para el sector público, inspirada en el Modelo de Excelencia de la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad (EFQM®) (EIPA, 2013). Para la Red PES, este enfoque no es nuevo, ya que es la base del proceso de Benchmarking que la red viene implementando desde 2015.¹

El subcriterio 4.4 de CAF ('Gestionar la información y el conocimiento') define una serie de prácticas que las organizaciones deben evaluar y mejorar, de la siguiente manera:

- ffdesarrollar sistemas de gestión, almacenamiento y evaluar la información y el conocimiento en la organización de acuerdo con los objetivos estratégicos y operativos
- ffasegurando que estén disponibles externamente la información se adquiere, procesa, utiliza de forma eficaz y se almacena
- ffseguimiento constante de la organización información y conocimiento, asegurando su pertinencia, corrección, confiabilidad y seguridad; alineándolo también con la planificación estratégica y las necesidades actuales y futuras de los grupos de interés.
- ffdesarrollando canales internos que caen en cascada información en toda la organización para asegurar que todos los empleados tengan acceso a la información y al conocimiento relevante para sus tareas y objetivos (intranet, newsletter, revista interna, etc.)
- ffasegurando una transferencia permanente de conocimiento entre el personal de la organización (por ejemplo, tutoría, coaching, manuales escritos)
- ffGarantizar el acceso e intercambio de información relevante. información y datos con todas las partes interesadas de una manera sistemática y fácil de usar, teniendo en cuenta las necesidades específicas de todos los miembros de la sociedad (como personas mayores, personas con discapacidad, etc.)

ffasegurando que la información clave y el conocimiento de los empleados son retenidos dentro de la organización en caso de que abandonen la organización.

Analizamos más a fondo estas prácticas y lo que significan para los PSA en la Sección 3.

2.3.1 El ciclo de gestión del conocimiento

Además de los marcos generales de excelencia organizacional (como CAF), los estándares de gestión de la calidad brindan orientación sobre la integración de la GC en los sistemas de gestión. Este es el caso de la norma de calidad ISO 9001: 2015.

Se agregó una nueva cláusula sobre conocimiento organizacional (7.1.6) a ISO 9001: 2015. Los requisitos de esta cláusula son los siguientes:

- ffDeterminar los conocimientos necesarios para el funcionamiento de sus procesos y lograr la conformidad de productos y servicios.
- ffEste conocimiento se mantendrá y se hará disponible en la medida necesaria.
- ffAl abordar las necesidades y tendencias cambiantes, la organización debe considerar su conocimiento actual y determinar cómo adquirir o acceder a cualquier conocimiento adicional necesario y actualizaciones requeridas.

Teniendo en cuenta tanto CAF como ISO, así como los principios básicos de la gestión del conocimiento, este conjunto de herramientas propone un Marco de KM para PES (ver figura 3).

Basado en una cultura organizacional apropiada ('organización de aprendizaje') y la base de información y conocimiento de la organización, el ciclo de GC contribuye a la entrega de servicios efectiva y orientada al cliente y al desarrollo e innovación de servicios futuros, teniendo en cuenta los aspectos económicos, entorno sociodemográfico y jurídico.

La parte central del marco es un ciclo de GC que contiene los siguientes elementos esenciales.

Determine los conocimientos necesarios: El primer paso es identificar los conocimientos y habilidades necesarios para satisfacer las necesidades de los clientes. Una interpretación más amplia debería incluir el análisis de las necesidades de todas las partes interesadas. Esto se puede hacer en relación con los servicios y procesos. Esto incluye las siguientes prácticas:

¹ Consulte el Manual de aprendizaje comparativo de la red PES, 2017 <https://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=18857&langId=en>

Figura 3. El marco de GC para PSA



ff Los requisitos actuales y futuros de clientes / ciudadanos y otras partes interesadas, y las tendencias del mercado (laboral) y la tecnología se analizan y se traducen en la estrategia organizativa.

ff Desde la estrategia organizacional, los objetivos de el conocimiento y la competencia se derivan: ¿qué necesitamos saber y ser capaces de hacer para satisfacer las necesidades actuales y futuras de nuestros grupos de interés?

ff Identificar sistemáticamente el conocimiento crítico para prestación de servicios eficaz.

Analizar el conocimiento existente: El segundo paso es analizar el conocimiento existente e identificar las brechas en relación con los conocimientos y competencias requeridos. Esto incluye las siguientes prácticas:

ff Un análisis periódico a todos los niveles de la organización se lleva a cabo para garantizar que hoy se disponga del conocimiento y las competencias correctos para la prestación eficaz de servicios. Se identifican las brechas entre los conocimientos y competencias requeridos y existentes.

ff La organización investiga cuáles son los conocimientos y competencias adecuados para la prestación eficaz de servicios y la innovación de servicios en el futuro e identifica las brechas.

ff El departamento de RR.HH. tiene un sistema eficaz para determinar y evaluar habilidades importantes y

competencias de los empleados.

ff Información relevante para procesos, intelectual los derechos de propiedad y los sistemas de información están documentados y evaluados.

Para estructurar el conocimiento requerido y relacionarlo con el conocimiento existente, la herramienta de GC 'Mapa de conocimiento y taxonomía' (ver Sección 4.4) es un instrumento útil.

Adquirir los conocimientos necesarios: el conocimiento relevante debe ser accesible. ISO 9001: 2015 en la nota al pie 2 del capítulo 'Conocimiento organizacional' brinda consejos sobre cómo se pueden adquirir conocimientos utilizando:

ff fuentes internas (por ejemplo, propiedad intelectual, conocimiento adquirido a partir de la experiencia, lecciones aprendidas de fracasos y proyectos exitosos, captura e intercambio de conocimiento y experiencia indocumentados, resultados de mejoras en procesos, productos y servicios);

ff fuentes externas (por ejemplo, estándares, academia, conferencias, recopilación de conocimientos de clientes o proveedores externos).

En un entorno dinámico, los ciclos de aprendizaje rápidos son esenciales.

Adquirir los conocimientos necesarios incluye las siguientes prácticas:

- ffExiste una estrategia y un enfoque sistemático para Adquirir conocimientos de forma interna y / o externa.
- ffNuestros sistemas de formación y aprendizaje son eficaces.
- ffDiferentes formas de aprendizaje flexibles y móviles Apoyar la adquisición de los conocimientos necesarios (por ejemplo, formación, e-learning, aprendizaje basado en el trabajo, aprendizaje en equipo).
- ffAprendemos sistemáticamente de los errores. Las lecciones aprendidas se analizan y utilizan sistemáticamente.
- ffLa organización se desarrolla y sistemáticamente utiliza fuentes externas de conocimiento (por ejemplo, cooperación con instituciones / servicios de investigación y servicios educativos, consultores, clientes, proveedores, servicios en línea, etc.).

Revisión posterior a la acción o lecciones aprendidas (ver Sección 4.2) y las comunidades de práctica (ver Sección 4.5) pueden apoyar esto. Una matriz de habilidades y competencias visualiza los niveles de habilidad y competencia del personal y sus necesidades de desarrollo (consulte la Sección 4.3).

Comparta conocimientos y póngalos a disposición: La adquisición de los conocimientos necesarios está vinculada al intercambio de conocimientos dentro y fuera de una organización. Es importante entender que el conocimiento de la organización se refleja en documentos y procesos, y se incrusta en los sistemas de TI y en la estructura organizacional, etc. La organización siempre necesita personas que sean capaces de capturar, enriquecer e intercambiar conocimientos, así como conocimiento externo que complementa los recursos internos. Una cultura organizacional abierta (ver Sección 3.1) representa un factor clave para el éxito. Compartir conocimientos incluye las siguientes prácticas:

- ffUna cultura empresarial y sistemas de incentivos. promover el intercambio de conocimientos y el aprendizaje en su conjunto.
- ffLa formación y el aprendizaje están alineados de forma eficiente con los objetivos estratégicos y operativos de la organización.
- ffLa contratación e inducción de nuevos trabajadores y la transferencia del conocimiento de los trabajadores que rotan a otros puestos, dejan el trabajo o se jubilan son sistemáticos.
- ffEl conocimiento individual de los expertos se pone a disposición de la organización a través del intercambio personal, comunidades de práctica y documentación.
- ffSistemas de información y medios (por ejemplo, bases de datos,

intranet, redes sociales) apoyan el acceso fácil de usar y el intercambio de información y conocimientos internos / externos.

- ffLas redes y las comunidades son un importante medios para compartir conocimientos (ver Sección 4.5)

Preservar y proteger el conocimiento: el último paso en el ciclo del conocimiento es mantener y actualizar el conocimiento existente y adquirido. Esto se puede hacer tanto documentando el conocimiento necesario para preservarlo para la organización, como transmitiéndolo a los nuevos trabajadores para que se conserve para la próxima generación. La identificación sistemática de los riesgos derivados de la pérdida de conocimiento, por ejemplo por jubilación o rotación de personal, es un requisito previo importante para poder establecer medidas efectivas para la conservación del conocimiento. Esto incluye las siguientes prácticas:

- ffExiste una estrategia y un enfoque sistemático para asegurar, documentar y actualizar el conocimiento crítico para el éxito.
- ffLos riesgos de pérdida de conocimiento son sistemáticamente identificado, y el conocimiento experto que se concentra en un individuo se transmite efectivamente a su debido tiempo antes de los cambios de personal.
- ffPosibilidades legales para la protección de el conocimiento (por ejemplo, protección de marcas registradas, patentes) se utilizan sistemáticamente.
- ffUna matriz de habilidades y competencias muestra dónde la organización es vulnerable (consulte la Sección 4.3)

Ahora está invitado a evaluar el nivel de sus prácticas de GC con la lista de verificación completa en el Anexo 1.

En las siguientes secciones, profundizamos en cada elemento del ciclo del conocimiento y brindamos una guía práctica sobre cómo se puede llevar a cabo la implementación en la organización mediante el desarrollo de prácticas sistemáticas de GC.

SECCION 3.

Creando efectivo conocimiento administrativo practicas



PUNTOS CLAVE

Después de la autoevaluación, esta sección ayuda a los SPE a implementar prácticas de GC efectivas. Cada una de las prácticas se describe en tres niveles (inicial, intermedio y avanzado) e idealmente se dan ejemplos de buenas prácticas de PSA. Como cada una de las prácticas puede depender de varias herramientas de GC (y existe una superposición en las herramientas utilizadas para varios propósitos), estas se describen en la Sección 4.

3.1 Orientado al conocimiento cultura organizacional y prácticas de liderazgo

Las prácticas de GC son prácticas organizativas y de gestión conscientes destinadas a lograr los objetivos de la organización a través de una gestión eficiente y eficaz de los recursos de conocimiento de la empresa.

3.1.1 ¿Por qué mejorar la cultura y el liderazgo orientados al conocimiento?

Un PES solo puede funcionar eficazmente si los empleados apoyan activamente los objetivos de la organización, hacen el mejor uso de sus conocimientos y comparten abiertamente

sus experiencias. Un motor principal para la adopción de iniciativas de GC en PES es el desarrollo de una organización abierta, participativa y confiable.

cultura que está estrechamente relacionada con el liderazgo y las prácticas de gestión de recursos humanos.

3.1.2 Cómo desarrollar una cultura organizacional y prácticas de liderazgo orientadas al conocimiento

Si bien parece lógico que los empleados que conocen el propósito de su trabajo y lo apoyan por completo, que participan y obtienen reconocimiento, y que se sienten seguros en su empleo son los que mejor aprovechan sus talentos en beneficio de la organización, esto no siempre es el caso. La lista de verificación de la Tabla 3 le permite evaluar la situación que experimenta en su equipo, unidad o agencia. Tenga en cuenta también las ideas para las medidas de mejora.

Es tarea de los líderes en todos los niveles alinear las actividades y dar forma a las condiciones para alcanzar los objetivos de la organización o unidad. Según Peter Senge (1997), un líder tiene tres roles, como sigue:

- ffEl líder como diseñador da forma a la estrategia y contexto de aprendizaje y crea las condiciones fundamentales para lograr el éxito estratégico.
- ffEl líder como maestro, en lugar de dar todas las respuestas, hace las preguntas correctas. En particular, hace que los empleados y la organización sean conscientes de las limitaciones de los modelos de pensamiento existentes y trabaja en la mejora de estos modelos.
- ffEl líder como mayordomo es consciente de su responsabilidad hacia los empleados y la organización y, por lo tanto, se esfuerza por servir tanto a los empleados como al objetivo general de la organización y trata de vincular los dos. En este rol, los líderes enfatizan ante su (s) equipo (s) los vínculos entre el conocimiento a desarrollar y los objetivos de la organización.

Haga una pregunta simple que marque la diferencia: en las reuniones de su equipo o unidad, tenga un horario regular para discutir la siguiente pregunta: '¿Qué hemos aprendido esta (última) semana?' Capture el aprendizaje, saque conclusiones y comparta sus conocimientos con otros equipos.

Tabla 3. Lista de verificación para evaluar la cultura organizacional orientada al conocimiento y prácticas de liderazgo

	Completamente de acuerdo	Parcialmente de acuerdo	No estoy de acuerdo	Medidas para mejora
1. Sé lo que se espera de mí en el trabajo.				
2. Los objetivos de mi organización y mi equipo me inspiran.				
3. Tengo o establezco metas que son desafiantes y desarrollan mi potencial.				
4. Mi organización me apoya plenamente para lograr mis objetivos.				
5. Mi organización fomenta la comunicación abierta.				
6. Discutimos regularmente los errores y lo que podemos aprender de ellos.				
7. Mi interacción con colegas y superiores se caracteriza por la franqueza y la confianza.				
8. Mi trabajo fue reconocido y apreciado en los últimos siete días.				
9. En el trabajo me tratan de manera justa.				
10. Recibo aliento y apoyo para el desarrollo personal.				

Las organizaciones deben alentar a los "constructores de redes" (constructores de comunidades) así como a los líderes formales. Estas son personas que a menudo no tienen autoridad jerárquica formal de gestión de línea en la organización, como consejeros o expertos. Estas personas vinculan a los empleados y las ideas, y así ayudan a detectar nuevas oportunidades en el momento adecuado. Son fuente de inspiración y fomentan un buen ambiente de trabajo y compromiso.

Las prácticas de liderazgo orientadas al conocimiento incluyen las siguientes:

ffLos líderes destacan a su (s) equipo (s) los enlaces entre el conocimiento a desarrollar y los objetivos de la organización. Hacen transparentes qué competencias se necesitan y cómo se distribuyen actualmente (es decir,

mediante el uso de una matriz de habilidades y competencias) y asegurarse de que la formación sea coherente con la estrategia. Tómase un tiempo para reflexionar: ¿dónde estamos ahora? ¿Cuáles son las lagunas?

ffEl intercambio de conocimientos y el aprendizaje mutuo son valores explícitos que se practican con regularidad. En una organización, varios formatos son regularmente se utiliza para compartir conocimientos (por ejemplo, sesiones en las que "los colegas aprenden de los colegas", pausas para el café conjuntas, revisiones entre pares, etc.). La rotación de trabajos dentro y entre equipos se practica con frecuencia, y las revisiones posteriores a la acción son una práctica común (como cepillarse los dientes después de una comida).

ffLos líderes se comportan como modelos a seguir para promover los valores del intercambio de conocimientos y el aprendizaje mutuo. Es importante que los líderes no solo

promover el intercambio de conocimientos, pero también actuar en consecuencia, especialmente en situaciones en las que existen limitaciones de recursos y prioridades conflictivas (por ejemplo, tareas operativas urgentes). Esto se puede hacer, por ejemplo, preguntando regularmente "¿Qué hemos aprendido?". Alentar a los empleados a que se tomen un tiempo para reflexionar, compartir conocimientos con regularidad con el equipo de alta dirección, prevenir el 'comportamiento en silos' y la comunicación frecuente (tanto de arriba hacia abajo como de abajo hacia arriba) ayuda a crear una atmósfera en la que se anima a las personas a compartir y

aprender.

ffSuperiores valor los contribución de

individuos y equipos en el desarrollo de conocimientos relevantes. Para energizar a los colegas, el líder de una organización de aprendizaje debe alentar, reconocer y recompensar el desarrollo y el intercambio de conocimientos. Ejemplos simples de gerentes que practican lo que predicán incluyen retroalimentación regular al personal, reuniones o retiros participativos del personal y participación activa en actividades de intercambio de conocimientos. El intercambio de conocimientos efectivo y activo debe reconocerse como una habilidad / competencia esencial para los futuros líderes. Las personas que deseen progresar en la gestión de proyectos interesantes y tener la oportunidad de participar en eventos o capacitaciones para el desarrollo deben ser conscientes de esto (ver también la Sección 3.3. Sobre intercambio de conocimientos).

ffEstructuras organizativas, funciones y

se establecen y practican responsabilidades para gestionar el conocimiento (consulte la Sección 5).

