

master de creación y gestión de empresas innovadoras y de base tecnológica

Gestión del Conocimiento en la nueva economía



avanzalis
knowledge associates

Sesión 6. La iniciativa para la Sitematización de la GC
2 de Junio de 2011

1

Contenido



Sensibilización

- Estrategia de GC
- Evaluación de la situación actual. Activos intangibles
- Grado de preparación al cambio

Diseño de la solución. Análisis y potenciación de:

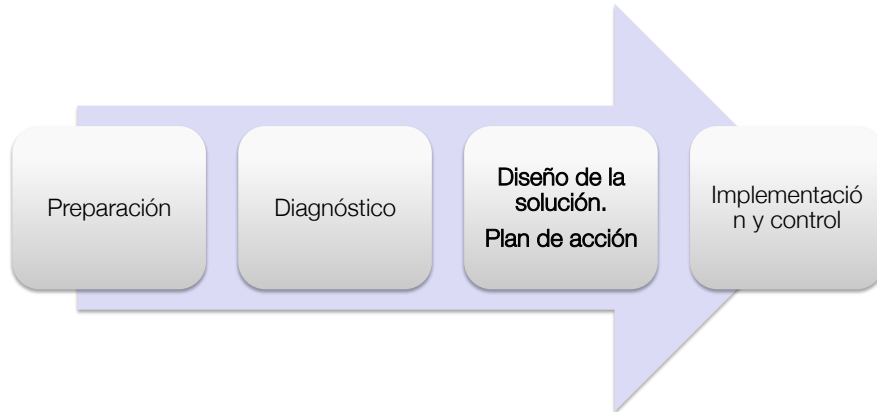
- Procesos
- Personas
- Tecnologías

Implementación y capacitación

Medida y mejora

Junio 2011

Juan Carlos Ferrer



Secuencia ordenada de tareas/pasos/ acciones que se realizan con un determinado fin

Componentes: Tareas, Personas, Roles, Inputs, Outputs, Resultados

Tipos: Negocio, Operativos, Procedimientos

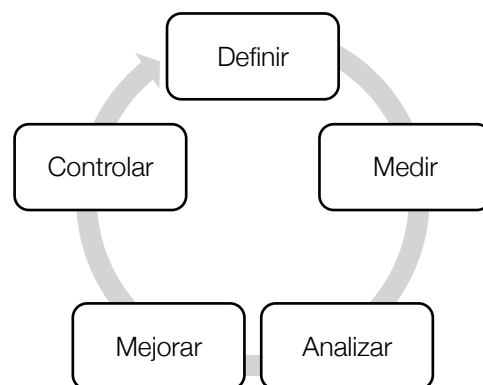
“La prosperidad de la especie humana está ligada a la sistematización”

Los procesos:

- organizan
- homogenizan
- sistematizan
- medir y mejorar

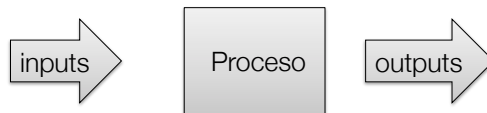
Peligro:

- eliminar la iniciativa personal
- la creatividad
- el ir más allá



Caracterización de procesos

1. Identificar los límites del proceso y sus pasos.
2. Identificar qué entra en el proceso y que sale. (Inputs-Outputs)



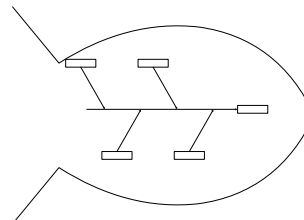
5. Identificar qué es crítico para las entradas, el proceso y las salidas

Información:

Pasos (Tareas), Responsable, Entradas/Salidas, Personas y su roles, sistemas de información

Reflexión

- Búsqueda de oportunidades de mejora
- Partir de datos recogidos en las medidas
- Presentación de los datos en marcos de reflexión: Pareto, Los 5 porqués, Diagrama de espina de pez, Matrices causa efecto,...
- Brainstormings y Reflexiones



