



Gestión del conocimiento: la experiencia de YPF

Por **Ricardo Duque**
YPF

En el mundo de hoy, cada vez más, el conocimiento y la información adquieren mayor importancia y representan una oportunidad para las organizaciones de construir una ventaja competitiva en sus sectores. Hoy las empresas compiten sobre la base del conocimiento, ya que los productos y los servicios son cada día más complejos en un ambiente más competitivo con un consumidor más exigente.

Es en el capital humano donde una organización puede basar su pilar de diferenciación para conseguir la innovación y eficiencia operacional. Dentro de este marco, el conocimiento puede ser un pilar fundamental, al considerarse como el cúmulo de experiencia personal, valores e información aprendida, producida o accesible por los empleados durante su vida profesional, incluyendo lo aprendido tanto de los éxitos como de los fracasos, en la medida en que éstos refuerzan o modifican los comportamientos personales y de grupo.

Indicadores / año	2004	2005	2006	2007	2008
Comunidades de práctica	31	40	44	44	38
Grupos de interés	121	217	309	478	423
Usuarios	6.600	11.500	14.490	18.850	20.309

Desde esta óptica, podemos definir a la gestión del conocimiento como el conjunto de iniciativas tendientes a convertir el conocimiento personal de los miembros de la organización en un bien compartido accesible a todos y en una fuente de mejora continua e innovación.

YPF empezó a dar sus primeros pasos en las nuevas técnicas de esta actividad en el año 2000, mediante la creación de las primeras comunidades de práctica en el negocio de *upstream* y, posteriormente, los grupos de interés, de características similares a las mencionadas comunidades, pero de menor complejidad y con una estructura de funcionamiento simplificada. A partir de ese momento, su crecimiento y nivel de expansión en la organización se ha sostenido en el tiempo (ver tabla adjunta).

La consolidación de las comunidades de práctica y los grupos de interés y su extensión a otros negocios hicieron necesaria la creación, en 2002, de una estructura organizativa corporativa, con el fin de promover la gestión del conocimiento en todas las áreas.

El modelo aplicado en estos primeros años se basaba en cuatro pilares: comunidades de práctica, vínculo con formación, reconocimiento de las actividades colaborativas e indicadores de seguimiento, que han posibilitado un crecimiento sostenido tanto de las comunidades de práctica como de otros entornos de colaboración como son los grupos de interés.

La publicación de la política de gestión del conocimiento en 2005 supuso un refrendo de la importancia que para la compañía ha ido adquiriendo la gestión del conocimiento y la creación de un marco para su adopción generalizada en toda la organización.

A medida que la actividad iba madurando en el seno de la compañía, se fueron planteando objetivos más ambiciosos. Considerando que la gestión del conocimiento no es un fin en sí misma, a más largo plazo: *Nuestra visión es hacer de la gestión del conocimiento parte indiferenciada de la actividad diaria de nuestros profesionales, de sus procesos de negocio y su desempeño. Haciendo que la gestión del conocimiento sea reconocida como una herramienta estratégica de gestión y fuente de innovación y mejora continua.*

Para hacer realidad esta visión, la estrategia se apoya en la interrelación de tres pilares básicos: las competencias de las personas que integran la organización, los procesos de negocio, y el conocimiento tácito y explícito que los profesionales poseen y que constituye un importante potencial atesorado por YPF. Se espera alcanzar la visión a través del consenso de un lenguaje común o semántica de negocio que facilite la interacción y el compromiso de todos.

Como una primera iniciativa hacia esa visión, tuvo lugar en octubre de 2006 el primer Simposio de Gestión del Conocimiento con el fin de favorecer el intercambio de experiencias entre todas las unidades y la apertura a nuevos caminos de mejora. Las sesiones del Simposio ofrecieron la oportunidad de destacar valores y compor-

tamientos como el trabajo en equipo, la colaboración, la transparencia, la mejora continua y, sobre todo, el desarrollo de las personas. Asimismo, se dio a conocer la visión estratégica de la gestión del conocimiento, destacando la importancia del liderazgo en el cambio cultural.