3.1.3 Tres niveles de prácticas de liderazgo orientadas al conocimiento y cultura organizacional

Nivel I (inicial): Algunos gerentes dan a las personas tiempo para compartir y aprender, pero hay poco apoyo visible desde la cima. En general, existe una actitud positiva hacia la colaboración y el intercambio de conocimientos, pero las limitaciones de tiempo se plantean como la razón por la que no ocurre con regularidad. Se llevan a cabo redes ad-hoc para ayudar a las personas que se conocen entre sí.

Nivel II (intermedio): Los superiores valoran la contribución de las personas y los equipos para desarrollar conocimientos relevantes. Intercambio de conocimientos y

El aprendizaje mutuo se practica con regularidad, pero los formatos utilizados (como revisiones posteriores a la acción o comunidades de práctica) y los resultados no se evalúan sistemáticamente.

Nivel III (avanzado): El intercambio de conocimientos y el aprendizaje mutuo son valores explícitos y se practican con regularidad. Los líderes se comportan como modelos a seguir para promover los valores del intercambio de conocimientos y el aprendizaje mutuo. Los altos ejecutivos participan activamente en proyectos para mejorar la gestión del conocimiento. Se establecen y practican estructuras organizativas, roles y responsabilidades para la gestión del conocimiento.

Empoderamiento del personal a través del 'autoliderazgo', Suecia
El enfoque de "auto-liderazgo" fue iniciado por la nueva dirección de PSA de Arbetsförmedlingen (PSA sueco) con el fin de dar más libertad e iniciativa al personal de PSA. En 2016 se creó y realizó una iniciativa de capacitación de dos días para gerentes de PSA (aproximadamente 800 personas) con el apoyo de consultoría externa (Gaia Leadership). Se espera que los responsables de PSA que participaron en la formación transmitan a sus equipos el enfoque y los conocimientos adquiridos en la formación. La capacitación también fue seguida por una actualización en la intranet, donde el personal de PES puede acceder a los recursos que les ayudan a aplicar el enfoque de auto-liderazgo en sus tareas diarias. Los comentarios de las entrevistas muestran una forma más colectiva de trabajar dentro de los SPE, así como gerentes mejor equipados como resultado de la capacitación y la aplicación de este enfoque.

Fuente: Comisión Europea (marzo de 2017): enfoque de "autoliderazgo" (ficha de buenas prácticas) <https://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=17305&langId=en>

2 Fuente: Servicio Federal de Personal de Bélgica (2010).

Teambox, Flandes, Bélgica

Tras una reforma fundamental y cambios organizativos dentro del VDAB (PES flamenco), se introdujo una nueva herramienta en línea llamada Teambox en la primavera de 2018. El objetivo principal de Teambox era ayudar a los líderes de equipo a adherirse a los nuevos requisitos de su puesto establecidos por el reforma. Teambox es una caja de herramientas orientada a la práctica que contiene consejos y trucos prácticos, y ejemplos que ayudan a formar nuevos equipos y lograr equipos autosuficientes. Fue desarrollado por 17

entrenadores de equipo que entrenan a los líderes de equipo y a sus equipos, pero no pueden entrenarlos a todos personalmente. Los jefes de equipo a nivel central y regional participaron en la implementación.

Fuente: Comisión Europea (diciembre de 2018). Práctica de PSA prometedora: Teambox (ficha de buenas prácticas) <https://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=20538&langId=es-419>

**3.2 Alineando el conocimiento
gestión con planificación estratégica
y las necesidades actuales y futuras
de los grupos de interés**

3.2.1 ¿Qué necesitamos saber?

La alineación de la GC con la estrategia tiene tres propósitos.

En primer lugar, lo ideal es que todos en la organización conozcan la estrategia de la organización y sean capaces de traducirla en objetivos y requisitos.

competencias para su propio trabajo.

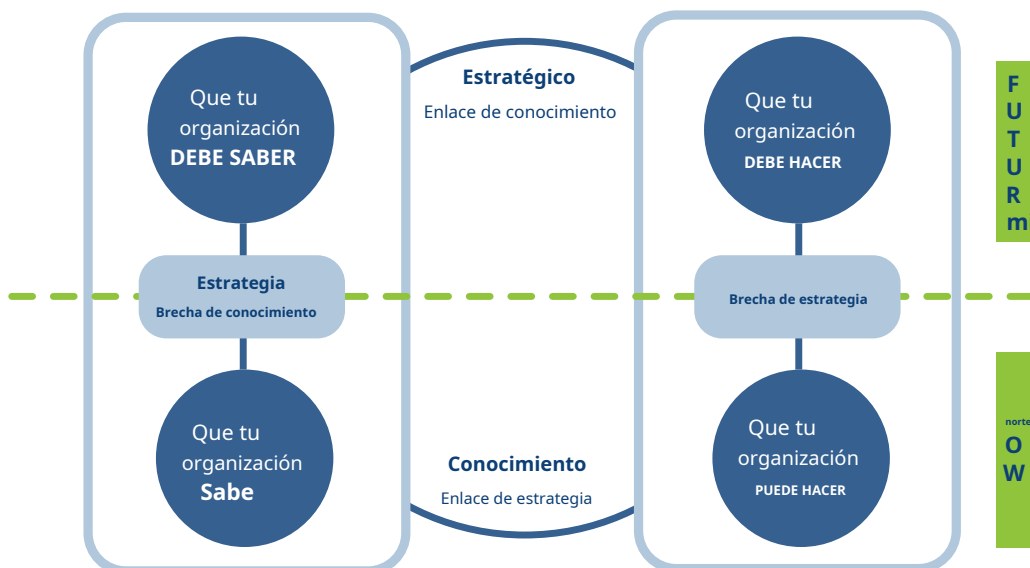
En segundo lugar, la organización puede vigilar las necesidades actuales y futuras de las partes interesadas y sacar conclusiones relevantes.

En tercer lugar, la organización se asegura de que, en todos los niveles, el SPE tenga o pueda desarrollar la experiencia específica necesaria.

La pregunta general, por lo tanto, es: ¿Qué necesitamos saber y qué podemos hacer para satisfacer las necesidades actuales y futuras de nuestros clientes?

La Figura 4 muestra las cuatro preguntas que una organización debe abordar en un análisis de brechas de conocimiento en para poner en práctica su estrategia.

Figura 4. Análisis de la brecha de conocimiento estratégico (Fuente: Tiwana, 2000)



Dotación de personal estratégico en PES, Países Bajos

El PES holandés aplica el análisis PESTLE para clasificar el impacto y la incertidumbre de fuerzas impulsoras como políticas, económicas, sociales, tecnológicas, etc., y desarrolla cuatro escenarios diferentes para la dirección de la organización. La estrategia de recursos humanos se deriva de los resultados de este análisis. En cada escenario, el capital humano (incluida la gestión del talento) es fundamental, junto con la planificación del personal en diálogo con los altos directivos. Se presta especial atención a atraer suficientes personas capacitadas para realizar trabajos específicos, como expertos en el mercado laboral, profesionales de las TIC y controladores financieros.

Fuente: Informe resumido de la Comisión Europea (diciembre de 2018): Visita de seguimiento al PSE de los Países Bajos sobre 'Gestión de recursos humanos: cómo atraer, retener y desarrollar el talento', Países Bajos, PDF [https://ec.europa.eu/social/BlobServlet?DocId=20478 & langId = es](https://ec.europa.eu/social/BlobServlet?DocId=20478&langId=es)

3.2.2 Cómo desarrollar estas prácticas

En muchas organizaciones, no existe un vínculo claro entre la estrategia general, el desarrollo de competencias y la transformación en el trabajo de equipos e individuos. Las organizaciones exitosas han desarrollado al menos seis prácticas (ver Tabla 4).

3.2.3 Tres niveles de alineando gestión del conocimiento con planificación estratégica y las necesidades de las partes interesadas

Nivel I (inicial): La estrategia es desarrollada por un pequeño círculo de líderes. No existe un vínculo explícito entre la estrategia y el desarrollo de conocimientos / competencias. Algunos líderes y equipos vinculan la estrategia con el desarrollo de competencias.

Nivel II (intermedio): La estrategia está implícitamente vinculada al conocimiento y la competencia requeridos. Se conecta en cascada de arriba hacia abajo a unidades y equipos. Algunos líderes motivados toman medidas para asegurarse de que estén disponibles los conocimientos y las competencias necesarios.

Nivel III (avanzado): Los organización desarrolla su estrategia con interacciones intensivas con las partes interesadas y practica el desarrollo de estrategias participativas. Todos tienen una idea clara de lo que significa la implementación de la estrategia para su propio trabajo. Una gestión explícita del conocimiento

La estrategia alineada con la estrategia general de PSA guía el desarrollo de conocimientos y competencias. Los líderes de todos los niveles revisan periódicamente la estrategia con los empleados y toman las acciones correctivas necesarias. El desarrollo de RRHH está claramente vinculado a la estrategia organizacional.

InnovAction, Francia

El Pôle Emploi (PSE francés) lanzó la plataforma en línea InnovAction en 2014. Su principal objetivo es compartir ideas, fomentar la participación e involucrar a los empleados en el desarrollo de servicios. Una vez que los altos directivos han iniciado un 'desafío' en línea, los asesores laborales pueden contribuir a la innovación presentando sus soluciones en forma de nuevas ideas o buenas prácticas, así como comentando y votando estas ideas. Los expertos y la dirección regional deciden si una idea debe probarse a nivel local o no. Una vez que las ideas se prueban y evalúan, pueden convertirse en prácticas regionales y luego nacionales. Cada dos meses, un comité de directores generales de SPE nacional publica una lista de ideas que se probarán a nivel nacional y de las que se convertirán en prácticas nacionales, de modo que los asesores laborales puedan seguir el progreso de sus ideas.

Hay moderadores que promueven la plataforma y aseguran la calidad, expertos que revisan las prácticas y un equipo de evaluadores en cada región. La plataforma es administrada por el Departamento de Innovación y Responsabilidad Social Corporativa de la oficina nacional, que también apoya la prueba y evaluación de las ideas a nivel nacional. Para marzo de 2016, el 70% de todos los empleados de PES participaron en la plataforma y el 21% de las prácticas se implementaron a nivel regional o nacional (enero de 2016). Se planeó que la plataforma también se abriera a otras partes interesadas (empleadores, sindicatos).

Fuente: Comisión Europea (marzo de 2016). InnovAction es una plataforma colaborativa para poner en práctica ideas <https://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=15341&langId=en>

Eventos de estrategia participativa, Estonia

Desde 2009, el Fondo de Seguro de Desempleo de Estonia (un PES) ha organizado un evento anual de dos días en el que los gerentes y expertos debaten con los jefes de equipo diferentes temas. Entre los ejemplos de temas se incluyen los objetivos estratégicos, el plan de desarrollo, las metas, las actividades y los indicadores del plan de acción anual. Los líderes de equipo se eligen entre los miembros del personal de PES y resumen las discusiones. Todos los participantes del evento participan en la discusión de cada líder de equipo en cuatro o cinco equipos.

Fuente: Comisión Europea (marzo de 2017). Jornadas de estrategia con empleados (ficha de buenas prácticas) <https://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=17546&langId=en>

Tabla 4. Lista de verificación para evaluar cómo la GC se relaciona con la estrategia

	Completamente de acuerdo	parcialmente de acuerdo	No de acuerdo	Medidas de mejora (algunos ejemplos)
1. En nuestra organización, tenemos buenas formas de comunicar la estrategia.				La comunicación es predominantemente unidireccional: es necesario desarrollar la retroalimentación, especialmente de las unidades locales.
2. Existe un proceso participativo para discutir cuestiones estratégicas en todos los niveles.				Como arriba: necesidad de fortalecer foros para involucrar a las unidades locales.
3. Tengo una idea clara de lo que significa la estrategia para mi trabajo.				
4. Competencia el desarrollo está explícitamente alineado con la estrategia.				Necesidad de establecer un diálogo regular entre la unidad de recursos humanos y los expertos en GC e integrar las tareas relacionadas con la GC en los planes de desarrollo de competencias.
5. La organización tiene un buen proceso para integrar puntos de vista sobre las necesidades futuras de las partes interesadas en todos los niveles y unidades.				
6. A nivel de equipo, tenemos un plan de cómo desarrollar el conocimiento y competencias necesarias para los próximos uno a tres años.				Hay un plan, pero se centra en actualizar las habilidades y los conocimientos "duros" (por ejemplo, TI y cambios en las reglas, o diseño de ALMP), y no cubre las competencias "blandas" (por ejemplo, habilidades de liderazgo o trabajo en equipo).

3.3 Compartir conocimientos

Y aprendiendo

3.3.1 ¿Por qué compartir conocimientos?

Compartir el conocimiento y el aprendizaje dentro y fuera de la organización mejora la calidad, la productividad y la velocidad de la prestación de servicios. Evitar esfuerzos redundantes aprovechando las experiencias ahorra tiempo y dinero y evita "reinventar la rueda". Además de compartir activamente el conocimiento dentro del PSA, aprender de otras organizaciones (ya sea PSA de otros países, organizaciones públicas en su país o la práctica en empresas privadas) puede ser inmensamente beneficioso para mejorar la efectividad del PSA (ver Sección 6).

Uso de los recursos de la red EU PES para mejorar la gestión de la calidad, Le Forem, Bélgica

Le Forem (el SPE de la región de Valonia en Bélgica) inició un proyecto sobre gestión de la calidad en junio de 2019, en parte como respuesta a las recomendaciones del segundo ciclo de la evaluación de aprendizaje comparativo de la UE en diciembre de 2018. El proyecto está gestionado por un comité especializado compuesto por expertos. El Departamento Internacional de Le Forem utilizó el Panel de Aprendizaje Benchmarking de la Red Europea de PSA (en particular, los datos cualitativos y las secciones de redes) para identificar al PSA austriaco (AMS) como una fuente potencial de buenas prácticas en la gestión de la calidad. Buscaron más información sobre el Centro de conocimientos de PES y encontraron el informe resumido de una visita de estudio sobre la gestión de la calidad en AMS y una práctica de PES prometedora sobre la estrategia de gestión de riesgos y oportunidades de AMS. El departamento internacional del PSE ayudó al comité del proyecto a ponerse en contacto con los expertos pertinentes en Austria. Los documentos extraídos de la red PES se integran sistemáticamente en un repositorio mantenido por el departamento internacional y son accesibles para todo el personal de Le Forem.