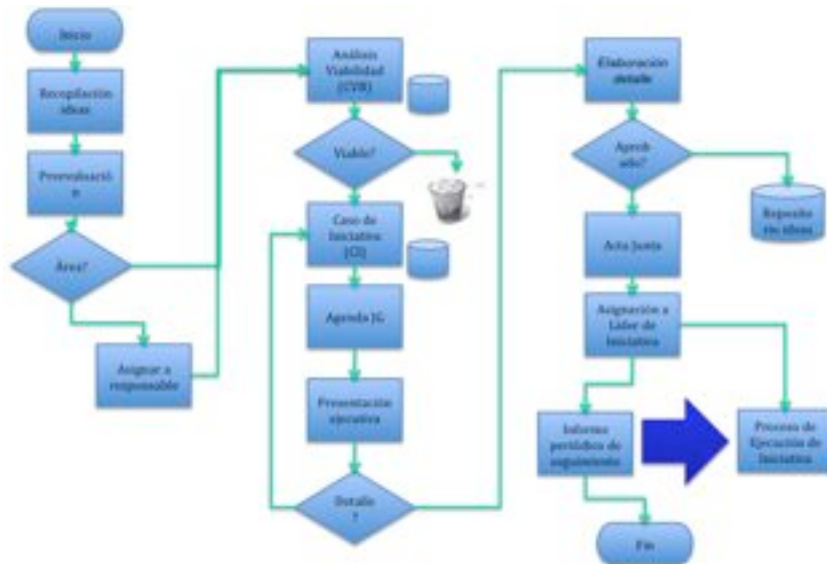
Verificar

- Sentido común, warning (Teoría de las constricciones)
- Control estadístico de procesos

Controlar

- Monitorizar el efecto de los cambios
- Tiempo de prueba
- Reacción ante efectos no deseados o no previstos.
- Factor humano
- Cuidado con el sentido común...

Proceso Toma de Decisiones JG

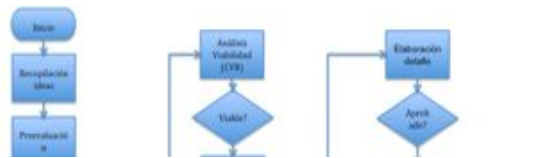


ACTIVIDADES DE GESTIÓN

1.- Toma de decisiones de JG

| | | |
|---|----------------------|--|
| Descripción | Tarea/Proceso | Proceso |
| Proceso interno de gestión del COPCV para la toma de decisiones de la Junta de Gobierno | | Procesos relacionados |
| | | Precede: Recopilación de iniciativas y sugerencias de mejora |
| | | Desencadena: Todos los de trabajo (administrativos), para su ejecución |
| Causas / Superación de mejora | Estable Sí/No | No (fase de arranque) |
| Actualmente se presentan muchas ideas, se aprueban otras tantas, pero no se llevan a cabo muchas de ellas. Tampoco se hace un seguimiento | | Indicadores |
| | | 1.- Número de ideas recabadas 2.- Número de iniciativas media por Junta 3.- Número de ideas aprobadas 4.- Tiempo de aprobación 5.- Objetivos de resultado esperado 6.- Tiempo de ejecución y cierre de iniciativa 7.- Resultado obtenido |

