

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:

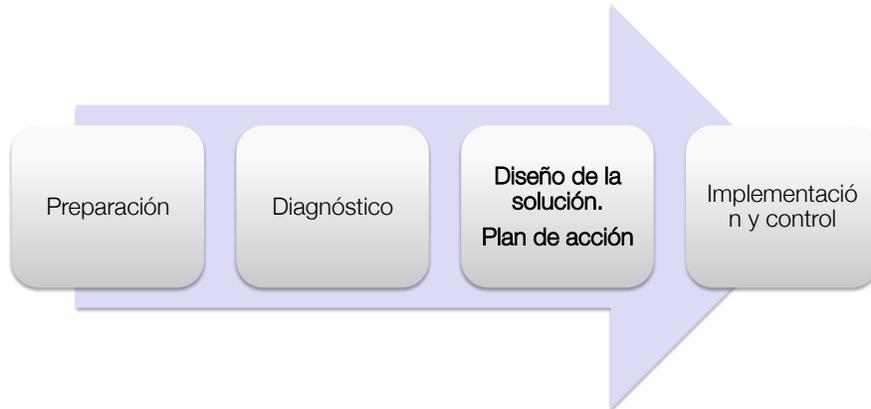
- Procesos
- Personas
- Tecnologías

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

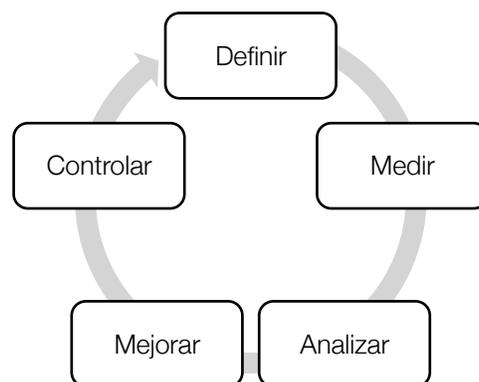
“La prosperidad de la especie humana está ligada a la sistematización”

Los procesos:

- organizan
- homogenizan
- sistematizan
- medir y mejorar

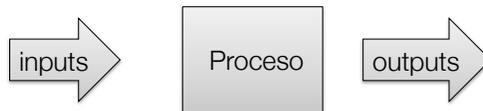
Peligro:

- 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)



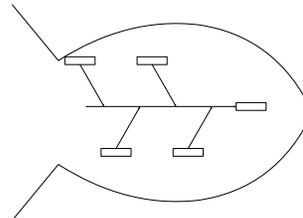
5. Identificar qué es crítico para las entradas, el proceso y las salidas

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



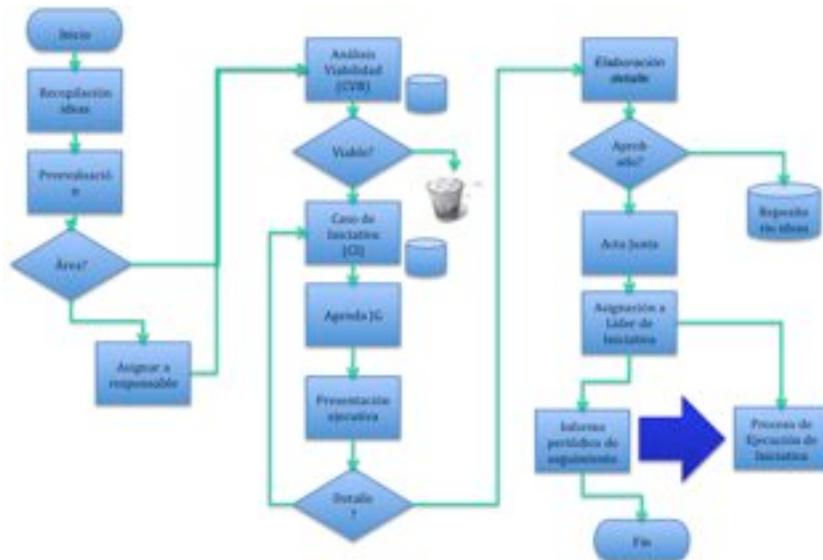
Verificar

- 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

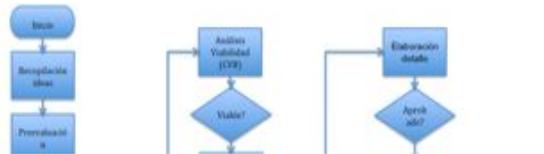


ACTIVIDADES DE GESTIÓN

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:

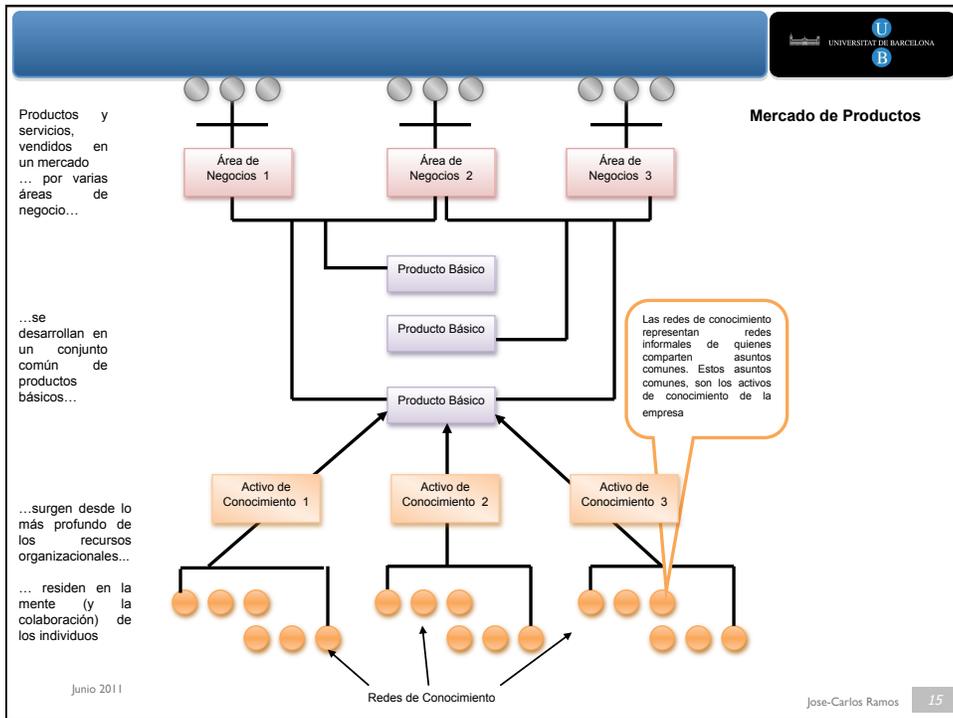
- Procesos
- Personas
- Tecnologías

Implementación y capacitación

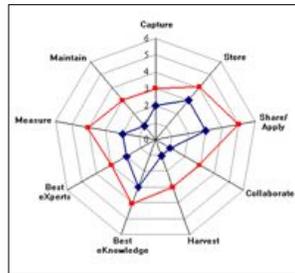
Medida y mejora

2) Personas. Cultura orientada a la colaboración

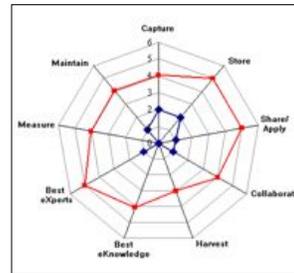




Individual



Organización



Sensibilización

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

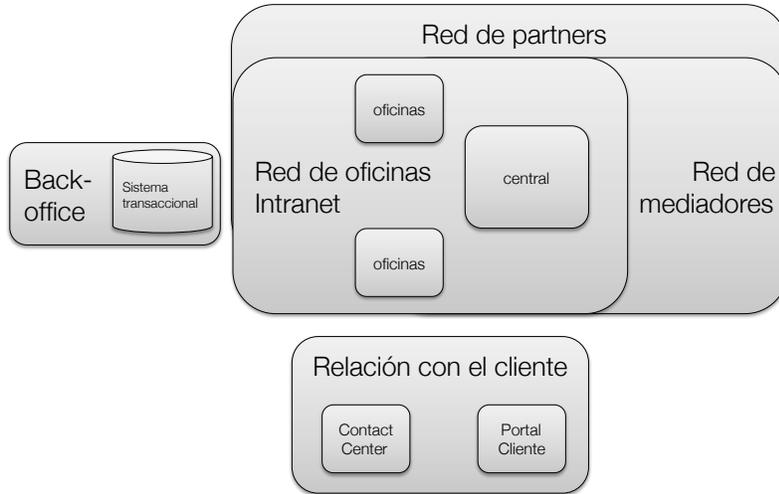
Diseño de la solución. Análisis y potenciación de:

- Procesos
- Personas
- Tecnologías

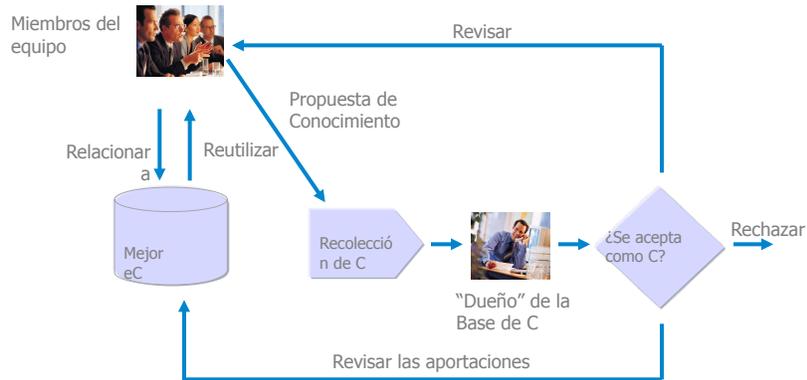
Implementación y capacitación

Medida y mejora

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

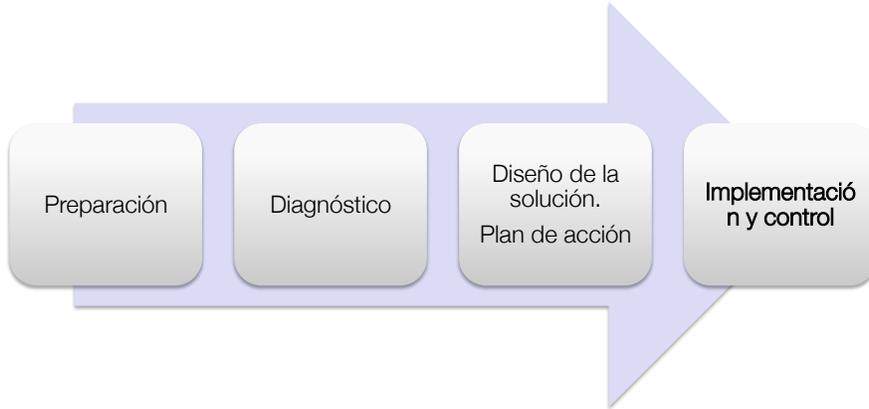
- Estrategia de GC
- Evaluación de la situación actual. Activos intangibles
- Grado de preparación al cambio