Fuente: Seminario web de la red PES sobre gestión del conocimiento, 2019

Por tanto, el intercambio de conocimientos en la red de PSA puede ser una fuente importante para los PSA. Como se muestra en la Figura 5 y el ejemplo a continuación, el Panel de aprendizaje comparativo de PES ayuda a encontrar PES que ya tienen sistemas avanzados (así como pares que pueden estar considerando reformas) en un área en particular. Las descripciones de las prácticas prometedoras están disponibles en el repositorio de prácticas de PSA³, los kits de herramientas, los estudios y los informes publicados en el Centro de conocimiento de PES⁴, así como informes de aprendizaje comparativo e informes de diálogo de aprendizaje temático en el panel de aprendizaje comparativo de PES. A modo de ejemplo, la Figura 5 muestra una captura de pantalla del módulo de red de aprendizaje del Tablero, para el tema "Gestión de ideas y transferencia de buenas prácticas". En el lado derecho de la pantalla, las flechas rojas (así como el mapa) muestran qué PES pueden contribuir como "profesores", mientras que las flechas azules muestran qué PES pueden beneficiarse como "aprendices" en este tema. Esto ayuda a los usuarios a identificar no solo a los docentes potenciales, sino también a los PES pares que pueden estar interesados en discutir iniciativas de desarrollo. En el lado izquierdo de la pantalla, hay enlaces a los recursos adicionales mencionados anteriormente.

3.3.2 Cómo desarrollar estas prácticas

El intercambio de conocimientos ocurre hasta cierto punto en todas las organizaciones. El desafío, sin embargo, es hacer del intercambio de conocimientos y el aprendizaje una práctica sistemática extendida en toda la organización.

Se le invita a utilizar la lista de verificación de la Tabla 5 para conocer la situación actual de su organización en el intercambio de conocimientos.

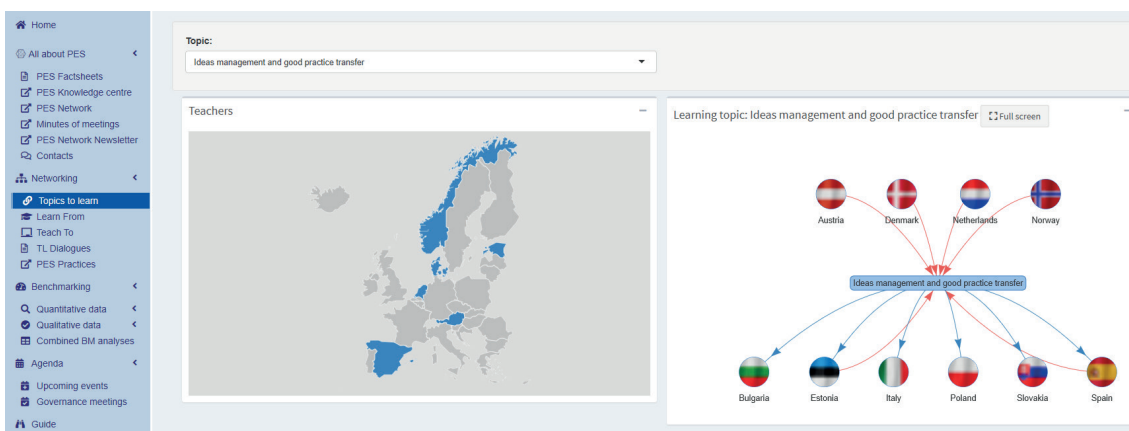
A continuación, encontrará algunos consejos sobre cómo hacer que el intercambio de conocimientos sea más eficaz.

1. Tenga un propósito claro para compartir conocimientos. El conocimiento no es un fin en sí mismo; tiene un propósito. Un problema común para los diferentes equipos que participan en un programa de mejora general es que los nuevos desafíos, como la digitalización, desencadenan la colaboración y el intercambio de conocimientos. La gestión puede diseñar conscientemente tales propósitos. Las redes y comunidades de práctica deben tener claro lo que quieren lograr y

³ <https://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=1206&langId=en>

⁴ <https://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=1163&langId=en>

Figura 5. Visualización de 'profesores' y 'alumnos' en un tema relevante de la red PES
Tablero



debe organizarse en torno a las necesidades empresariales. La definición de entregables concisos o resultados deseados también motiva a las personas a contribuir.

2. Busque e implemente activamente buenas prácticas. ' Las buenas prácticas "o las" mejores prácticas "son una fuente que ha demostrado producir resultados superiores (por ejemplo, para devolver al trabajo a los desempleados de larga duración o aumentar la eficacia de los programas del mercado laboral). La evaluación comparativa interna sistemática y justa de los PSA locales puede ayudar a identificar unidades eficaces. El siguiente paso es evaluar las razones de su eficacia y recopilar historias de éxito. El tercer paso es un proceso de revisión sistemático por parte de la CoP o la unidad de desarrollo de la organización o de recursos humanos, seguido de la documentación y transferencia a otras unidades. Esta identificación de buenas prácticas también se puede utilizar externamente, como en el caso de la iniciativa Benchlearning de la Red PES, para transferir conocimientos entre SPE en diferentes países.
3. Crear oportunidades y múltiples formatos para el intercambio de conocimientos. Puede haber formatos de intercambio regulares y formalizados (p. Ej., Eventos anuales, redes y comunidades, sesiones de coaching entre pares, etc.), así como métodos informales (p. Ej., Un desayuno en equipo, un almuerzo en bolsa, bingo a la hora del almuerzo donde las personas se reúnen al azar para almorzar juntos, etc.). Cada vez más, las redes sociales y el chat se utilizan para intercambios informales.
4. Fomentar el intercambio en diferentes niveles jerárquicos. En muchas organizaciones, el conocimiento no fluye bien entre las jerarquías. La discusión entre las jerarquías (como se muestra en el ejemplo de Estonia anterior), un blog de la alta dirección, las visitas de la alta dirección a unidades descentralizadas o las reuniones de nivel (donde los líderes se reúnen al azar con los empleados para tomar un café o un almuerzo) mejoran el intercambio de conocimientos. a través de jerarquías.
5. Incorporar el desarrollo de competencias y la transferencia de conocimientos en las evaluaciones de los empleados. Con el fin de alentar, monitorear y recompensar el intercambio de conocimientos y el comportamiento de aprendizaje, la evaluación regular del desempeño también debe abordar este tema. En el formulario de evaluación o en la discusión, a los empleados se les puede preguntar '¿Qué ha hecho para compartir sus conocimientos con sus colegas?', '¿Cómo ha contribuido al desarrollo posterior de la base de conocimientos de la organización (por ejemplo, cooperando con redes, insertando presentaciones en el sistema de información, presentando informes de proyectos, etc.)?' y "¿Cómo mejoró sus competencias?". La evaluación también se puede utilizar para acordar los objetivos de aprendizaje de intercambio de conocimientos para el próximo período. Fomente la transferencia de conocimientos mediante la rotación de trabajos, la organización de equipos y la planificación de sustituciones. Si bien existen formatos específicos para el intercambio de conocimientos, Las medidas organizativas cuidadosamente planificadas crean la necesidad de compartir conocimientos. Trabajo-

5 La evaluación comparativa justa es parte de una gestión eficaz del desempeño. Para obtener más detalles, consulte el conjunto de herramientas anterior sobre Gestión del rendimiento en PES, EC 2016.

Los esquemas de rotación, el intercambio de miembros entre equipos y la planificación de sustituciones para los empleados que se van están necesariamente asociados con la adquisición de nuevas habilidades y el intercambio de experiencias.

Además, los intercambios de personal entre organizaciones, por ejemplo entre los SPE de la UE, son un buen medio para compartir experiencias y aprender.

6. Dar tiempo para el intercambio de conocimientos.

Cuando se trata de proporcionar tiempo explícitamente para compartir conocimientos, la mayoría de las organizaciones se muestran reacias a dedicar un presupuesto específico o intervalos de tiempo definidos. Si la dirección realmente quiere fomentar el intercambio de conocimientos, tiene que planificarlo. La experiencia de la práctica sugiere que el 5% del tiempo para compartir conocimientos y aprender (por ejemplo, 2 horas a la semana en un trabajo de 40 horas a la semana) podría ser un objetivo realista, sin incluir cursos de capacitación específicos.

7. Fomente la motivación lúdica. El intercambio de conocimientos debe ser divertido e interesante. Es por eso que se deben elegir formas lúdicas, creativas e interactivas, como elegir un lugar agradable, organizar un juego de roles, contar una historia, hacer un dibujo, tener un ejercicio de citas rápidas entre expertos y usuarios, etc. Además, enfoques de gamificación están ganando importancia, en particular entre la generación millennial. Los usuarios son recompensados con puntos por realizar diversas tareas, como contribuir a la base de conocimientos compartida, enviar un artículo wiki, responder a una pregunta del foro de discusión o publicar en un blog.

Coaching entre pares, Croacia

El coaching entre compañeros es una herramienta de resolución de problemas: un proceso estructurado para que un pequeño grupo de compañeros discuta un problema en una hora. La unidad de formación profesional del PSE croata adaptó el método en un proyecto de EmployID y luego introdujo un curso básico en línea sobre coaching entre pares en el sistema de gestión del aprendizaje interno (LMS) como un curso de autoaprendizaje para todo el personal. Después de una capacitación adicional por parte de expertos del proyecto, el proceso de entrenamiento entre pares se ha convertido en una herramienta estándar utilizada en las reuniones del personal y en la plataforma de la comunidad reflexiva.

Fuente: Respuesta al cuestionario de gestión del conocimiento, Adriana Cudina Ruzic

Tabla 5. Lista de verificación para evaluar el intercambio de conocimientos en su organización (adaptado de Janus 2016, pág. 15)

	Completamente de acuerdo	Parcialmente de acuerdo	No estoy de acuerdo	Medidas para mejora
1. En su organización, compartir conocimientos es poder.				
2. La gerencia reconoce el intercambio de conocimientos como un comportamiento valioso que mejora el desempeño organizacional.				
3. Los miembros de la organización utilizan activamente los sistemas, plataformas y procesos que fomentan el intercambio sistemático de conocimientos.				
4. El intercambio de conocimientos se basa en gran medida en la motivación intrínseca de los empleados.				
5. Los equipos son recompensados por la colaboración que conduce a resultados mejores o más rápidos.				
6. Contamos con un proceso eficaz para identificar buenas prácticas dentro y fuera de la organización e implementarlas en toda la organización.				
7. En nuestra organización, las redes de intercambio de conocimientos funcionan de manera eficaz.				
8. Los miembros de la organización contribuyen con regularidad al repositorio de conocimientos de la organización.				
9. La organización proporciona tiempo para compartir conocimientos.				
10. La arquitectura de oficinas y las zonas de comunicación fomentan el intercambio de conocimientos.				
11. La captura y el intercambio de conocimientos se supervisan y evalúan continuamente para mejorar la calidad de los resultados y la pertinencia operativa.				

3.3.3 Tres niveles de práctica de intercambio de conocimientos

Nivel I (inicial): El intercambio de conocimientos ocurre pero no es sistemático. Algunas unidades y equipos han establecido mecanismos de intercambio. La dirección habla de la importancia de compartir conocimientos sin dedicarle tiempo. Los acaparadores de conocimiento todavía prevalecen en la organización.

Nivel II (intermedio): El intercambio de conocimientos ocurre en todos los niveles de la organización dependiendo de la iniciativa de los individuos, pero no existe un enfoque sistemático: las redes y las comunidades siguen sus propios intereses. En la organización circulan historias de buenas prácticas. Hay algunos eventos regulares para compartir buenas prácticas en toda la organización. La gerencia es solidaria en general, sin anunciar una intención específica.

Nivel III (avanzado): El intercambio de conocimientos se aborda sistemáticamente a nivel organizacional, se asigna tiempo para compartir y aprender, la cultura organizacional respalda la opinión de que 'compartir conocimientos es poder', y las redes y comunidades funcionan de manera eficaz, en función de las necesidades comerciales. Las buenas prácticas se identifican y transfieren sistemáticamente a toda la organización y más allá. El intercambio de conocimientos se fomenta, supervisa y reconoce de forma sistemática. Múltiples formatos cercanos a las operaciones mejoran el intercambio de conocimientos formal e informal.

Ideefix, Austria

El banco de datos Ideefix fue lanzado por Arbeitsmarktservice (PSE austriaco) en 2001 y desde entonces se ha puesto a disposición de todos sus empleados. Sus principales objetivos son mejorar el desempeño, compartir conocimientos y promover la innovación. Se anima a los empleados a enviar una descripción del problema junto con la solución sugerida y el resultado esperado. Cuando una idea es implementada por el PES, su autor recibe una bonificación que va desde 50 € hasta 950 €, dependiendo del nivel de implementación y el impacto). Además, se lleva a cabo una ceremonia anual en la que se premian las tres mejores ideas de todas las que se han implementado.

El banco de datos es administrado por el 'administrador de ideas' dentro del departamento nacional de desarrollo organizacional que trabaja con el departamento de recursos humanos. Los gerentes de línea son responsables de la garantía de calidad: se aseguran de que las ideas enviadas sean nuevas. Se presentaron 11.000 ideas entre 2001 y 2015. En 2015 se implementaron 202 ideas, lo que supuso el pago de 31.800 € en bonificaciones.

Fuente: Comisión Europea (marzo de 2016). Gestión de ideas (ficha de buenas prácticas) <https://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=15351&langId=en>

Compartir conocimientos sobre cómo hacer que los desempleados de larga duración vuelvan al trabajo

Sarah tiene mucho éxito en hacer que las personas que han trabajado mucho tiempo en el trabajo vuelvan a trabajar. Está preparada para compartir sus experiencias con sus compañeros consejeros. ¿Pero cómo?

Nivel inicial: Ella comparte sus experiencias en reuniones informales ocasionales con otros consejeros en la región. Si se le pide, ayuda con consejos y trucos.

Nivel intermedio: El director de la agencia de empleo local / regional está orgulloso de los resultados de Sarah y los menciona en una reunión de gerentes de agencias regionales. Él / ella le da tiempo a Sarah para que actúe como mentora de consejeros menos experimentados en otras agencias. A pedido, realiza revisiones posteriores a la acción (consulte la Sección 4.2) de casos de reincorporación al empleo exitosos y menos exitosos. Ella comienza a sistematizar sus hallazgos y se conecta con otros 'consejeros de alto desempeño'. Algunos resultados se publican en boletines informativos de todo el PES.

Nivel avanzado: Sarah y los consejeros interesados en el tema crean un foro en la intranet del PES, que cuenta con el respaldo de la alta dirección. Surge una comunidad de práctica (ver Sección 4.5) que sistematiza las experiencias en una guía titulada 'Consejos y trucos para que los desempleados de larga duración vuelvan al trabajo'. Esta guía se utiliza para la capacitación de consejeros y la comunidad la desarrolla aún más.

3.4 Desarrollo de competencias

sistemáticamente

3.4.1 Por qué dirigido competencia ¿desarrollo?

La gestión de habilidades, competencias o talento asegura que los empleados tengan la capacidad de realizar su trabajo de manera eficaz y tengan planes de desarrollo. El desarrollo de competencias debe estar alineado con la estrategia organizacional. Algunas preguntas relacionadas son: "¿Tienen los empleados las competencias necesarias para las tareas actuales y futuras?" y "¿Cómo podemos organizar procesos de formación y aprendizaje selectivos para nuestros empleados actuales y qué perfiles necesitamos?" La organización a menudo desconoce lo que saben los expertos individuales. Los perfiles de competencia ayudan a identificar a los 'expertos ocultos' y ayudan en la transferencia de conocimientos específicos.

El desarrollo de competencias es parte de la gestión de recursos humanos y merece un conjunto de herramientas propio. Por lo tanto, discutiremos solo algunos titulares esenciales en esta sección.

3.4.2 Cómo desarrollar estas prácticas

La competencia de una persona abarca una combinación de habilidades y comportamientos necesarios para llevar a cabo una tarea (por ejemplo, asesoramiento a un solicitante de empleo). Las competencias abarcan varias habilidades. Una habilidad es una habilidad que se aprende y se practica durante un período de tiempo (por ejemplo, realizar una entrevista). En contraste, el talento se refiere a una habilidad "natural" de una persona que es inherente, innata o que ocurre naturalmente (por ejemplo, talento musical). Aunque el término "gestión del talento" se utiliza ampliamente, en la práctica la tarea más importante es gestionar las competencias.