Flujograma Normalizado



| # Paso o actividad | Persona/Rol | Activo conocimiento | Recursos | Sistemas | Indicador | Com. |
|---|--|--------------------------------------|--------------------------------------|---|--|------|
| 0 Inicio proceso de toma de decisiones en JG | | | | | | |
| 1 Recabación de ideas y sugerencias | Miembro JG | Colegiado | Repositorio de sugerencias | | 1 - Número de ideas recabadas | |
| 2 Cualificación y encauzamiento a responsable de área | Miembro JG | Organizativo. Conocimiento del COPCV | | | | |
| 3 Preevaluación por parte de responsable de área | Responsable JG | Entorno socio- político | | | | |
| 4 Caso de Viabilidad Básico (CVB) | Responsable JG | Organizativo | Modelo CVB | Repositorio procedimientos y plantillas | | |
| 5 Autofiltrado previo | Responsable JG | Organizativo | | | | |
| 6 Inclusión en agenda de JG con CVB | Secretario JG | | | Intranet. Agenda JG | | |
| 7 Preparación de Caso de Iniciativa Elaborado | Responsable JG | Organizativo | Modelo CIE | | | |
| 8 Presentación ante Junta | Responsable JG | | | | 2 - Número de iniciativas media por Junta | |
| 9 Revisión o elaboración de detalles | Responsable JG | Organizativo | Repositorios/ Directorio de expertos | | | |
| 10 Aprobación en Junta | JG | Organizativo | | | 3 - Número de ideas aprobadas 4 - Tiempo de decisión 5 - Objetivos de resultado esperado | |
| 11 Inclusión en acta con CVB y CIE | Secretario JG | | | Intranet. Actas JG | | |
| 12 Asignación oficial de Líder de la Iniciativa | Decano | | | | | |
| 13 Comprobación de publicación en acta | Líder Iniciativa | | | | | |
| 14 Comunicación formal a afectados | Líder Iniciativa/ Responsables afectados | Organizativo | | | | |
| 15 Informe periódico de seguimiento | Líder Iniciativa | | Cuadro de reportes de control | | | |
| 16 Finalización de la iniciativa | | | | | 6 - Tiempo de ejecución de la iniciativa 7 - Resultado obtenido vs plan | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |

Sensibilización

- Estrategia de GC
- Diagnóstico de la situación actual
- Grado de preparación al cambio

Diseño de la solución. Análisis y potenciación de:

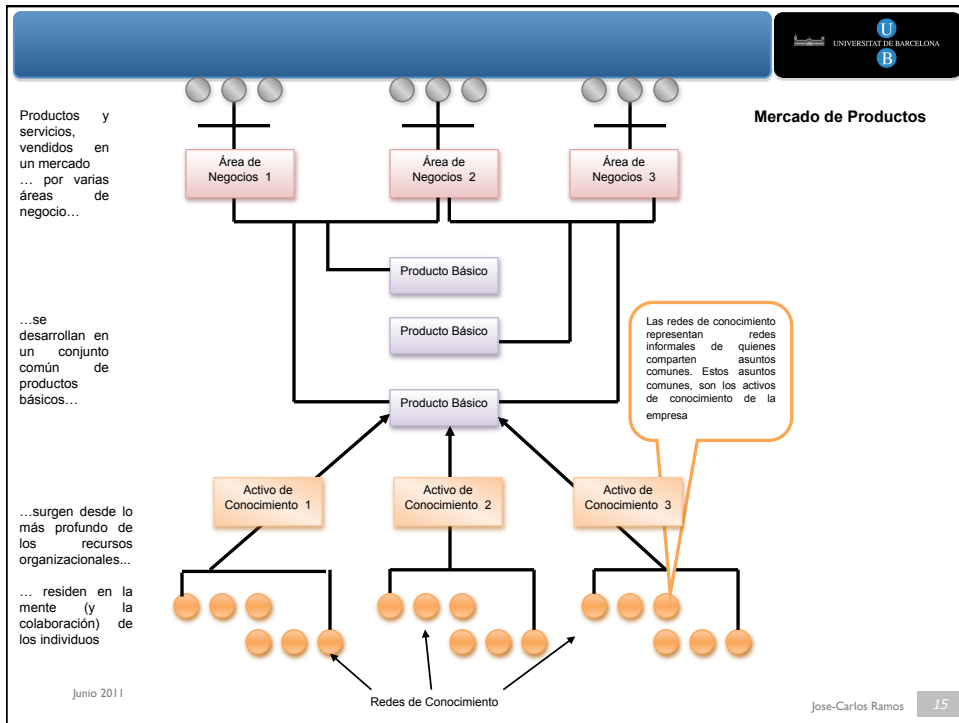
- Procesos
- Personas
- Tecnologías

Implementación y capacitación

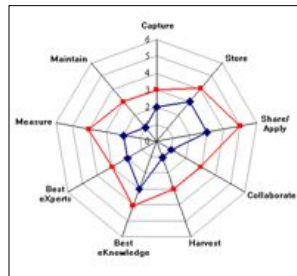
Medida y mejora

2) Personas. Cultura orientada a la colaboración

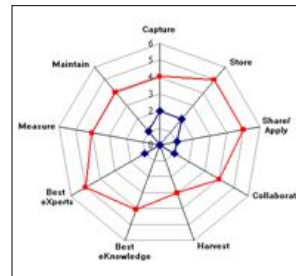




Individual



Organización



Junio 2011

Jose-Carlos Ramos 17

Contenido

Sensibilización

- Estrategia de GC
- Diagnóstico de la situación actual
- Grado de preparación al cambio