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

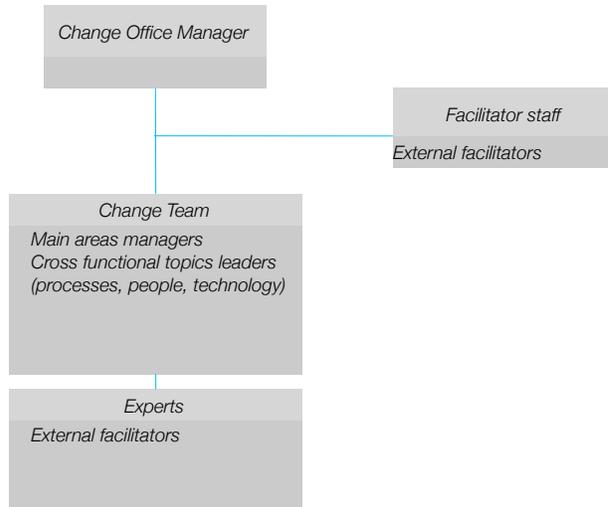
3 Contrastar con equipo

2 Diagnóstico

1 Visión áreas

Preparación

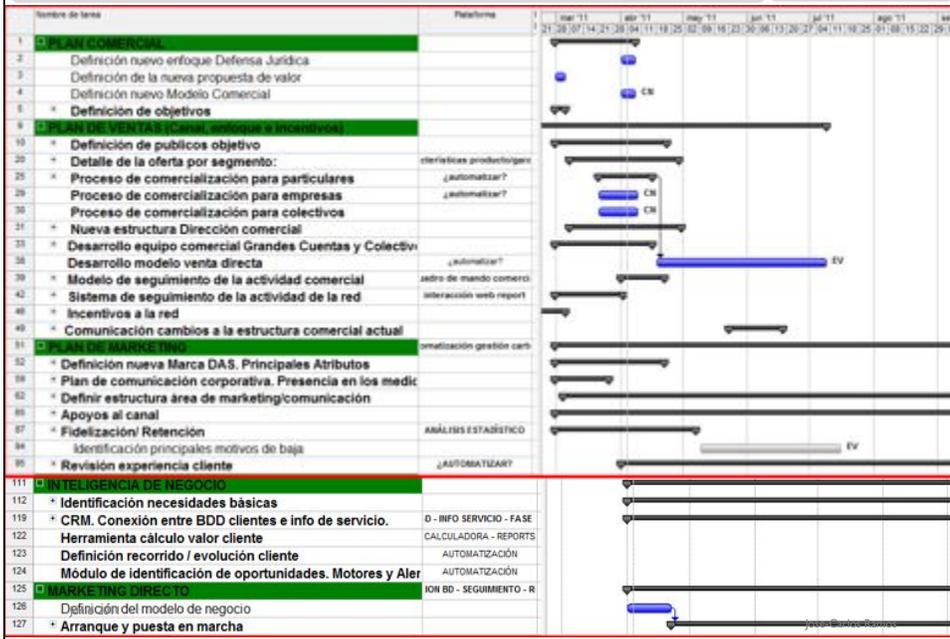
Equipo del cambio



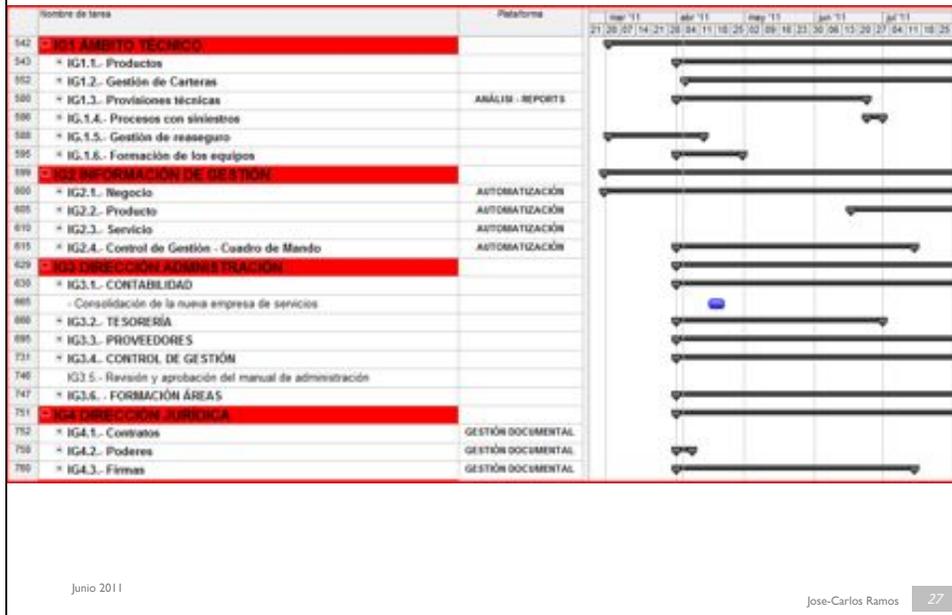
Junio 2011

Jose-Carlos Ramos 25

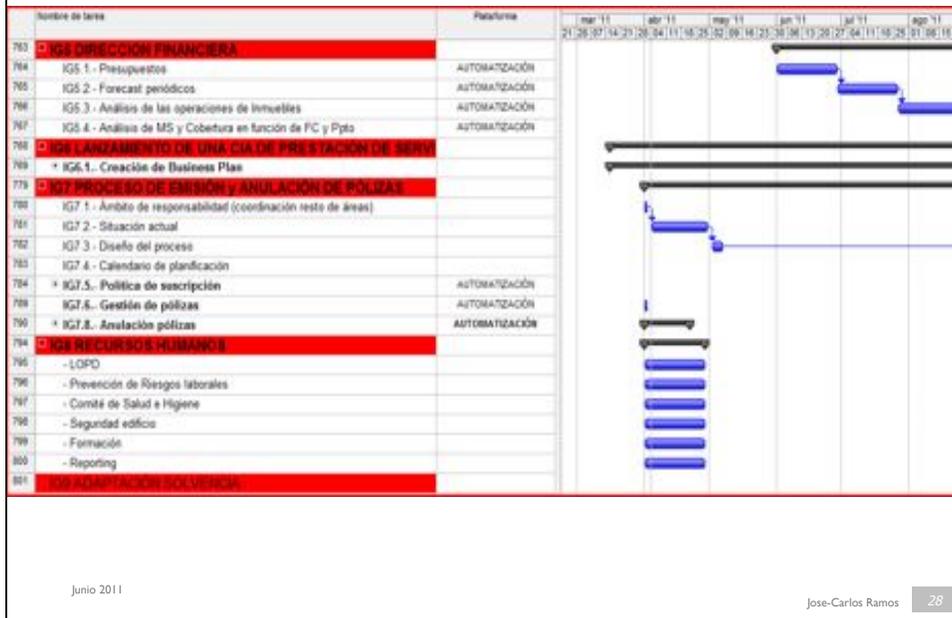
Planificación. Tareas, plazos, responsables, objetivos...