El establecimiento de un sistema de gestión de competencias normalmente constaría de los siguientes pasos:

1. Identifique los comportamientos deseados y las habilidades necesarias para lograr los resultados deseados para roles o trabajos específicos (por ejemplo, "¿Qué hace que un consejero laboral tenga éxito?").
2. Describa las competencias que tienen un impacto directo en los resultados, basándose en un modelo de competencias (es decir, un repertorio estructurado de 10 a 20 competencias).

Modelo de competencia, Estonia

El modelo de competencias fue desarrollado por los SPE de Estonia entre 2017 y 2018 con el objetivo de proporcionar a los gerentes de SPE una lista de habilidades y comportamientos que respalden su alto desempeño. Entre las competencias más importantes de los gerentes se encuentran: "pensamiento estratégico y analítico, liderazgo y asunción de responsabilidades, planificación y organización, cooperación y trabajo en red, y autogestión". El objetivo es evaluar estas competencias cada año y discutir su mejora durante una entrevista de desarrollo personal. La evaluación de competencias incluye la autoevaluación y la evaluación por parte de un superior. Durante la entrevista de desarrollo, se acuerdan las prioridades y métodos para mejorar las competencias. Los resultados de la evaluación de cada gerente se incorporan en el programa de desarrollo. Como resultado,

Fuente: Łukasz (2018); Comisión Europea (agosto de 2018)

Documento temático: Gestión de recursos humanos: cómo atraer, retener y desarrollar talento, p. dieciséis. <https://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=20127&langId=en>

3. Evalúe la competencia de los empleados utilizando un modelo de competencia y califique el nivel de competencia. Por lo general, esto combinaría la autoevaluación y la evaluación entre pares o la calificación de un superior.
4. Implemente estrategias de desarrollo de empleados para cerrar la brecha entre los niveles de competencia reales y deseados.

Para cada una de las competencias, es necesario formular una descripción y un nivel de competencia. Con el fin de estructurarlas, las competencias se clasifican típicamente como "duras" o "blandas". Mientras que las competencias técnicas y funcionales se consideran habilidades / competencias 'duras', la creatividad, las habilidades interpersonales y de comportamiento a menudo se describen como habilidades / competencias 'blandas'.

Después de describir las competencias individuales, se debe evaluar el nivel de cada una. En la literatura se recomiendan diferentes modelos de experiencia; sin embargo, en la práctica, la evaluación de tres niveles de

6 Para obtener más información, consulte el documento temático de PES 'Gestión de recursos humanos: cómo atraer, retener y desarrollar talento'

La competencia profesional y de métodos es estándar.

Principiantes tienen conocimientos teóricos con menos experiencia en la aplicación de dichos conocimientos y son capaces de aplicar soluciones teóricas para resolver problemas reales (por ejemplo, se realizó con éxito un curso de gestión de proyectos y se recopiló la primera experiencia de ejecución de proyectos).

El competente Tener experiencia múltiple en la aplicación e incluso reaccionar adecuadamente a nuevas situaciones imprevistas (por ejemplo, se llevaron a cabo múltiples proyectos de diferentes complejidades bajo la propia autoridad).

Expertos son capaces de anticipar los problemas en gran medida mediante la autoorganización y la intuición. También son capaces de solucionarlos. Se destacan por su profundo conocimiento de los temas (por ejemplo, la gestión de proyectos complejos y novedosos, contribuyendo a un mayor desarrollo en los métodos de gestión de proyectos). Son posibles más matices dependiendo de cuán especializados sean. La competencia social se puede evaluar a través de niveles como "menos distinto", "distinto" y "más distinto".

Los resultados de una evaluación de habilidades y competencias se pueden visualizar en una matriz de habilidades y competencias, mostrando la distribución de habilidades o competencias dentro de un equipo o unidad. Esta útil herramienta se describe en detalle en la Sección 4.3.

3.4.3 Varios métodos de desarrollo de competencias

La ejecución de tareas nuevas y desafiantes es una motivación y una oportunidad para aprender. Las oportunidades que ofrecen las plataformas de aprendizaje digital y los dispositivos móviles permiten aprender cuándo y dónde surge la necesidad. Iniciativas como "los colegas aprenden de los colegas" apoyan el aprendizaje mutuo entre pares.

El entrenamiento y la supervisión ayudan a los trabajadores del conocimiento a reflexionar sobre su proceso de aprendizaje y pueden brindar apoyo personal para necesidades individuales específicas.

El aprendizaje por proyectos es un enfoque integrado eficaz en el que los miembros del equipo aprenden mientras llevan a cabo los trabajos del proyecto.

En algunos países, por ejemplo en Alemania, también se encuentran disponibles cursos formales altamente especializados para el desarrollo de las habilidades requeridas en un SPE. La Universidad Alemana de Estudios Laborales Aplicados (UALS) ofrece cursos interdisciplinarios altamente orientados a la práctica a nivel de licenciatura y maestría. En asociación con la Academia Network, UALS también ofrece formación para profesionales de PSA de otros estados miembros de la UE interesados en el sistema y las prácticas de PSA alemanes. En Bélgica, Actiris tiene un nuevo proyecto para desarrollar una academia para el personal y los socios de PES.

¿Cómo se integra el desarrollo de competencias en la gestión de recursos humanos? La evaluación rápida de la Tabla 6 proporciona orientación sobre lo que se necesita.

Tabla 6. Lista de verificación para evaluar la gestión de competencias de su organización (fuente: adaptado de North & Kumta, 2016, págs. 138-139)

¿Cómo gestionamos las competencias?	Completamente de acuerdo	Parcialmente de acuerdo	No estoy de acuerdo	Medidas para mejora
1. Las competencias básicas se definen y actualizan periódicamente.				
2. Las descripciones de puestos contienen requisitos de competencia actualizados y validados.				
3. Los empleados tienen un perfil de competencia para los procesos o funciones centrales. Los perfiles se actualizan periódicamente.				

¿Cómo gestionamos las competencias?	Completamente de acuerdo	Parcialmente de acuerdo	No estoy de acuerdo	Medidas para mejora
4. El desarrollo de RR.HH. se basa en una evaluación sistemática de competencias.				
5. El aprendizaje tiene una alta prioridad (se proporciona tiempo y presupuesto a cada empleado).				
6. El aprendizaje informal se apoya con las medidas adecuadas (coaching, mentoring, etc.).				
7. Los planes de desarrollo individual se implementan de manera consistente.				
8. La formación siempre está relacionada con la aplicación.				
9. El desarrollo de competencias está respaldado constantemente por sistemas de incentivos.				

3.4.4 Tres niveles de gestión de competencias

Nivel I (inicial): Se han definido requisitos de habilidades para algunos trabajos. Existen muchas formas diferentes de capacitación y actualización de habilidades sin un enfoque sistemático. El desarrollo de RR.HH. es ad hoc para hacer frente a la acuciante escasez de habilidades.

Nivel II (intermedio): Los requisitos de competencia se describen para trabajos prioritarios, pero no existe un modelo de competencia consistente. Las descripciones de puestos se refieren a las habilidades / competencias requeridas; El desarrollo de recursos humanos opera a más largo plazo.

Nivel III (avanzado): La organización hace uso de un modelo de competencia consistente alineado con la estrategia de RRHH. Las descripciones de puestos contienen requisitos de competencia actualizados y validados. El desarrollo de RRHH se basa en una evaluación sistemática de competencias. Los empleados gestionan activamente su propia cartera de competencias. Muchos formatos apoyan el aprendizaje cercano al trabajo.

3.5 Conservación del conocimiento de los empleados que dejan e incorporando nuevos colegas de manera efectiva

3.5.1 Por qué conservar y transferir ¿conocimiento?

Dado que muchos SPE se enfrentan a la jubilación masiva de funcionarios con experiencia y el nuevo personal debe estar operativo rápidamente, se necesitan con urgencia prácticas de GC para retener la experiencia y el conocimiento de los funcionarios que se van y para conseguir nuevos colegas a bordo, a fin de mantener la calidad de la prestación del servicio. .

Colaboración e intercambio de conocimientos 'intergeneracionales', Austria

En PES en Austria, la junta ejecutiva decidió un proyecto de gestión del conocimiento debido a la estructura de edad crítica de la fuerza laboral con tendencia a la obsolescencia. Se prestó especial atención al desarrollo de una generación activa. administración.

Objetivos del proyecto

Los objetivos del proyecto se definieron como:

- F sensibilizar a todos los involucrados para tratar con diferentes generaciones;
- F aceptar la diversidad de generaciones en términos de actitudes, valores, competencias, necesidades, expectativas y comportamiento;
- F promover la cooperación intergeneracional;
- F transferir el conocimiento individual al conocimiento colectivo;
- F asegurar el conocimiento para la organización a través de la jubilación planificada de las personas mayores;
- F aumentar el atractivo como empleador;
- F utilizar la gestión de la generación como una nueva herramienta de desarrollo de la cultura corporativa;
- F inculcar un liderazgo apropiado para la edad y orientado a la fase de la vida, con una fuerte orientación y compromiso la transferencia activa de conocimiento.

Resultados

- F Se ha logrado una comprensión de las actitudes y el comportamiento de los líderes sensibles a las nuevas generaciones. desarrollado: hoy, los líderes demuestran cuán importante es la calidad del contacto entre todos los empleados y cómo utilizan activamente las fortalezas de todas las generaciones.
- F En la colaboración cotidiana, las declaraciones y el comportamiento que discriminan entre generaciones ya no tienen cabida. Todos los empleados respetan y valoran la cooperación con todas las generaciones de la empresa y se esfuerzan por un intercambio activo de conocimientos y experiencias. La cooperación de los empleados jóvenes y mayores se promueve activamente mediante el apoyo a la movilidad. dentro de la organización.
- F Las políticas, reglas y sistemas de la organización tienen en cuenta las diferencias específicas de generación positivas, promoviendo así la cooperación. Diverso
Los sistemas y herramientas de comunicación se construyen y utilizan activamente para mejorar el intercambio entre todas las generaciones.

Fuente: Tavalato, Reichstamm y Müller (2017)

3.5.2 Cómo desarrollar estas prácticas

El relevo intergeneracional

Cuando el personal deja un equipo, se lleva consigo el valioso conocimiento, la experiencia y los contactos que ha construido durante su tiempo allí. El equipo y la organización sufren si este conocimiento no se comparte antes de que el miembro del personal se vaya. Las estimaciones sugieren que se necesitan hasta seis meses antes de que el personal que asume funciones adicionales o las nuevas contrataciones contribuyan eficazmente a la organización.

Para retener la experiencia y el conocimiento del personal que sale, los enfoques exitosos combinan medidas organizativas a largo plazo con traspasos individuales.

Las medidas organizativas a largo plazo deben comenzar por identificar áreas clave de conocimiento y empleados. Posteriormente, se debe asegurar que el conocimiento se distribuya entre varias personas. El establecimiento de equipos y la rotación dentro y entre ellos ayuda a reducir la dependencia de la experiencia individual. Una estructuración sistemática de la documentación facilita el acceso a la información para que no dependa de la disponibilidad de un funcionario individual. Además, la transferencia de conocimientos debe establecerse como un proceso regular e integrarse en los traspasos de los empleados. A nivel individual, hay básicamente cuatro medidas:

- ffmotivación para la transferencia de conocimientos;
- ffestablecer un plan de transferencia (simple);
- ffdar tiempo para la transferencia de conocimientos;
- ffacompañando la transferencia con tutoría o entrenamiento.

Arbetsförmedlingen, Suecia

Cuando un empleado termina su empleo en Arbetsförmedlingen, el gerente más cercano es responsable de realizar una entrevista de despido. La entrevista se facilita con material de apoyo con ejemplos de preguntas adecuadas, y los gerentes también tienen la oportunidad de obtener apoyo de su socio de recursos humanos. No existe un proceso u otra forma estructurada de utilizar las reflexiones y comentarios de estas entrevistas, aunque puede haber buenas prácticas individuales a nivel local.

Fuente: Información proporcionada por Arbetsförmedlingen, agosto de 2019

(introducción local), tutoriales de formación web y clases dirigidas por líderes educativos. Recientemente, todo el programa se ha reforzado añadiendo más días de formación dirigidos por profesores, creando una estructura más clara para los exámenes vinculados a las competencias y aumentando la proporción de elementos relacionados con el trabajo.⁷

LeForem (Bélgica) tiene un enfoque sistemático para apoyar a los nuevos reclutas. Esto incluye tres elementos: una introducción en su primer día para todas las personas que comienzan a trabajar en el PES. En su segundo día en el PES, un paquete de información de RR.HH. se comunica cara a cara a cada nuevo recluta. Posteriormente, se realizan tres reuniones en un año entre el nuevo recluta y su supervisor directo. Estos están dedicados a establecer los objetivos personales de la nueva persona. Para cada objetivo, se especifican acciones concretas (por ejemplo, seguir un curso específico o conocer a una persona específica).

La combinación de una fase de introducción con una tutoría o entrenamiento a más largo plazo del nuevo personal también ha demostrado ser eficaz.

3.5.3 Tres niveles de traspaso e incorporación

Nivel I (inicial): Dependiendo de la iniciativa de los gerentes de línea y del personal entrante o saliente, se organiza la transferencia de conocimientos. Existe un procedimiento de incorporación estándar.

Nivel II (intermedio): La entrega se acompaña, pero no de forma sistemática. Los equipos están activos en capturar y retener el conocimiento de los colegas que se van. Además de los eventos centrales de incorporación, las unidades y los equipos toman medidas para incorporar a nuevos colegas.

Nivel III (avanzado): Existe un proceso sistemático para acompañar la entrega. Se identifica y captura el conocimiento crítico.

Las medidas organizativas garantizan que los conocimientos críticos estén disponibles para varios miembros del personal. El traspaso se considera una oportunidad para revisar la distribución de tareas y los trabajos. Existe un proceso de incorporación diferenciado, y la tutoría, el coaching o medidas similares garantizan que la incorporación se adapte a las necesidades de las personas. Se supervisa la eficacia de la incorporación.

3.6 Garantizar la facilidad de uso y la eficacia de los sistemas de información y comunicación

3.6.1 ¿Por qué los sistemas de información y comunicación son cruciales para la prestación de servicios?

Dependiendo de la tarea, el personal de los SPE dedica la mayor parte de su tiempo de trabajo a actividades relacionadas con la información y la comunicación. Por lo tanto, los sistemas de información y comunicación eficaces juegan un papel fundamental en la prestación de servicios. Además, las estrategias de gobierno digital requieren que la información y el conocimiento sean más utilizables y accesibles. La gestión de la información y la comunicación es un tema en sí mismo que merece un conjunto de herramientas propio. Por lo tanto, a continuación, solo tratamos algunos principios básicos sobre cómo tratar la información y la comunicación.

Visualización de datos en el panel del consejero, Estonia
El PSE de Estonia está trabajando actualmente en un tablero para asesores y gerentes regionales para ayudarlos a brindar servicios, planificar recursos y organizar su trabajo. El panel interactivo permite a los asesores ver con un solo clic la lista de clientes dentro de cada categoría (por ejemplo, la lista de clientes con habilidades insuficientes) y así ofrecerles los servicios adecuados. También ofrece una descripción general de los cambios en el volumen de clientes de la cartera a lo largo del tiempo. Como tal, el tablero ayuda a los asistentes sociales a analizar su cartera de clientes, por ejemplo, en los diálogos anuales de desempeño. Los gerentes de las oficinas regionales de PES pueden ver la cartera de clientes de su región como un todo y tienen la capacidad de comparar carteras de diferentes asesores.

Los paneles se crean utilizando el software de inteligencia empresarial Tableau, que está conectado al almacén de datos del PES. Los cuadros de mando son desarrollados por el departamento de análisis en estrecha colaboración con asesores y gerentes regionales.

Fuente: Scharle y Csillag, 2019

⁷ Fuente: Información proporcionada por Arbetsförmedlingen, agosto de 2019.