Diseño de la solución. Análisis y potenciación de:

- Procesos
- Personas
- Tecnologías

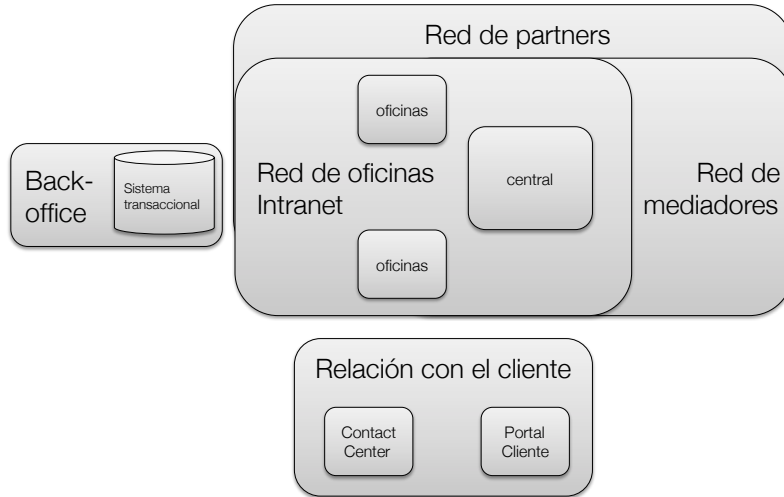
Implementación y capacitación

Medida y mejora

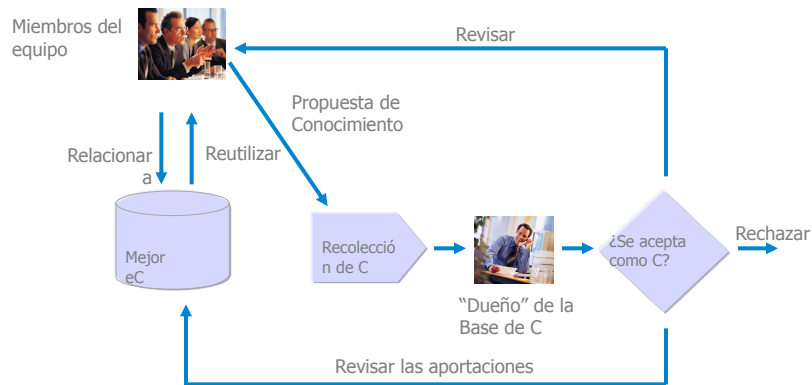
Junio 2011

Jose-Carlos Ramos

3) Tecnología



Proceso de e- Conocimiento



¿Cómo nos permite la GC alcanzar mejor y más rápidamente nuestros objetivos de negocio?

- Reducción de costes
- Respuesta
- Mejora de la calidad
- Incremento de los ingresos por ventas
- Fusiones y adquisiciones
- Perfil de la compañía
- Valor corporativo/ cuota

¿Cuál es la rentabilidad esperada?