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

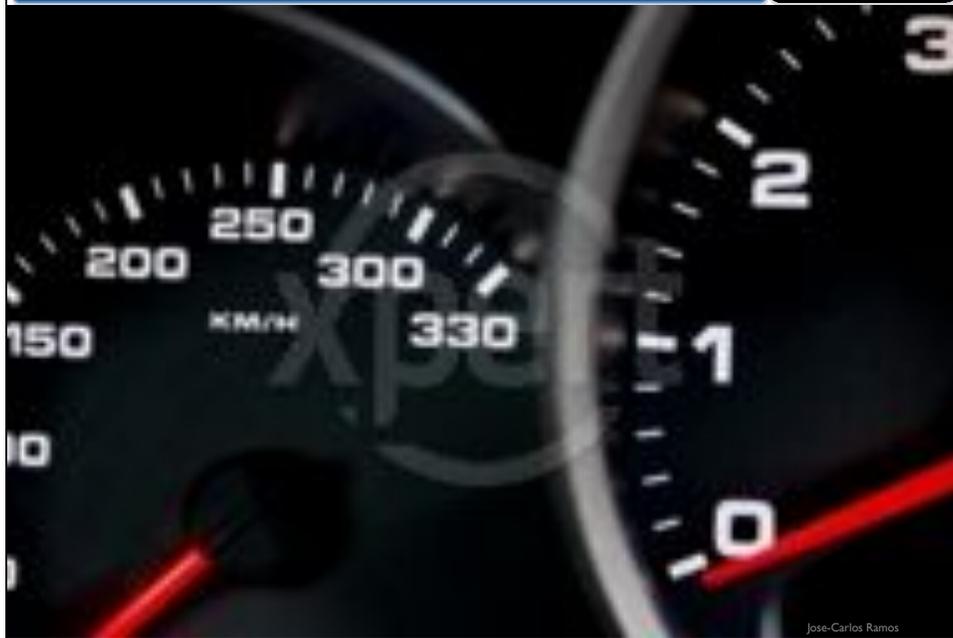
Implementación y capacitación

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



AVICARNI

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



Proporciona 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

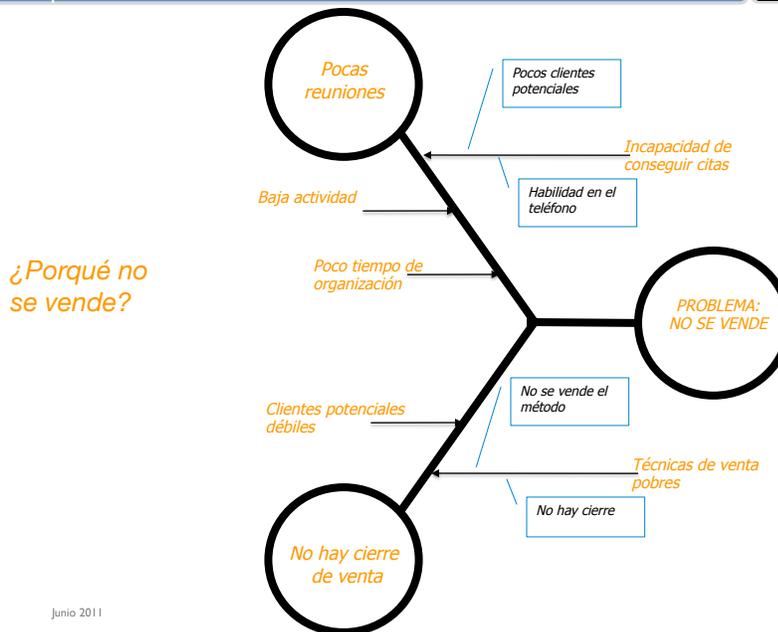
Todos los miembros, de forma conjunta, debaten todas las propuestas y consensuan las acciones futuras

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