⁸ Fuente: Cuestionario anterior al seminario web sobre gestión del conocimiento de mayo de 2019

3.6.2 Cómo desarrollar estas prácticas

En un PSA, los sistemas de información y comunicación (ICS) deben respaldar las tareas operativas y de gestión. Las actividades de gestión se centran en la toma de decisiones y requieren una buena analítica para respaldar sus decisiones. Es necesario reunir información de múltiples fuentes y sacar conclusiones con la mayor precisión posible. Por lo tanto, es necesario filtrar la información relevante de una gran cantidad de datos y de varias fuentes. El análisis de big data puede respaldar esto, como se muestra en el siguiente ejemplo de Dinamarca.

Banco de conocimientos Jobeffekter, Dinamarca

Jobeffekter.dk es un sitio web creado por el PSE danés (STAR) en 2013 para facilitar la formulación de políticas basadas en pruebas. La base de datos contiene estudios sobre la eficacia de los programas del mercado laboral. Los efectos se presentan con el nivel de evidencia y el número de estudios y se pueden buscar por grupos destinatarios (por ejemplo, vulnerables, listos para trabajar), tipo de política del mercado laboral, género y edad. Los principales grupos destinatarios del sitio web son los encargados de formular políticas, los investigadores y los profesionales. Actualmente, el sitio web está disponible únicamente en danés con un plan para crear una versión en inglés en un futuro próximo. En marzo de 2017, había 400 estudios con el enfoque dividido por igual entre grupos objetivo vulnerables y grupos objetivo preparados para el empleo.

La base de datos es mantenida por la división de datos y análisis del PSE danés. Sin embargo, el contenido se crea independientemente del personal de PES. Los estudios son recopilados y su calidad es evaluada por investigadores de políticas sociales y del mercado laboral con base en directrices. Los efectos agregados de las políticas se calculan automáticamente a través de un algoritmo basado en la información ingresada por los investigadores. Los investigadores se seleccionan una vez al año para evaluar todos los estudios recién publicados, mientras que dos o tres veces al año revisan los estudios que se centran en grupos destinatarios específicos, en función de las prioridades nacionales.

Fuente: Comisión Europea (marzo de 2017). Banco de conocimientos danés - Jobeffekter (ficha de buenas prácticas) <http://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=17364&langId=sl>

Las actividades operativas se caracterizan por capturar, procesar y difundir información relevante lo más rápido posible para permitir que la cadena de valor funcione de manera eficiente y responda a los clientes internos y externos de manera más efectiva. El desafío es llevar la información relevante de varios procesos y fuentes al punto de acción. Tales actividades requieren un buen soporte de procesos y la disponibilidad y accesibilidad de la información a través de varios ICS.

La productividad en el lugar de trabajo aumenta si se hace un uso óptimo de la información y el conocimiento existentes en lugar de reinventar la rueda. Muchas organizaciones han implementado wikis para compartir experiencias y proporcionar información fácil de usar sobre varios temas. Con la creciente cantidad de información disponible, es necesario seleccionar y preparar información relevante en un formato fácil de usar. Muchas organizaciones han definido el rol de 'curadores de información y conocimiento', quienes realizan estas tareas cerca de los negocios operativos. Los asesores laborales, por ejemplo, no deberían tener que buscar grandes cantidades de información, sino que deberían tener los formularios, documentos y recursos de información más relevantes al alcance de la mano en un formato bien preparado. Cada vez más,

La lista de verificación de la Tabla 7 permite evaluar el estado de la gestión de la información y la comunicación de su organización.

3.6.3 Tres niveles de gestión de la información y las comunicaciones

Nivel I (inicial): Hay varias bases de datos más o menos conectadas. Las búsquedas integradas son difíciles. Aunque ICS admite en parte los flujos de trabajo, todavía hay muchos repositorios individuales de datos que no están disponibles para el equipo / unidad. La reutilización de la información y el conocimiento existentes es rudimentaria.

Nivel II (intermedio): Hay información relevante disponible, pero se necesita tiempo para encontrarla. La mayoría de los flujos de trabajo son compatibles con ICS y existen muchas aplicaciones, pero no se utilizan en todo su potencial. Las experiencias se capturan (por ejemplo, como wikis), pero no de forma sistemática.

Nivel III (avanzado): La información y el conocimiento son fáciles de obtener y fáciles de recuperar. Pertinente

el conocimiento se envía a los usuarios, y los curadores y las redes capturan, actualizan, destilan, estructuran y preparan constantemente información y conocimientos relevantes en formatos fáciles de usar. ICS soporta eficazmente los flujos de trabajo. Existe una colaboración eficaz a través de plataformas y aplicaciones específicas. Las interacciones con los clientes se digitalizan en gran medida. El personal está utilizando los sistemas en todo su potencial.

Tabla 7. Lista de verificación para evaluar el estado de su información y comunicación administración

¿Cómo gestionamos las competencias?	Completamente de acuerdo	Parcialmente de acuerdo	No estoy de acuerdo	Medidas para mejora
1. Necesito mucho tiempo para leer, borrar y responder correos electrónicos irrelevantes.				
2. Cuento con estrategias efectivas para superar la sobrecarga de información.				
3. Es fácil recuperar información relevante y actualizada.				
4. Nuestros ICS son fáciles de usar y respaldan eficazmente los flujos de trabajo.				
5. Los sistemas expertos y de apoyo a la toma de decisiones me ayudan de manera eficaz en mis tareas.				
6. Las plataformas y aplicaciones apoyan la colaboración de manera eficaz.				
7. Tengo los conocimientos y habilidades adecuados para usar ICS.				
8. La interacción con los clientes se realiza predominantemente a través de canales digitales.				
9. Los wikis o aplicaciones similares capturan información importante.				
10. Las aplicaciones específicas ('buscador de expertos') me permiten encontrar fácilmente expertos en la organización.				
11. Usamos aplicaciones de software social para interacciones rápidas e informales entre colegas.				

3.7 Evaluar el nivel de sus prácticas de gestión del conocimiento

Como resumen de la Sección 3, la Tabla 8 le permite calificar el nivel de prácticas de GC en su organización y crear su perfil actual de gestión del conocimiento. Esta evaluación es más detallada que la evaluación basada en el ciclo de GC que se presenta en el Anexo 1.

Tabla 8. Lista de verificación para calificar el nivel de prácticas de GC en su organización y para cree su perfil actual de gestión del conocimiento

	Nivel I (inicial)	Nivel II (intermedio)	Nivel III (avanzado)
Mejorando conocimiento-orientado organizativo cultura y liderazgo practicas	La estrategia es desarrollada por un pequeño círculo de líderes. No existe un vínculo explícito entre estrategia y conocimiento / competencia desarrollo. Algunos líderes y equipos vincular la estrategia a su competencia desarrollo.	La estrategia está vinculada implícitamente a requerido conocimiento y competencia. La estrategia es de en cascada de arriba hacia abajo a unidades y equipos. Algunos líderes motivados toman acción para asegurar que el conocimiento requerido y la competencia son disponible.	La organización desarrolla su estrategia con interacciones intensivas con las partes interesadas y practica el desarrollo de una estrategia participativa. Todo el mundo tiene una idea clara de cuál es la implementación. los medios estratégicos para su propio trabajo. Una estrategia de GC explícita alineada con la estrategia general de PSA guía el conocimiento y la competencia desarrollo. Líderes en absoluto los niveles revisan periódicamente la estrategia con los empleados y toman las acciones correctivas necesarias. El desarrollo de RRHH está claramente vinculado a la estrategia organizacional.
Intercambio conocimiento y aprendiendo	El intercambio de conocimientos sucede, pero no de manera sistemática. Algunas unidades y equipos han establecido sus mecanismos de intercambio. Charlas de gestión sobre la importancia de intercambio de conocimientos sin dedicarle tiempo. Acaparadores de conocimiento todavía prevalecen en la organización.	El intercambio de conocimientos ocurre en todos los niveles de la organización, Dependiendo de la iniciativa de individuos, pero hay no es sistemático Acercarse. Redes y comunidades de la práctica sigue sus propios intereses. En la organización circulan historias de buenas prácticas. Hay algunos eventos regulares para compartir buenas prácticas en toda la organización. La gestión es solidario en general sin específico Dedicación.	El intercambio de conocimientos es se abordan sistemáticamente a nivel organizacional, y se definen el tiempo y el presupuesto para compartir y aprender. La cultura organizacional apoya las redes de 'intercambio de conocimientos es poder' y las comunidades son trabajar eficazmente en función de las necesidades comerciales. Las buenas prácticas se identifican y transfieren sistemáticamente a toda la organización y más allá. El intercambio de conocimientos se fomenta, supervisa y reconoce de forma sistemática. Múltiples formatos cercanos a las operaciones mejoran el intercambio formal e informal de conocimiento.

	Nivel I (inicial)	Nivel II (intermedio)	Nivel III (avanzado)
Desarrollando competencias sistemáticamente	<p>Requisitos de habilidad han sido definidos para algunos trabajos. Muchas formas diferentes de entrenamiento y habilidad la actualización existe sin un enfoque sistemático. Ofertas de desarrollo de recursos humanos ad hoc con acciones urgentes de desarrollo de habilidades en un escasez.</p>	<p>Competencia los requisitos son descrito por prioridad puestos de trabajo, pero no hay una competencia consistente modelo. Descripciones de trabajo refiérase a las habilidades / competencias requeridas. HORA más a largo plazo.</p>	<p>La organización hace uso de un modelo de competencias coherente alineado con la estrategia de RRHH. Las descripciones de puestos contienen actualizaciones y validaciones requisitos de competencia. El desarrollo de RRHH se basa en una evaluación sistemática de competencias. Empleados gestionar activamente su propia cartera de competencias. Muchos formatos apoyan el aprendizaje cercano al trabajo.</p>
Reteniendo conocimiento de irse empleados y inducción nuevos colegas efectivamente	<p>Dependiendo de iniciativa de línea gerentes y dejando o personal entrante, transferencia de conocimiento está organizado. Hay un embarque estándar procedimiento</p>	<p>El traspaso es acompañado, pero no de manera sistemática. Los equipos están activos en capturar y retener el conocimiento de la partida colegas. Aparte de incorporación central Los eventos, las unidades y los equipos toman medidas para incorporar nuevos colegas.</p>	<p>Existe un proceso sistemático para acompañar la entrega. Se identifica y captura el conocimiento crítico. Las medidas organizativas dan como resultado que varios miembros del personal dispongan de conocimientos críticos. El traspaso se considera una oportunidad para revisar la distribución de tareas y los trabajos. Hay un proceso de incorporación diferenciado y tutoría, coaching o Medidas similares garantizan que la incorporación se adapte a las necesidades de las personas. Se supervisa la eficacia de la incorporación.</p>
Asegurar al usuario amabilidad y eficacia de ICS	<p>Hay varios más o menos conectados bases de datos, pero las búsquedas integradas son difíciles. Los flujos de trabajo son parcialmente compatibles con ICS. Aun quedan muchos repositorios individuales de datos que no están disponibles para el equipo / unidad. La reutilización de información existente y el conocimiento es rudimentario.</p>	<p>Hay información relevante disponible, pero se necesita tiempo para encontrarla. La mayoría Los flujos de trabajo se apoyan en por ICS y muchos las aplicaciones están en su lugar, pero estos no se utilizan en todo su potencial. Las experiencias se capturan (por ejemplo, como wikis), pero no de forma sistemática.</p>	<p>La información y el conocimiento son fáciles de obtener y fáciles de recuperar. Pertinente el conocimiento se transmite a los usuarios. Los curadores y las redes capturan, actualizan y destilar, estructurar y preparar información relevante y conocimiento en fácil de usar formatos. ICS soporta eficazmente los flujos de trabajo. Allí una colaboración eficaz a través de plataformas y aplicaciones específicas. Las interacciones con los clientes se digitalizan en gran medida. El personal está utilizando los sistemas en todo su potencial.</p>

SECCIÓN 4.

Aplicación probada

9 instrumentos



PUNTOS CLAVE

En esta sección, se describen cuatro de las herramientas más utilizadas con comentarios: ¿Qué es? ¿Por qué usarlo? ¿Cómo se aplica? Idealmente, se proporciona un breve ejemplo de PSA para cada herramienta. Los enlaces / referencias ayudan al lector a aplicar la herramienta. En la introducción, herramientas de KM, el lector aprende qué herramienta utilizar en qué fase del ciclo de KM y para apoyar qué prácticas de KM.

4.1 Caja de herramientas: la mayoría

herramientas de gestión del conocimiento de uso frecuente

Las herramientas de GC son métodos y técnicas para apoyar la estructuración, representación y visualización del conocimiento, así como para facilitar la interacción entre las personas para capturar el conocimiento tácito y explícito. De la gran cantidad de herramientas disponibles, hemos seleccionado las que se utilizan con más frecuencia en la práctica y han demostrado su eficacia. En la Sección 6, se proporciona información sobre conjuntos de herramientas y descripciones y ejemplos de otras herramientas.

En la Tabla 9, las herramientas de GC están relacionadas con el uso en el ciclo de GC descrito en la Sección 2 y en las prácticas de GC detalladas en la Sección 3. A continuación, se describe cada una de las cuatro herramientas.

Tabla 9. Dónde usar qué herramienta de KM

	Uso en ciclo KM	Uso para prácticas de KM
Revisión posterior a la acción y lecciones aprendidas	Adquirir y compartir lo necesario conocimiento	Compartiendo conocimiento y aprendizaje
Habilidad y matriz de competencias	Visualización de habilidades / competencias existentes y requeridas; compartir y proteger el conocimiento	Desarrollar competencias de forma sistemática; retener el conocimiento
Mapa de conocimiento y taxonomía	Estructurar el conocimiento requerido y relacionándolo con el conocimiento existente	Alineando KM con la planificación estratégica y necesidades de las partes interesadas; retener el conocimiento
Comunidad de práctica	Compartiendo y desarrollando nuevos conocimientos	Compartir conocimiento y aprendizaje; retener el conocimiento

9 Descripciones de herramientas adaptadas de North y Kumta, 2018

4.2 Revisiones posteriores a la acción y lecciones aprendidas

4.2.1 ¿Qué es una revisión posterior a la acción?

Una revisión posterior a la acción (AAR) es un proceso simple utilizado por un equipo para capturar las lecciones aprendidas de los éxitos y fracasos pasados, con el objetivo de mejorar el desempeño futuro. Es una oportunidad para que un equipo reflexione sobre un proyecto, actividad, evento o tarea para que puedan hacerlo mejor la próxima vez. También se puede emplear en el curso de un proyecto para aprender mientras se hace. Los AAR deben llevarse a cabo con un espíritu abierto y sin intención de culpar a nadie.

4.2.2 ¿Por qué utilizar AAR?

- ff El AAR es la base para aprender del proyecto éxitos y fracasos. Es el punto de partida para mejoras en proyectos futuros.
- ff Los miembros del equipo pueden identificar fortalezas y debilidades y determinar cómo mejorar el desempeño en el futuro enfocándose en el resultado deseado y describiendo observaciones específicas.
- ff El equipo del proyecto puede documentar las lecciones aprendidas y ponerlos a disposición del resto de la organización para mejorar la toma de decisiones.

4.2.3 Cómo aplicar los AAR







1. Mantenga el AAR inmediatamente, mientras todos los participantes todavía están disponibles y sus recuerdos están frescos. El aprendizaje se puede aplicar de inmediato, incluso al día siguiente.
2. Crea el clima adecuado. El clima ideal para que un AAR tenga éxito es uno de apertura y compromiso con el aprendizaje. Todos deben participar en un ambiente libre del concepto de antigüedad o rango. Los AAR son eventos de aprendizaje en lugar de críticas. Ciertamente, no deben tratarse como evaluaciones de desempeño personal.
3. Designe un facilitador. El facilitador de un AAR no está ahí para "tener las respuestas", sino para ayudar al equipo a "aprender" las respuestas. Hay que atraer a las personas, tanto para su propio aprendizaje como para el aprendizaje del grupo.
4. Pregunte '¿Qué se suponía que iba a pasar?'. El facilitador debe comenzar dividiendo el evento en actividades discretas, cada una de las cuales tiene (o debería tener) un objetivo y un plan identificables.

de acción. La discusión comienza con la primera actividad: '¿Qué se suponía que iba a pasar?'.
5. Pregunte "¿Qué pasó realmente?". Esto significa que el equipo debe comprender y estar de acuerdo con los hechos sobre lo sucedido. Sin embargo, recuerde que el objetivo es identificar un problema, no un culpable.