¿Qué pasa si no hacemos GC? Coste de Oportunidad

Sensibilización

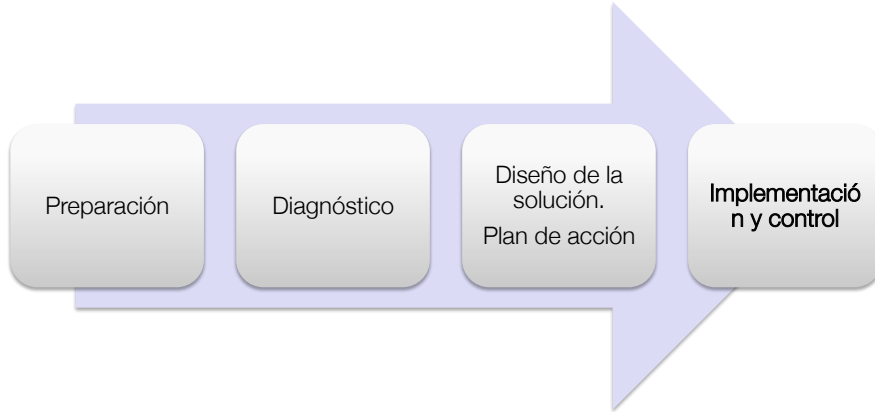
- Estrategia de GC
- Evaluación de la situación actual. Activos intangibles
- Grado de preparación al cambio

Diseño de la solución. Análisis y potenciación de:

- Procesos
- Personas
- Tecnologías

Implementación y capacitación

Medida y mejora



Mapa de ruta

Reporting en cascada
Cuadro de mando

Plan de acción final
+Objetivos
+outputs

Revisión
+ Tiempos
+ Dependencias
+ Responsables

Diagnóstico y
benchmarking

1ª planificación
• Tareas
• Tiempos
• Dependencias

5 Despliegue y seguimiento

4 Diseño detallado

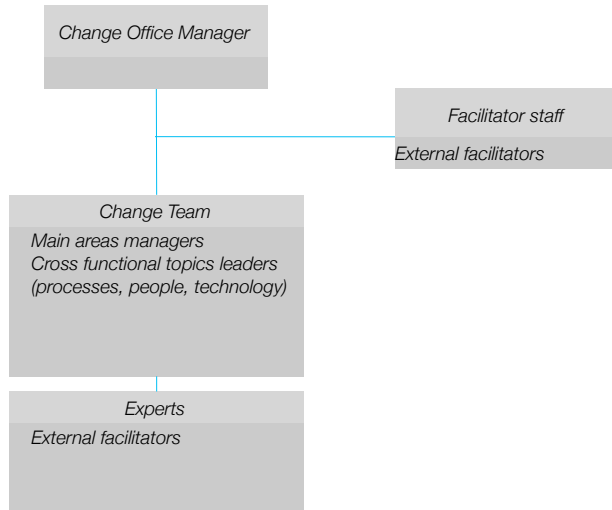
3 Contrastar con equipo

2 Diagnóstico

1 Visión áreas

Preparación

Equipo del cambio



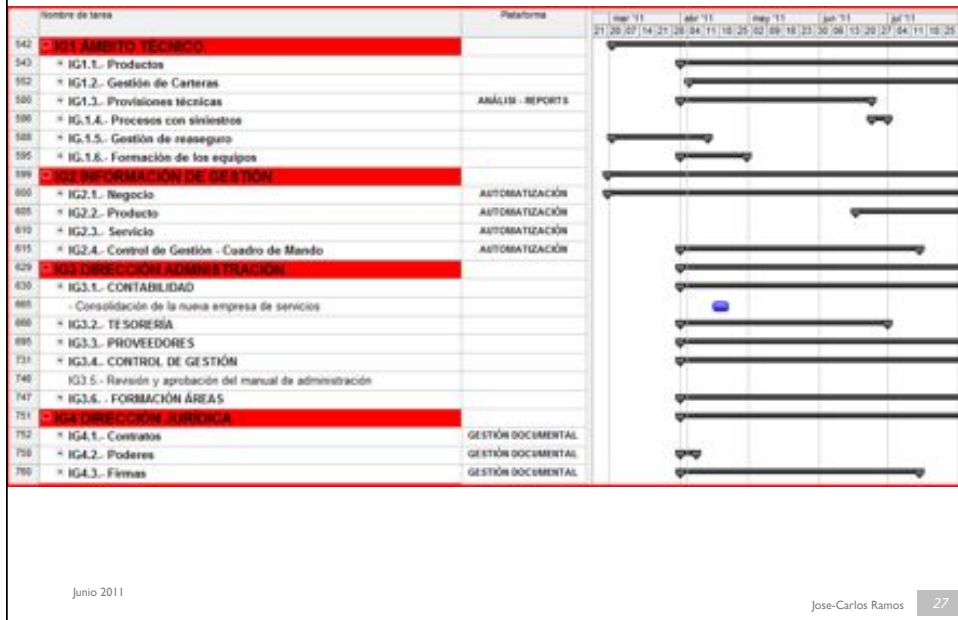
Junio 2011

Jose-Carlos Ramos 25

Planificación. Tareas, plazos, responsables, objetivos...