Por otra parte, se han recolectado experiencias exitosas producto de la interacción de los miembros de las comunidades de práctica. Se han probado metodologías de creación de mapas de conocimiento, tanto para comunidades de práctica como para procesos de negocio, que permiten identificar actividades y puntos de decisión en los que el conocimiento cumpla un rol importante, además de identificar necesidades, oportunidades de mejora y problemas relacionados con la creación, uso y difusión del conocimiento en los procesos.

Durante los últimos años se han comenzado a desarrollar, a través de una experiencia piloto, las herramientas de búsqueda y localización de conocimiento interno que permitirán que los empleados de YPF, no importa dónde se encuentren ni en qué unidad o área funcional desarrollen su actividad, tengan acceso al conocimiento disponible, de forma que puedan localizar el conocimiento pertinente en el momento en que lo necesiten, en un entorno favorable para la identificación y transferencia constante de buenas prácticas en todas sus áreas y procesos clave.

Adicionalmente, como forma de mitigar la fuga de conocimiento producto de las rotaciones y jubilaciones, se ha comenzado a testear nuevas metodologías de captura y transferencia de conocimiento interno. "Sabemos más de lo que podemos decir y decimos más de lo que podemos escribir". Ésta es la idea que ilustra el valor del conocimiento que reside en las personas y que ha servido a YPF para dar forma a "Huellas", un original proyecto que se ha puesto en marcha en 2007. Este programa consiste en aprovechar la experiencia de aquellas personas que por su trayectoria han adquirido conocimientos críticos tanto para su área como para el negocio en general, de forma que estos conocimientos puedan utilizarse en inducciones y planes de capacitación y desarrollo.

"Huellas" cumple una doble función: por un lado, la de ser transmisor de conocimientos y, por otro, la de servir de reconocimiento a todas aquellas personas que han desarrollado de manera exitosa su carrera profesional en nuestra compañía.

En la actualidad, el área corporativa de gestión de conocimiento en YPF se encuentra en la Gerencia de Organización, Calidad y Gestión del Cambio, inserta en la Dirección de Recursos Humanos. Es la encargada de definir la estrategia global, desarrollar nuevas metodologías, buscar sinergias entre las distintas unidades funcionales y participar en organizaciones y eventos externos (APQC, SPE, etc.). El equipo de personas que la conforma se encarga de promover el intercambio de experiencias entre unidades, dando soporte a los procesos de transferencia y

creación de conocimiento, favoreciendo una nueva forma de trabajo colaborativo que permita explotar el conocimiento interno, conformando una organización más flexible y capaz de responder a los cambios con rapidez.

Su misión esencial es ayudar a las distintas unidades a convertir el conocimiento individual en conocimiento compartido desplegando un modelo de desarrollo que permita el alineamiento permanente con los objetivos estratégicos y la transferencia de capacidades entre unidades, creando así un marco idóneo para fomentar la innovación y la mejora continua.

El área propicia además la instauración, en algunos negocios, del rol de coordinador de gestión del conocimiento, que tiene entre sus funciones las de promover, coordinar y liderar la implantación y el desarrollo de la gestión de conocimiento en su área. En los casos en que esta figura no esté formalmente creada, se cuenta con referentes internos, lo que hace que vaya conformándose y creciendo la red de interlocutores en la organización.

Como se mencionó anteriormente, en YPF la gestión del conocimiento es reconocida como una herramienta de cambio, mejora continua e innovación. A lo largo de los últimos años se han llevado a cabo numerosas

iniciativas que, poco a poco, con el esfuerzo dedicado por todos sus empleados, nos han posicionado como una empresa con su propia metodología y buenas prácticas en la materia. ■

Ricardo Duque es licenciado en Administración (UBA).

Desde 1994 trabaja en YPF, donde ha participado de diversos proyectos comerciales en el departamento de Marketing, como ser el desarrollo de la Red Propia de estaciones de servicio YPF (OPESSA), el modelo de gestión de estaciones RED XXI, desarrollo de extranets para áreas comerciales, e-business y portal corporativo (repsolypf.com y guiaypf.com).

Desde el año 2005 es jefe de Proyectos de Gestión del Conocimiento en la Dirección de Recursos Humanos. En su actual puesto ha desarrollado una amplia experiencia en el diseño y desarrollo de metodologías colaborativas, liderando la implementación de las iniciativas de gestión del conocimiento en la compañía.