6. Ahora compare el plan con la realidad. El aprendizaje real comienza cuando el equipo compara el plan con lo que realmente sucedió en la realidad y determina una respuesta a las preguntas "¿Por qué hubo diferencias?" y "¿Qué aprendimos?". Identifique y analice los éxitos y las deficiencias. Ponga en marcha planes de acción para mantener los éxitos y mejorar las deficiencias.
7. Registre los puntos clave. El registro de los elementos clave de un AAR aclara lo que sucedió y lo compara con lo que se suponía que debía suceder. Facilita el intercambio de experiencias de aprendizaje dentro del equipo y proporciona la base para un programa de aprendizaje más amplio en la organización.

La Tabla 10 proporciona un diseño sugerido para un AAR.

Tabla 10. Lista de verificación de lecciones aprendidas (fuente: North y Kumta, 2018)¹⁰

	Título de la proyecto o plan	
	Objeto	
	Descripción de experiencias	
	¿Qué salió bien?	
	¿Qué salió mal?	
	Que lecciones se puede aprender?	

4.3 Matriz de habilidades y competencias

organización.

4.3.1 ¿Qué es una matriz de habilidades y competencias?

Una matriz de habilidades y competencias es un método ampliamente probado y adecuado para estructurar, evaluar y visualizar la distribución de habilidades o competencias en una unidad o empresa (se muestra un ejemplo en la Figura 7). También es fácil de aplicar en pequeñas y medianas empresas.

4.3.2 ¿Por qué utilizar una matriz de habilidades y competencias?

ff La matriz muestra dónde se encuentran las habilidades / competencias faltan o están distribuidos de manera desigual.

ff La matriz le ayuda a evaluar las necesidades de formación.

ff Mediante el uso de la matriz, la contratación de nuevo personal (¿Qué competencias y habilidades necesitamos?) Y la planificación de la sucesión se apoyan.

ff Una distribución más amplia de habilidades / competencias (múltiples habilidades) aumenta la flexibilidad de la

4.3.3 Cómo crear una matriz de habilidades y competencias

1. Enumere las tareas y las habilidades / competencias necesarias para llevar a cabo estas tareas.
2. Los empleados y las habilidades / competencias se colocan juntos en una matriz (ver Figura 7). De esta forma, obtiene una visión general del perfil de desempeño de su empresa. Puede ver si las competencias particulares se cubren satisfactoriamente y planificar la creación de nuevas competencias de forma sistemática. En una tabla, las habilidades que normalmente se encuentran en el trabajo diario en la empresa se colocan junto a los nombres de los empleados. Puede estructurar las habilidades / competencias de acuerdo con los pasos del proceso, las tecnologías, el lenguaje y las competencias sociales.
3. Cada empleado hace su propia evaluación y, en paralelo, el supervisor evalúa las competencias de los colaboradores. En una reunión de evaluación, se discuten y unifican las evaluaciones de ambas partes.

¹⁰ Residencia en www.kstoolkit.org/After+Action+Review, www.skyrme.com/tools/index.htm.

4. Puede leer verticalmente el perfil de competencias de un empleado individual. Los ejes horizontales dan una idea de qué tan bien se cubre la competencia respectiva en la empresa. Esto puede permitirle establecer estándares mínimos. Dependiendo del tamaño de la empresa, uno o más empleados deben tener las mejores calificaciones en cada competencia.
5. Las lagunas de conocimiento se forman si ninguno o (en una empresa más grande) solo un empleado tiene las mejores calificaciones para una categoría de competencia. Si falta esta persona, la eficiencia de la empresa se reduce porque ningún otro empleado puede sustituirla con habilidades correspondientes. Debería salvar esas lagunas de conocimiento. Cree una meta para usted mismo: por ejemplo, 'En mi empresa, cada categoría de competencia debería tener tres empleados con "+++" y dos empleados con "++".'
6. Puede ampliar la tabla ingresando nuevas competencias. La pregunta central es '¿Qué habilidades / competencias deben estar disponibles en la empresa en uno, cinco o diez años?'. Subdividir los objetivos en acciones más pequeñas o habilidades individuales necesarias. Puede establecer una fecha límite en la tabla para estas tareas. Sería útil anotar no solo el nombre de los empleados, sino también información adicional como el centro de costos, el alcance del trabajo, las actividades o las calificaciones (por ejemplo, la capacidad para operar ciertas máquinas, conocimientos de primeros auxilios, etc.).

4.4 Taxonomía y

mapas de conocimiento

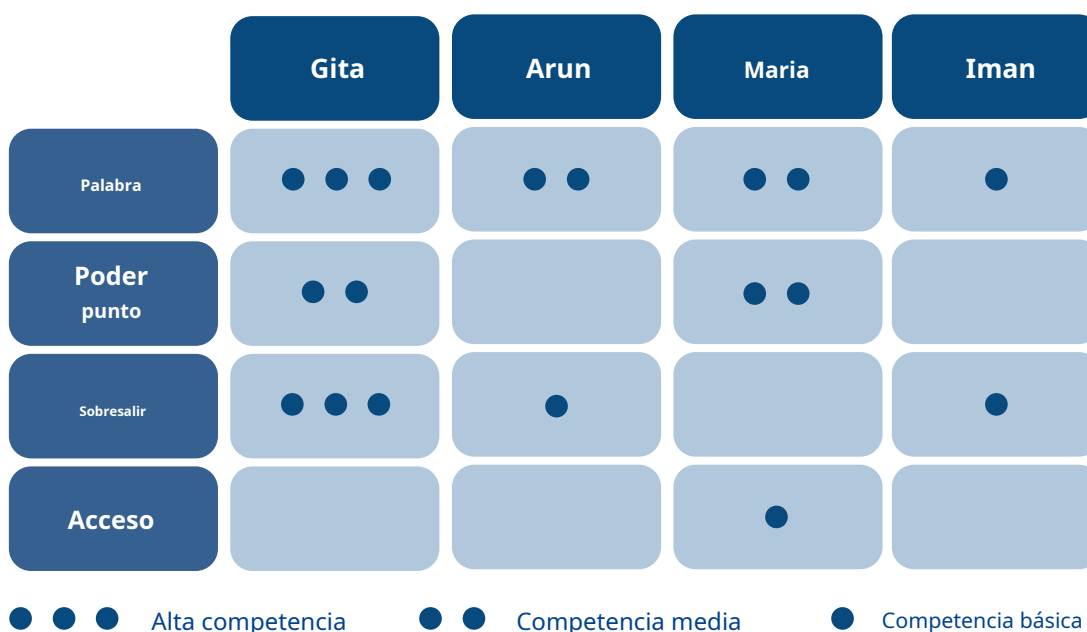
4.4.1 ¿Qué es una taxonomía y un mapa del conocimiento?

Una taxonomía es una técnica que proporciona la estructura para organizar la información y los documentos de manera coherente. La información y el conocimiento se colocan en orden jerárquico o contextual (como una estructura de carpetas en su Explorador de Windows o un mapa mental).

4.4.2 ¿Por qué utilizar taxonomías y mapas de conocimiento?

Esta estructura ayuda a las personas a navegar, almacenar y recuperar datos e información de manera eficiente en toda la organización. Crea un flujo de trabajo natural y las necesidades de conocimiento en una estructura intuitiva.

Figura 7. Matriz de habilidades y competencias: ¿quién puede hacer qué y qué tan bien?



4.4.3 Cómo desarrollar una taxonomía y mapas de conocimiento

Desarrollar una taxonomía implica encontrar un desglose apropiado para las diversas formas de información contenidas y utilizadas por diferentes actores dentro de una organización.

1. Comience con una categoría general para el área de trabajo que se aborda, por ejemplo, "procesos" o "competencias".
2. Establezca las subcategorías para esta categoría. Estos se pueden desarrollar respondiendo a la pregunta "¿Qué tipos de, por ejemplo, procesos o competencias existen?". Repetir el proceso de división, en base a la aplicación planificada de la taxonomía y los usuarios involucrados. La división utilizada debe ser coherente con las expectativas de los usuarios; de lo contrario, les resultará difícil navegar por el sistema de forma intuitiva. Decidir los términos estándar y la denominación de los documentos. Estos deben seguir la misma lógica y coherencia en diferentes tipos de elementos, siguiendo el mismo patrón para situaciones similares de modo que, una vez que se aprendan, el usuario pueda predecir razonablemente cómo se aplicarán en una nueva situación.
3. Decida el tipo de visualización de la taxonomía que se utilizará (por ejemplo, jerarquía de carpetas, mapa mental, árbol de conocimientos, etc.).
4. Opcional: evalúe la madurez y profundidad de la información / conocimiento en cada 'rama' de la estructura.

La Tabla 11 proporciona un diseño sugerido.

La plataforma de base de conocimientos, Eslovenia
 El SPE esloveno ha desarrollado una herramienta en la intranet para ayudar al personal del centro de llamadas. La herramienta proporciona información actualizada y enlaces a documentos relevantes relacionados con las principales actividades de la organización. La función de búsqueda permite un acceso muy rápido a la información. El contenido está estructurado en torno a preguntas frecuentes por temas principales relacionados con las actividades y servicios de PSA (por ejemplo, requisitos y procedimientos de registro, contenido de los servicios y ALMP, condiciones de derecho a beneficios, etc.). El contenido es actualizado periódicamente por el personal del centro de llamadas.

La herramienta se desarrolló primero para el personal del centro de llamadas y luego se extendió al asistente virtual del sitio web de PES. Como resultó muy eficaz, también se puso a disposición de otros miembros del personal dentro del SPE. Ahora es ampliamente utilizado por el personal de primera línea que informa a los clientes por correo electrónico o en persona.

4.5 Comunidad de práctica

4.5.1 ¿Qué es una comunidad de práctica?

Las comunidades de práctica (CoP) son grupos de personas que comparten una preocupación, un conjunto de problemas o una pasión por un tema, y que profundizan su conocimiento y experiencia en esta área al interactuar de manera continua (Wenger et al., 2002, pág. 4). Las CoP son vitales para un desempeño sólido en el sector público cambiante, pero requieren un marco colaborativo y una evaluación rigurosa para poder entregar resultados efectivos.

Cuadro 11. Estructuración de una taxonomía del conocimiento

Tipo de conocimiento	Referencia 'Faro'	Madurez 1-5 (baja en lo alto)	¿Dónde se documenta el conocimiento? ¿Quién es responsable del tema?

4.5.2 ¿Por qué utilizar comunidades de práctica?

- ffLas CoP son un medio para el aprendizaje conjunto y para la intercambio e interpretación de información.
- ffPueden mejorar el conocimiento de forma intuitiva, a diferencia de bases de datos o grabación manual (aunque la mejora en AI está cambiando esta imagen). Los elementos tácitos del conocimiento se mantienen, transmiten y adaptan a los términos de uso locales. Por lo tanto, estas comunidades también son ideales para incorporar a nuevos empleados, educarlos y compartir experiencias con ellos.
- ffLas CoP ayudan a desarrollar aún más las competencias y generar los últimos avances en la organización. Suelen ser más rápidos y menos burocráticos que las unidades de negocio.
- ffSon un "hogar" para las identidades. En tiempos en los que el proyecto, los equipos a corto plazo y las asignaciones a las unidades de negocio cambian más rápido que nunca, los CoP construyen una identidad profesional a largo plazo para sus empleados. En jerarquías planas, las CoP crean un espacio para experimentar y aprender en el que los empleados a menudo pueden intercambiar ideas.

4.5.3 ¿Cómo desarrollar una comunidad de práctica?

Uno de los requisitos más importantes para una CoP exitosa es tener un recurso dedicado para moderarla o facilitarla, es decir, para impulsar la actividad. La principal razón para el fracaso de CoP es no tener tal recurso.

Lista de verificación: factores de éxito de la CoP -10: ¿cómo se desempeñan sus comunidades?

Desafío de gestión

1. Concéntrese en temas que son importantes para la empresa y los miembros de la comunidad.
2. Encuentre un miembro respetado de la comunidad para coordinar la comunidad.
3. Asegúrate de que la gente tengo tiempo y estímulo para participar.
4. Construir sobre los valores fundamentales de la organización.

Desafío comunitario

5. Involucre a líderes de opinión clave.
6. Construya relaciones personales entre los miembros de la comunidad.
7. Desarrollar un grupo central activo y apasionado.
8. Cree foros para pensar juntos, así como sistemas para compartir información.

Desafío técnico

9. Facilite la contribución y el acceso a

conocimientos y prácticas de la comunidad.

10. Desafío personal

11. Cree un diálogo real sobre temas de actualidad.

Programa de Intercambio de Buenas Prácticas, España

El PSE español lanzó un programa de evaluación del desempeño (EVADES) en 2017 como una réplica del modelo de Benchlearning de la Red del PSE. Como parte de EVADES, restableció el Programa de Intercambio de Buenas Prácticas. Esto implica reuniones periódicas de administradores de PSA regionales y locales para compartir buenas prácticas y conocimientos de manera sistemática. La conferencia de aprendizaje mutuo es un evento de dos días organizado trimestralmente donde todos los SPE regionales comparten sus mejores prácticas con presentaciones, discusiones y debates facilitados, que conducen a conclusiones comunes, acuerdos formales y el lanzamiento de grupos de trabajo. Se implementa un programa de intercambio y uso de buenas prácticas con el objetivo de mejorar los servicios de empleo.

Fuente: Comisión Europea (2019). Caso de éxito: Desarrollo organizativo para modernizar los servicios de los Servicios Públicos de Empleo a nivel nacional y regional en España. <https://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=20869&langId=en; Cuestionario previo al seminario web sobre gestión del conocimiento de mayo de 2019.>

Knowledge Café en Alemania

El PES alemán ha comenzado recientemente a experimentar con un nuevo formato de Knowledge Café para discutir las necesidades de la organización. El café está organizado en el llamado formato #MACHMIT (Join in), que reúne a un grupo de personas para una discusión abierta y creativa sobre un tema de interés común. El formato permite la transferencia de conocimiento a través de estructuras jerárquicas. Rompe conscientemente las "viejas tradiciones" al abandonar los asientos en forma de U y al hacer que las personas solo usen el nombre de pila, sin conocer el nivel de gestión de sus interlocutores. Se utilizan diferentes métodos (por ejemplo, OpenSpace) en un marco abierto para abordar tareas o problemas. Durante cada evento, solo se discute un tema y los participantes determinan la estructura de la discusión.

Los resultados del evento se publican en la intranet bajo "temas que nos mueven" para que se pueda acceder a ellos en cualquier momento, y se discuten y procesan en un foro de discusión en línea.

Fuente: Respuesta a la encuesta sobre gestión del conocimiento, Stefan Schließke, Bundesagentur für Arbeit

SECCION 5.

Seis pasos para implementar conocimiento gestión en la organización ¹¹



PUNTOS CLAVE

Todos los SPE practican la gestión del conocimiento hasta cierto punto, de lo contrario no podrían prestar sus servicios. Algunos PES pueden estar en un nivel inicial y en otros los niveles de KM pueden variar ampliamente en la organización, dependiendo de la iniciativa de los gerentes de línea y los líderes de equipo. Con el fin de mejorar la eficacia de la prestación de servicios y prepararse para el futuro, esta sección propone seis pasos para sistematizar o profesionalizar la GC (ver Figura 8). Cada paso se explica a continuación.