Planificación. Tareas, plazos, responsables, objetivos...



Planificación. Tareas, plazos, responsables, objetivos...



Contenido



Sensibilización

Estrategia de GC

Evaluación de la situación actual. Activos intangibles

Grado de preparación al cambio

Diseño de la solución. Análisis y potenciación de:

Procesos

Personas

Tecnologías

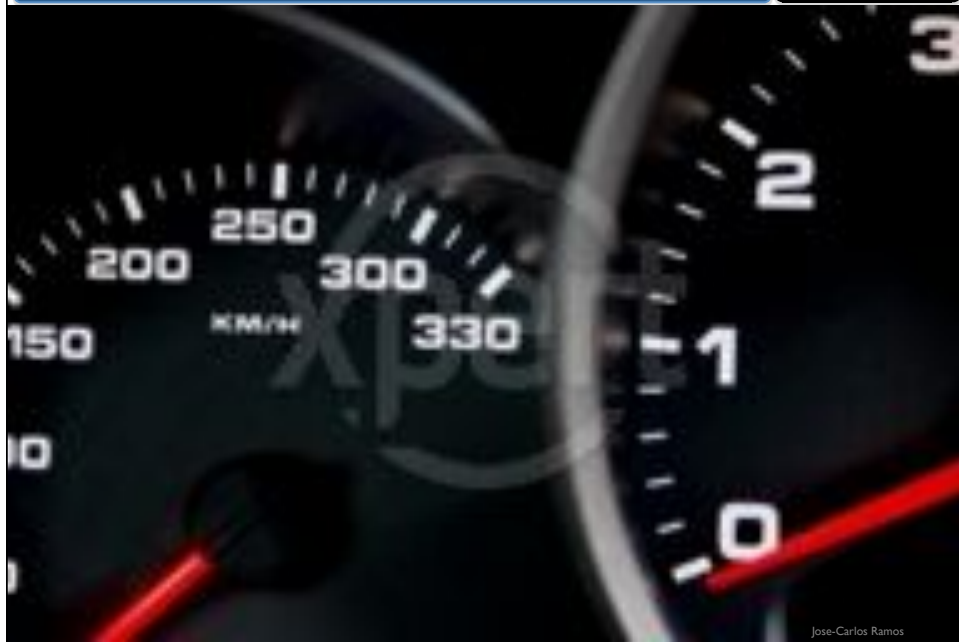
Implementación y capacitación

Medida y mejora

junio 2011

Jose Carlos Ramos

Indicadores de rendimiento



Jose-Carlos Ramos

Medir. ¿Por qué son necesarios Objetivos?



- Necesitamos unos objetivos claros para poder andar el camino hasta ellos
- Los objetivos deben ser SMART (Specific, Measurables, Achievables, Realistic, Time- bound)
- Cada Actividad “madre”, con suficiente peso específico, debe detallar:
 - Objetivo (que después se traducirá en un Impacto de negocio)
 - Indicador (parámetro a medir para ver el cumplimiento del objetivo)
 - Outputs

Ejemplo



| Actividad | Responsable | Plazo | Predecesora | Objetivos | Indicadores (KPIs) | Outputs | Impacto de negocio** |
|--------------------------------------|-------------|-------|-------------|---|--|---|--|
| Nuevo proceso de atención al cliente | VM | 15/05 | - | <ul style="list-style-type: none"> • Liberar 1 FTH • Reducir errores de cobro 50% • Unificar comunicación al cliente | <ul style="list-style-type: none"> • Tiempo dedicado a cobros • Número de errores (inicial 400 errores/año) • Modelo de carta | <ul style="list-style-type: none"> • Listado de pendiente • Comunicación al cliente | <ul style="list-style-type: none"> • 28 K€ • 4K€ • Mejora ventas (1%) |



HERRAMIENTAS

Herramientas para GC e Innovar

Educación y capacitación

- Sesiones de sensibilización
- Talleres prácticos
- Dinámicas de grupo de trabajo
- Conferencias, libros, artículos y blogs
- Mapas conceptuales, aprendizaje significativo

Consultoría, facilitación

- Metodología
- Estrategia en GECI
- Taxonomía
- Roles. Gestión de personas
- Capacitación en búsqueda de fuentes
- Discriminación, relevancia y síntesis

- Mapa de ruta de 7 pasos
- Modelo de 6 pasos de GC&I
- Captura de nuevas ideas, aprendizajes y reflexiones
- Soporte entre iguales (antes)/ Peer assist
- Revisión de experiencias y lecciones aprendidas (durante)
- Revisión después de la acción (AAR, después)
- Taller de lecciones aprendidas
- Proceso de e- conocimiento
- Plan de desarrollo de competencias en GECI
- Directorio de expertos y localizador de expertos
- Taxonomías, folksonomies, tags

Procesos, técnicas y métodos

Tecnologías

- Intranet
- Buscador experto
- Espacios de colaboración electrónica
- Localizador de expertos
- Repositorios compartidos

Nuevos retos

- Atracción de talento a través de contenidos de valor (Wikis, foros, blogs...)
- Reconocimiento, créditos
- Valor entre iguales

Ejemplo AAR

Sección 1. Detalles del participante en la reunión

| | |
|---------------|--|
| Facilitador | |
| Participantes | |
| Sesión | |
| Tiempo | |

Sección 2. AAR Cuestiones

¿Cuáles eran los objetivos=

| | |
|---|--|
| 1 | |
| 2 | |
| 3 | |

¿Qué hemos conseguido realmente?

| | |
|---|--|
| 1 | |
| 2 | |
| 3 | |

¿A qué se deben las diferencias?

| | |
|---|--|
| 1 | |
| 2 | |
| 3 | |

¿Qué podemos aprender de esto?

| | |
|---|--|
| 1 | |
| 2 | |
| 3 | |

¿Qué podemos hacer mejor la siguiente vez?

| | |
|---|--|
| 1 | |
| 2 | |
| 3 | |

¿Podemos celebrar algún progreso o éxito?

| | |
|---|--|
| 1 | |
| 2 | |
| 3 | |

Espacio colaborativo iniciativa



AVICARNET

gramos | desconectar

inicio > sesiones > siguiente | última

crear... mantenimiento opciones de la carpeta

Actualidades

Bienvenida

Sesiones

Cifras

Documentos

Debates

Tareas

Agenda

Publicaciones

Miembros

Dirección General:

Marketing y Ventas:

RRHH

Índice

Personalizar

Herramientas

plan del sitio

estadísticas

temas

Google

RSS

noticias, diarios y

seminarios

busqueda avanzada

Sesiones

| Título | Autor | Modificada |
|---|----------------|------------|
| Concentración Aras de los Olmos --> Reflexión Personal Presentación de guía para el descubrimiento de los valores, la misión y la visión personal. (Aras de los Olmos, 29 de septiembre 2007) | Ignasi Esteban | 05/10/2007 |
| Concentración Aras de los Olmos --> Conclusión Valores de Avicarn Valores de Avicarn | Ignasi Esteban | 05/10/2007 |
| Sesión 3 de octubre --> Misión y Visión de Avicarn Primera aproximación a la misión y la visión de Avicarn. Se adjunta presentación resumen de la sesión y hoja excel con el marco de reflexión "Camino a la visión". | Ignasi Esteban | 05/10/2007 |
| Sesiones del 8 y 15 de Noviembre --> Líneas Estratégicas Documento que resume las aportaciones a las líneas estratégicas y objetivos que van a configurar el mapa estratégico y el plan estratégico. | Ignasi Esteban | 26/11/2007 |
| Sesión 23 de Enero 2008 -- Mapa estratégico | Ignasi Esteban | 13/02/2008 |
| Sesión 6 de Febrero 2008 --> Plan estratégico (Primer Borrador) Contiene el enlace a la hoja excel con el plan estratégico de Avicarn 2008 en primer borrador. Debe ser completado por el Director Financiero, el Resp. de SI y la Resp. de RRHH. Debe ser revisado por el Director de Operaciones y el Director de Ventas | Ignasi Esteban | 13/02/2008 |