Figura 8. Seis pasos para implementar KM en organizaciones



11 Para este procedimiento de seis pasos, se han adaptado algunos bloques de texto de Janus (2016), de North y Kumta (2018), y de <https://www.ttmassociates.com/resources/embrace-your-millennial-workforce/>

5.1 Analizar conocimientos problemas de manejo y potencial

El primer paso consiste en un análisis del estado actual de la GC en la organización. Es aconsejable vincular este análisis a un concepto global de excelencia empresarial como el Marco Común de Evaluación (CAF) o a la gestión de la calidad como la ISO 9001: 2015. El CAF o la lista de verificación proporcionada en el Anexo 1 le brindará una buena primera idea de la "salud" de la GC en su organización. Para que la alta dirección, otros líderes y el personal de la organización estén plenamente a bordo, es útil presentar un caso de negocio convincente para KM. ¿Qué desafíos empresariales concretos puede abordar? ¿Cómo puede contribuir a mejorar la prestación de servicios o la implementación de políticas? Anclar la GC en algunas (o todas) de las operaciones centrales de una organización ayudará a las personas a ver su valor.

Otro enfoque para analizar el estado actual de la GC es identificar las buenas prácticas que ya existen en la organización. Esto puede motivar al personal a aprovechar estas buenas experiencias y no solo a concentrarse en los déficits.

El análisis anterior se puede realizar en toda la organización o a nivel de una agencia de empleo local o unidad central o a nivel de equipo.

5.2 Crear consensos y difundir resultados

Una vez que los resultados del análisis están disponibles, los principales hallazgos deben difundirse, por ejemplo, en reuniones de personal o en una página de intranet dedicada, asegurando que las personas puedan comentar en un proceso que busque consenso. Es necesario aclarar por qué es necesario actuar y cuáles serán los beneficios de ello.

Las comunicaciones y la marca son fundamentales para el éxito de cualquier proceso de gestión de cambios. Involucrar a las partes interesadas en las discusiones desde el principio dará sus frutos en forma de una mayor aceptación porque el personal experimentará ser parte del proceso. Dé a la iniciativa de GC un nombre creativo e inspirador y

continúe comunicándose al respecto regularmente con todas las partes interesadas. Dependiendo de la práctica aceptada en la organización, utilice folletos, carteles, correo electrónico, boletines web, publicaciones en blogs y eventos para generar impulso.

5.3 Desarrollar un plan de acción

Por lo general, se encargará a un grupo de trabajo más pequeño o una red que represente a diferentes partes interesadas para que desarrolle un plan de acción. Tenga en cuenta que mejorar el intercambio de conocimientos no requiere necesariamente un gran proyecto para toda la organización. Los gerentes de línea pueden tomar alguna acción rápida, por ejemplo, realizar revisiones periódicas de la interacción o hacer regularmente la pregunta "¿Qué hemos aprendido esta semana?".

Al diseñar una iniciativa de GC, debe considerar los siguientes tres principios:

1. Sea 'súper selectivo': ¡menos es más! Como es imposible organizar completamente todo el conocimiento de la organización, concéntrese en el conocimiento crítico de éxito y los temas prioritarios (por ejemplo, criterios para la preparación de documentos, contenido de intranet y navegación, estructuración del trabajo de comunidades, unidades de capacitación, etc.). ¡Sea selectivo!
2. 'Autoservicio': ¡ayuda para la autoayuda! Proporcione herramientas y servicios de KM fáciles de usar (por ejemplo, plantillas para AAR) para que las unidades operativas puedan implementar KM con un mínimo de asistencia, asegurando así la penetración de KM en toda la organización con poca intervención central. El servicio federal belga de recursos humanos es un ejemplo de ello. Ha creado un sitio web que permite no solo su propio análisis de la GC, sino que también proporciona una serie de manuales y herramientas para que las agencias gubernamentales puedan tomar la iniciativa sin mucha ayuda.¹² El PSE podría adoptar un enfoque similar.
3. 'Autoorganización social': ¡usuarios para usuarios! Cada vez más, los colegas interactúan utilizando software social. Se permiten plataformas colaborativas y microchat, lo que permite publicar preguntas a colegas o una comunidad específica. Las iniciativas de GC deben fomentar este tipo de información y el intercambio de conocimientos entre colegas. Debería ser fácil ofrecer un seminario web o cargar unidades de aprendizaje en un canal de video interno. De esta forma, la organización aprende y se organiza de manera ágil y cercana al negocio. Las CoP deben estar habilitadas para ofrecer capacitación, certificación, mapeo de temas y autoevaluación.

¹² https://fedweb.belgium.be/fr/a_propos_de_l_organisation/gestion_des_connaissances (Versión francesa)

gestión del conocimiento y la competencia. Dependiendo de la situación del PSA, típicamente un plan de acción de GC sería una combinación de componentes descentralizados a nivel de equipo o unidad y medidas organizacionales generales. Una estrategia de acción rápida sería pedir a las unidades, equipos o agencias de empleo locales que propongan cada uno de tres a cinco medidas concretas para mejorar la GC en su ámbito de responsabilidad. La Figura 9 muestra los componentes típicos de un plan de acción de GC.

5.4 Implementar el cambio

La implementación de KM sistemática en las organizaciones requiere en la mayoría de los casos cambios significativos en el comportamiento. Por lo tanto, el desarrollo de una organización de intercambio de conocimientos requiere una cuidadosa gestión del cambio.

Para integrar el intercambio de conocimientos en la organización, anclarlo en el equipo de alta dirección o incluso crear líneas jerárquicas directas al jefe de la organización. Algunas organizaciones optan por establecer un "director de conocimientos y aprendizaje", mientras que otras incorporan el conocimiento y el aprendizaje como parte de las competencias del director de operaciones. También es necesario incorporar la administración de nivel medio para garantizar una fuerte aceptación en todos los departamentos, pero tenga mucho cuidado al poner a cargo las comunicaciones y especialmente el departamento de TI. Existe el peligro de alienar al

personal de operaciones central, que podría llegar a la conclusión de que la captura y el intercambio de conocimientos es una función de apoyo, no una función central. (Los roles y estructuras específicos se presentan con mayor detalle en la Sección 2.)

Muchas organizaciones crean un comité de dirección para gestionar el proceso de cambio de GC. Lo mejor es que esté dirigido por un miembro del equipo de alta dirección que sea un campeón probado de la agenda. Su membresía debe provenir de departamentos de toda la organización para demostrar el alcance de la iniciativa: el intercambio de conocimientos y el aprendizaje son asunto de todos, y el comité debe reflejar eso.

Para lograr el cambio, forje una amplia coalición de campeones que se hayan adueñado de la nueva agenda y que se enorgullezcan de inspirar a otros. Toda organización tiene campeones. Es posible que no se encuentren en una posición alta en la jerarquía organizativa, pero son los miembros del personal a los que los colegas buscan orientación y cuyas señales pueden influir en el comportamiento individual. Ejercen un liderazgo informal. Como modelos a seguir por derecho propio, estos campeones deben alistarse como parte del cambio hacia una cultura de intercambio de conocimientos. Otros aliados naturales son los colegas en la función de RR.HH. y cualquier miembro del personal encargado de la gestión del conocimiento y el aprendizaje. Recomendamos seguir los ocho pasos de cambio de Kotter para enraizar con éxito nuevos comportamientos en la organización.

Figura 9. Componentes típicos de un plan de acción de GC



Los ocho pasos del cambio de Kotter

1. Establezca un sentido de urgencia.
2. Forme una poderosa coalición rectora.
3. Crea una visión.
4. Comuníquese esa visión.
5. Empoderar a otros para que actúen de acuerdo con la visión.
6. Planifique y cree ganancias a corto plazo.
7. Consolide las mejoras y mantenga el impulso para el cambio.
8. Institucionalizar los nuevos enfoques.

Fuente: Kotter, 1996

5.5 Anclar y sostener

La GC del futuro está estrechamente relacionada con la estrategia, el desarrollo organizacional, la gestión de la innovación y el desarrollo de recursos humanos. Vincular la GC a un concepto general de excelencia empresarial o gestión de la calidad (CAF o ISO 9001: 2015).

La guía del Banco Mundial (Janus, 2016) sobre intercambio de conocimientos elabora diferentes estructuras de gobernanza de la GC, que se encuentra en la encrucijada de las funciones básicas y de apoyo. El conocimiento que se comparte es típicamente el de los departamentos operativos centrales, pero el intercambio de conocimiento necesita la participación del personal de apoyo al conocimiento y al aprendizaje para garantizar el mantenimiento del proceso de GC. Un modelo federado en el que todos los departamentos participan en el intercambio de conocimientos funciona bien: hay un coordinador central de KM que colabora con una red de coordinadores de KM de los departamentos que dedican una parte de su trabajo a KM y pueden tener otras responsabilidades de RR.HH. o gestión de la calidad. En pocas palabras, el administrador del conocimiento actúa como entrenador y proveedor de herramientas y servicios, y también establece los estándares de KM y monitorea la implementación de KM.

La "organización del conocimiento" incluye a otros actores, como los centros de competencia que apoyan el desarrollo empresarial presente y futuro. Expertos en la materia nombrados encargados de la sistematización y difusión de los conocimientos técnicos pertinentes, así como de las comunidades de práctica.

También se debe involucrar la vinculación de la experiencia tanto interna como externamente. Como los expertos técnicos por lo general carecen de experiencia en cómo documentar, compartir y aprender conocimientos, necesitan estar capacitados en estos temas o contar con el apoyo de servicios profesionales de GC (ver más abajo).

Los comportamientos y prácticas de GC solo se mantendrán si se convierten en parte de los estándares y rutinas principales (como "cepillarse los dientes después de una comida"). La tarea de establecer y monitorear el cumplimiento de estos estándares y rutinas (por ejemplo, AAR regulares) se puede lograr mejor si KM se adjunta a funciones existentes que ya son responsables de estándares y procedimientos como la gestión de la calidad, la gestión de procesos e información o el desarrollo organizacional.

Independientemente de la organización, la incorporación de sistemas de GC debe implicar la integración de la GC en las prácticas diarias de cada empleado, en cada unidad y en las estructuras de gestión de la organización, como para otras disciplinas de gestión (por ejemplo, finanzas, personas, proyectos y gestión de la calidad). . Al igual que para estas otras disciplinas, la GC necesita un marco de gestión dentro del cual pueda integrarse. Además, los trabajadores del conocimiento deben desarrollar las habilidades relevantes para administrar su información y conocimiento.

5.6 Revisar y mejorar

Una vez que las iniciativas de KM están implementadas, las unidades organizativas deberían revisar y mejorar periódicamente sus prácticas de gestión del conocimiento. Esto sigue la lógica de 'planificar, hacer, verificar, actuar' de la gestión de la calidad total (llamado ciclo PDCA). Se aconseja a las organizaciones que realicen una revisión periódica de su KM. Para ello, deberían aplicarse enfoques e instrumentos similares a los que se utilizan en la fase de análisis, por ejemplo, la autoevaluación periódica dentro del Marco Común de Evaluación. La revisión también conducirá a una actualización del plan de acción.

Si existe un caso de negocio concreto para un proyecto de GC y se han definido indicadores de rendimiento, el seguimiento y la revisión requieren comprobar si se han alcanzado los objetivos formulados. ¿Han aumentado las prácticas de GC la eficacia y la calidad de los servicios? ¿Cuáles son los pasos adicionales que se deben tomar para garantizar que la organización tenga las competencias adecuadas para el futuro?

SECCION 6.

Próximos pasos: el camino hacia PES moderno como un 'aprendizaje organización'



PUNTOS CLAVE

Desarrollar una organización de aprendizaje es una tarea desafiante por más de una razón. Afecta varios aspectos del proceso de prestación de servicios dentro de los SPE y, por lo general, requiere un ajuste por parte de todos los miembros del personal. Por lo tanto, requiere un liderazgo fuerte por parte de los gerentes de PSA. Además, se refiere a la Gestión de los recursos de conocimiento para prestar los servicios actuales. Efectivamente, así como preparándose para el futuro mediante la mejora continua de los sistemas de GC.

Muchos SPE en la UE ya han logrado avances notables en el desarrollo de prácticas y herramientas de GC. Estos se pueden utilizar como base para la construcción de sistemas de GC integrados, siguiendo el enfoque sistemático descrito en este kit de herramientas.

El primer paso para desarrollar o seguir desarrollando un sistema de GC es evaluar las prácticas de GC formales e informales existentes en su organización e identificar las áreas que pueden mejorarse (consulte la Sección 5). Las transiciones para convertirse en una organización que aprende se logran a través de un "círculo virtuoso", es decir, un proceso iterativo con ciclos de retroalimentación continua que refuerzan los pasos anteriores dados. Esto significa que la evaluación sistemática y

el aprendizaje no es solo parte del sistema de GC a desarrollar, sino también parte del proceso de desarrollo. Esto incluye el aspecto técnico de los sistemas de GC, pero también se refiere a la construcción de la cultura positiva sobre la que se puede lograr el éxito.

Hay varias fuentes a las que PES puede recurrir en busca de apoyo e inspiración durante este proceso de desarrollo. Pueden consultar las directrices de organismos internacionales y acudir a otros organismos públicos u organismos privados con una función similar que se hayan embarcado en reformas similares en su propio país. La iniciativa Benchlearning de la European PES Network es, por su propia naturaleza, otra fuente obvia de conocimiento.

La iniciativa Benchlearning se puede utilizar de varias formas. Ofrece herramientas de autoevaluación, así como un mecanismo de evaluación externa que se puede utilizar para identificar elementos fuertes y débiles de los sistemas o prácticas de GC existentes que pueden convertirse en componentes básicos de dicho sistema. El Tablero de control de aprendizaje comparativo de PES ayuda a encontrar PES que ya cuentan con sistemas de GC avanzados, así como a pares que pueden estar considerando tales reformas. El módulo de redes 'Temas para aprender' del Tablero incluye dos subtemas ('Gestión de ideas' y 'Estrategia de conocimiento' en 'Generación de evidencia') que están estrechamente relacionados con KM y varios otros que tienen algunas partes relevantes (por ejemplo, 'Gestión de generación' en 'Gestión de recursos humanos'). Las descripciones de prácticas particulares están disponibles en el [Repositorio de prácticas de PSA](#), los [Centro de conocimiento de PES](#) y el [Panel de control de aprendizaje comparativo de PES](#) (Consulte la Sección 3.3.1. para obtener más detalles sobre el uso de las herramientas y los recursos de la iniciativa Benchlearning) Los SPE interesados pueden recibir más apoyo a través de varios formatos de aprendizaje, incluidos grupos de trabajo, talleres de revisión temática, visitas de estudio y proyectos de asistencia mutua. La mayoría de estos se programan anualmente, pero algunos se pueden proporcionar a pedido y se adaptan a las necesidades individuales de los SPE.

SECCION 7.

Referencias y otros recursos

Referencias

- ffComisión Europea (marzo de 2016). Gestión de ideas (ficha de buenas prácticas)<https://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=15351&langId=es>
- ffComisión Europea (marzo de 2016). InnovAction es una plataforma colaborativa para poner en práctica ideas <https://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=15341&langId=en>
- ffComisión Europea (septiembre de 2016). Kit de herramientas para profesionales sobre gestión del rendimiento en PSA. Dirección General de Empleo, Asuntos Sociales e Inclusión <https://op.europa.eu/en/publicationdetail/-/publication/ff6b4d45-ec36-11e6-ad7c-01aa75ed71a1/language-en>
- ffComisión Europea (2017). Manual de aprendizaje comparativo de la red PES. Dirección General de Dirección B de Empleo, Asuntos Sociales e Inclusión - Empleo <https://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=1100&langId=en#navItem-relatedDocuments>
- ffComisión Europea (marzo de 2017). Banco de conocimientos danés - Jobeffekter (ficha de buenas prácticas) <http://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=17364&langId=sl>
- ffComisión Europea (marzo de 2017): enfoque de "autoliderazgo" (ficha de buenas prácticas) <https://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=17305&langId=es>
- ffComisión Europea (marzo de 2017). Jornadas de estrategia con empleados (ficha de buenas prácticas)<https://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=17546&langId=en>
- ffComisión Europea (agosto de 2018) Documento temático: gestión de recursos humanos: cómo atraer, retener y desarrollar el talento <https://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=20127&langId=en>
- ffComisión Europea (diciembre de 2018). Práctica de PSA prometedora: Teambox (ficha de buenas prácticas) <https://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=20538&langId=en>
- ffInforme resumido de la Comisión Europea (diciembre de 2018): Visita de seguimiento a los PSE de los Países Bajos 'Gestión de recursos humanos: cómo atraer, retener y desarrollar talento', Países Bajos, PDF <https://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=20478&langId=en>
- ffComisión Europea (2019). Historia de éxito: desarrollo organizacional para modernizar los servicios de los Servicios Públicos de Empleo nacionales y autonómicos en España. <https://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=20869&langId=en>
- ffServicio Federal de Personal de Bélgica (2010) Guía de autoevaluación de la gestión del conocimiento https://fedweb.belgium.be/fr/publications/outil_auto_evaluation_pour_managers (Versión francesa)
- ffJanus, SS (2016). Convertirse en una organización de intercambio de conocimientos: un manual para ampliar las soluciones a través de la captura y el intercambio de conocimientos. Washington: Grupo del Banco Mundial
- ffKotter, JP (1996). Liderar el cambio. Cambridge, Mass: Harvard Business Review Press
- ffŁukasz, S. (2018). Gestión de Recursos Humanos: Cómo atraer, retener y desarrollar talento. Bruselas: Comisión Europea
- ffMurphy, J. (2017). Casos del Servicio Civil del Reino Unido. Revista Vasca de Gestión de Personas y de Organizaciones Públicas, núm. 1, págs. 16-26
- ffNorth, K., Brandner, A., Steininger, T. (2016). Wissensmanagement für Qualitätsmanager. Saltador
- ffNorth, K. y Kumta, G. (2018) Gestión del conocimiento: creación de valor a través de organizaciones Aprendizaje (2a ed.) Springer
- ffScharle, Á y Csillag, M. (2019) Cómo los Servicios Públicos de Empleo podrían crear y utilizar evidencia sobre sus servicios para la mejora organizativa, Documento de políticas, Red de PSA de la UE, Comisión Europea, <https://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=21641&langId=en>
- ffTavolato, P., Reichstamm, H. y Müller, H. (2017). Generationen-Management unterstützt Wissensmanagement. ZOE núm. 04, págs. 113-116
- ffTiwana, A. (2000). El kit de herramientas de gestión del conocimiento. Prentice Hall
- ffWenger, E., McDermott, R. y Snyder, W. (2002). Cultivando comunidades de práctica. Harvard Business prensa

Recursos adicionales

Libro de texto:

ffNorth, K. y Kumta, G. (2018) Gestión del conocimiento: creación de valor a través de organizaciones Aprendizaje (2a ed.) Springer

Estándares y marcos internacionales:

ffEIPA (Instituto Europeo de Administración Pública) (2013) CAF, Centro Europeo de Recursos CAF: <https://www.eipa.eu/portfolio/european-caf-resource-centre/>

ffISO 9001: 2015 sistemas de gestión de la calidad

ffISO 30401: 2018 sistemas de gestión del conocimiento

Guías y kits de herramientas de KM:

ffHerramientas para el conocimiento y el aprendizaje: una guía para organizaciones humanitarias y de desarrollo Desarrollado por el Overseas Development Institute: www.odi.org.uk/resources/docs/188.pdf

ffGuía sobre GC elaborada por la Organización Asiática de Productividad APO: http://www.apo-tokyo.org/00e-libros/IS-43_KM-Tools_and_Techniques_2010/IS-43_KM-Tools_and_Techniques_2010.pdf

Anexo 1:

Lista de verificación de la gestión del conocimiento prácticas basadas en el conocimiento ciclo de manejo

Determine el conocimiento requerido (¿qué se necesita?)	Fuertemente de acuerdo	De acuerdo	Inseguro	Discrepar	Fuertemente discrepar
Clientes / ciudadanos y otras partes interesadas (futuros) requisitos, mercado (laboral) y Las tendencias tecnológicas son analizadas y traducidas a la estrategia organizacional.					
De la estrategia organizacional se derivan objetivos de conocimiento y competencia: ¿qué necesitamos saber y ser capaces de hacer para satisfacer de manera efectiva las necesidades actuales y futuras de nuestros grupos de interés?					
Identificamos sistemáticamente el conocimiento crítico para una prestación de servicios eficaz.					
Analizar el conocimiento existente (¿Qué tenemos? ¿Dónde están las lagunas?)	de acuerdo	De acuerdo	Inseguro	Discrepar	Fuertemente discrepar
Analizamos periódicamente en todos los niveles de la organización si contamos con los conocimientos y competencias adecuados para prestación de servicios hoy. Identificamos las brechas entre los conocimientos y competencias requeridos y existentes.					
Analizamos periódicamente en todos los niveles de la organización si contamos con los conocimientos y competencias adecuados para Servicio entrega e innovación de servicios en el futuro. Identificamos las brechas entre los conocimientos y competencias requeridos y existentes.					
Nuestro departamento de recursos humanos tiene un sistema eficaz para determinar y evaluar las habilidades y competencias importantes de los empleados.					
La información relevante para los procesos, los derechos de propiedad intelectual y los sistemas de información se documenta y evalúa.					

Adquirir los conocimientos necesarios	Fuertemente de acuerdo	De acuerdo	Inseguro	Discrepar	Fuertemente discrepar
Existe una estrategia y un enfoque sistemático para adquirir conocimientos interna y / o externamente.					
Nuestros sistemas de formación y aprendizaje son eficaces. Diferentes formas de aprendizaje apoyan la adquisición de los conocimientos necesarios (por ejemplo, formación, e-learning, aprendizaje basado en el trabajo, aprendizaje en equipo).					
Aprendemos sistemáticamente de los errores. Las lecciones aprendidas se analizan y utilizan sistemáticamente.					
La organización desarrolla y utiliza sistemáticamente fuentes de conocimiento externas (por ejemplo, cooperación con instituciones de investigación, servicios y servicios educativos, consultores, clientes, proveedores, servicios en línea, etc.).					
Comparta conocimiento, hágalo disponible	Fuertemente de acuerdo	De acuerdo	Inseguro	Discrepar	Fuertemente discrepar
La cultura empresarial y los sistemas de incentivos promueven el intercambio de conocimientos y el aprendizaje en su conjunto.					
La capacitación y el aprendizaje están alineados de manera eficiente con los objetivos estratégicos y operativos de la organización.					
La incorporación de nuevos trabajadores y la transferencia de conocimientos de los trabajadores que rotan a otros puestos, dejan el trabajo o se jubilan se practican de forma sistemática.					
El conocimiento individual de los expertos se pone a disposición de la organización a través del intercambio personal, comunidades de práctica y documentación.					
Los medios de comunicación y los sistemas de información (por ejemplo, bases de datos, intranet, software social) apoyan el acceso fácil de usar y el intercambio de información y conocimientos internos y externos.					

Preservar y proteger el conocimiento	Fuertemente de acuerdo	De acuerdo	Inseguro	Discrepar	Fuertemente discrepar
Existe una estrategia y un enfoque sistemático para asegurar, documentar y actualizar el conocimiento crítico para el éxito.					
Los riesgos de pérdida de conocimiento se identifican sistemáticamente, el conocimiento experto concentrado en un individuo se transmite efectivamente a su debido tiempo antes de que cambie el personal.					
Las posibilidades legales para la protección del conocimiento (por ejemplo, protección de marcas, patentes) se utilizan sistemáticamente.					

Anexo 2:

Descripción del trabajo

modelo para un

conocimiento

gerente

Integración organizacional

Jefe: Miembro de la junta (también puede ser un gestor de conocimientos, que también es básicamente lo que se recomienda, pero en la práctica no suele ser el caso)

Subordinar: Trabajadores (para ayudar en diversas actividades, especialmente cuando el administrador del conocimiento es un miembro de la junta)

Adjunto: Trabajador / colega (dentro de los unidades de gestión del conocimiento o en el equipo de gestión del conocimiento)

Tareas básicas

El gestor del conocimiento es responsable del desarrollo e implementación de una estrategia corporativa basada en el conocimiento, así como de generar, mantener y mejorar el soporte sistemático, integrado y específico de las herramientas de gestión del conocimiento. Son los encargados de definir el conocimiento relevante, y de su adquisición, disponibilidad, distribución, uso, recuperación y conservación, con el fin de alcanzar los objetivos de la empresa.

Actividades principales

ffAsesoramiento y apoyo a la gestión a través de el desarrollo e implementación de una estrategia empresarial basada en el conocimiento, así como el diseño de herramientas de gestión del conocimiento integradas y específicas.

- ffBusque y obtenga suficiente atención y competencia en la gestión del conocimiento en todos los grupos relevantes de gestión del conocimiento.
- ffDesarrollo de un plan de trabajo anual para gestión del conocimiento y coordinación de su ejecución.
- ffDesarrollo de una cultura del conocimiento y la vinculación de tareas relacionadas con la gestión del conocimiento en las descripciones de puestos y en el sistema de evaluación de los trabajadores.
- ffInformar, capacitar, asesorar y asistir a los trabajadores en la aplicación de la gestión del conocimiento en su área de actividad.
- ffVincular conocimiento administración en los sistema de gestión.
- ffGestión de una gestión del conocimiento equipo para implementar la estrategia de gestión del conocimiento en todas las divisiones.
- ffDiseñar, mejorar o apoyar la interna procesos de conocimiento, procesos de innovación y aprendizaje, y flujos de información y comunicación.
- ffOptimice los procesos comerciales a través de acceso al conocimiento.
- ffDesarrollo y promoción de procesos internos y redes de conocimiento externas.
- ffDesarrollo, implementación y seguimiento de los indicadores de gestión del conocimiento y su inclusión en el panel de control de la organización.
- ffRevisión periódica de la gestión del conocimiento y implementación o inicio de medidas de mejora.

Requerimientos básicos

- ffCapacidad en la gestión del conocimiento con formación pertinente y varios años de experiencia práctica. Pensamiento estratégico, focalización, resultados e impactos.
- ffLiderazgo, comunicación y habilidades en equipo.
- ffAmplio conocimiento básico de la empresa. economía y una sólida comprensión de los procesos de desempeño específicos de la empresa.
- ffConocimientos de TI, experiencia en la gestión de sistemas integrados de comunicación e información.
- ffExcelentes habilidades en el idioma inglés, intercultural. competencia, gestión de la diversidad.
- ffCapacidad y experiencia en evaluación.

Ponerse en contacto con la UE

En persona

En toda la Unión Europea hay cientos de centros de información Europe Direct. Puede encontrar la dirección del centro más cercano a usted en: <http://europa.eu/contact>

Por teléfono o por correo electrónico

Europe Direct es un servicio que responde a sus preguntas sobre la Unión Europea. Puedes contactar con este servicio

- por teléfono gratuito: 00800 6 7 8 9 10 11 (algunos operadores pueden cobrar por estas llamadas),

- al siguiente número estándar: +32 22999696 o

- por correo electrónico a través de: <http://europa.eu/contact>

Encontrar información sobre la UE

En línea

La información sobre la Unión Europea en todos los idiomas oficiales de la UE está disponible en el sitio web de Europa en:

<http://europa.eu>

Publicaciones de la UE

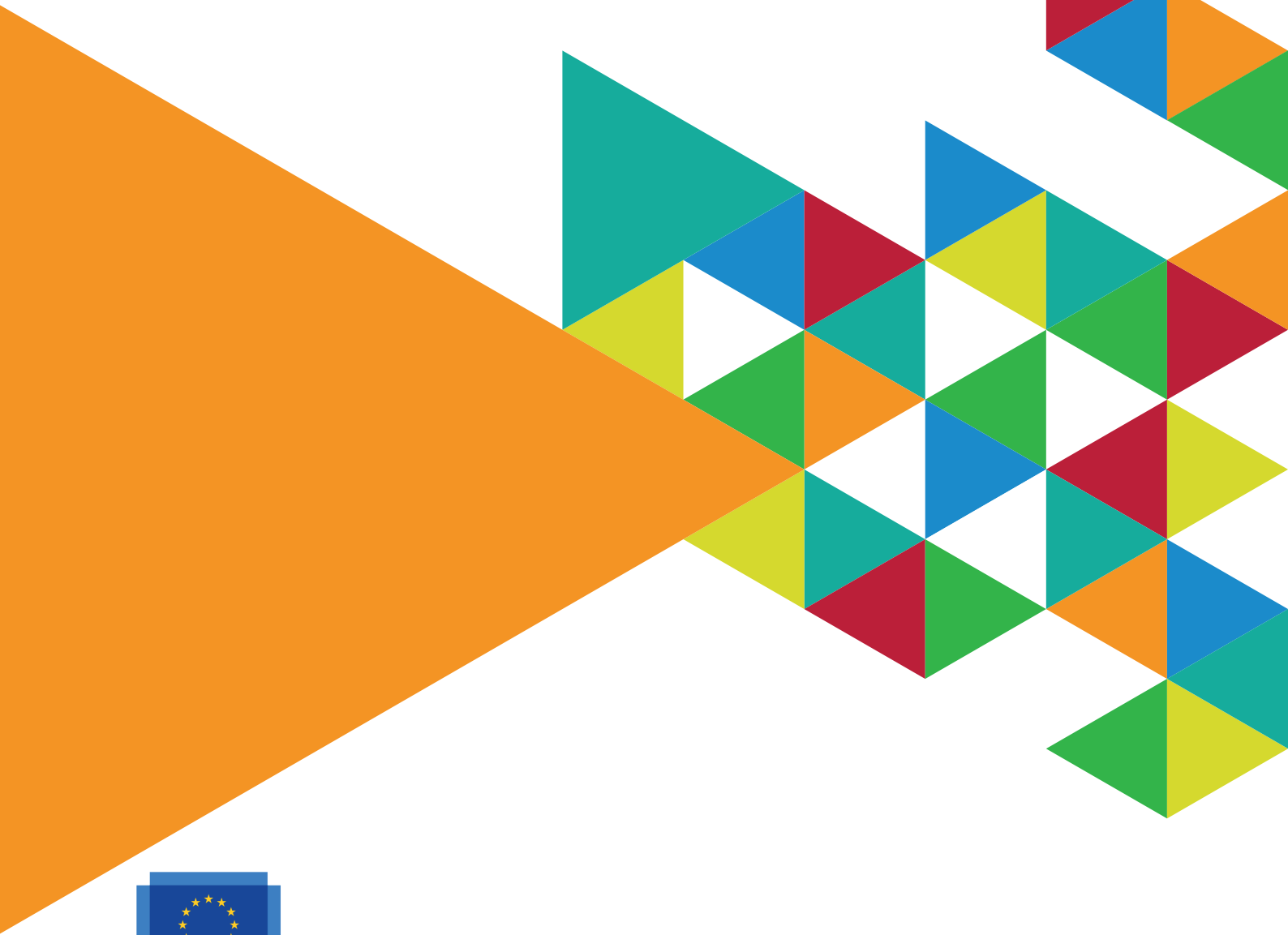
Puede descargar o solicitar publicaciones de la UE gratuitas y con precio de EU Bookshop en: <http://bookshop.europa.eu>. Se pueden obtener varias copias de publicaciones gratuitas poniéndose en contacto con Europe Direct o con su centro de información local (consulte <http://europa.eu/contact>)

Legislación de la UE y documentos relacionados

Para acceder a la información legal de la UE, incluida toda la legislación de la UE desde 1951 en todas las versiones lingüísticas oficiales, vaya a EUR-Lex en: <http://eur-lex.europa.eu>

Datos abiertos de la UE

El portal de datos abiertos de la UE (<http://data.europa.eu/euodp/en/data>) proporciona acceso a conjuntos de datos de la UE. Los datos se pueden descargar y reutilizar de forma gratuita, tanto con fines comerciales como no comerciales.



Publications Office
of the European Union