Páginas 1 - 6 de un total de 7 (incluidas las páginas ocultas).

Junio 2011

Jose-Carlos Ramos

37

Talleres y dinámicas grupales



Junio 2011

Jose-Carlos Ramos

38

Taller de Lecciones Aprendidas



Provee una forma efectiva de capturar las lecciones y nuevas ideas aprendidas, que surgen en los proyectos y transferirlos a distintos equipos rápidamente

Pasos para el taller

1 Introducciones y agenda

Presenta el proceso a desarrollar a lo largo de la sesión al grupo. Se da la oportunidad de recordar algunos de los puntos importantes, características y cosas que se han encontrado en los proyectos.

2 Creación de nuevos aprendizajes

Se divide el grupo en equipos más pequeños. Se llevan a cabo tormentas de ideas en cada equipo y se capturan los aprendizajes individuales, las ideas y reflexiones en notas "post-it"

3 Combinación y abstracción

Se agrupan todas las ideas y sugerencias de los post-its en grupos o categorías naturales

4 Discusión y revisión

Presentar las agrupaciones elegidas y preguntar:

C1 ¿Qué podemos hacer mejor la siguiente vez?

C2 ¿Qué más podemos aprender que sea útil para futuros proyectos?

5 Rotación de grupos

Rotar los grupos de trabajo y permitir que se comenten y añadan ideas a los avances que se habían hecho

6 Presentación final de ideas

Cada equipo prepara y hace una presentación final de las lecciones aprendidas y de las acciones propuestas para mejorar

7 Debate final

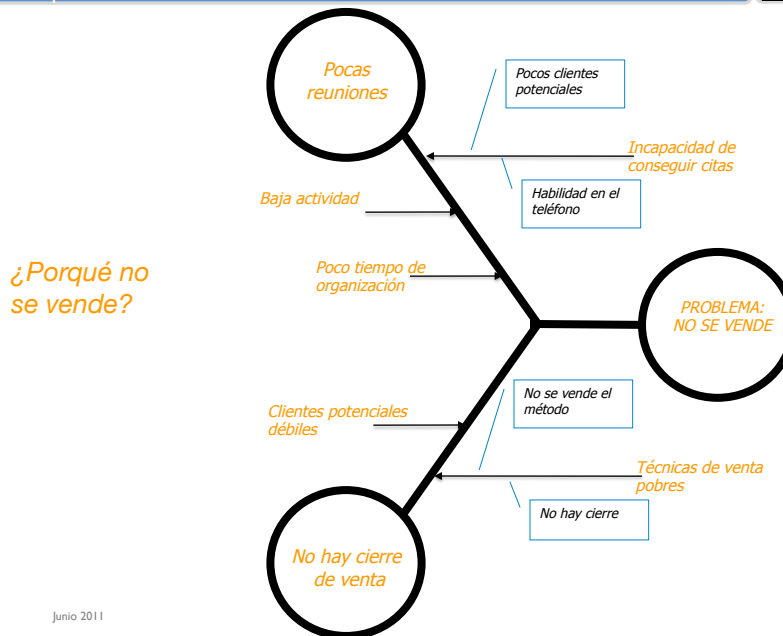
Todos los miembros, de forma conjunta, debaten todas las propuestas y consensuan las acciones futuras

Junio 2011

Jose-Carlos Ramos

39

Diagrama de espina de pez para resolución de problemas



Junio 2011

Jose-Carlos Ramos

40

2011. José-Carlos Ramos
jcramos@avanzalis.com