

GC: Empresa XXX S.A.

Miércoles, Mayo 25, 2016

Gorka Barturen y Carlos Perales

Índice

1.1. Visión, Misión y estrategia	3
1.2. Identificación de los conocimientos pertinentes	4
a. Auditoría del conocimiento inicial	4
b. Análisis DAFO	5
c. Páginas amarillas	7
d. Lista de procesos	8
e. Definición de procesos	9
f. Identificación de los procesos	11
h. Identificar las fuentes externas de conocimiento	12
1.3. Estudio de viabilidad	13
1.4. Definición de Indicadores de Gestión del Conocimiento	14
2.1. Definir el ciclo de vida de GC propuesto por esta iniciativa y establecer reglas y horarios	15
2.2. Definición de plataformas técnicas, el sistema de gestión de documentos, herramientas y técnicas	15
3.1. Identificación del equipo GC	17
3.2. Estrategias para la captura del conocimiento	17
3.3. Diseño detallado de la estructura de los documentos de cada uno de los elementos del conocimiento	18
4.1. Formación para la implementación del sistema	19
4.2. Diagrama de tiempos y actividades	19
5. Plan para el cambio en la cultura de la Gestión del Conocimiento	20
Anexos	21

1.1. Visión, Misión y estrategia

Visión:

- Ser la empresa líder en España en la venta de electrodomésticos.
- Ser una empresa que trabaje tanto por la sostenibilidad de sí misma como por la de sus productos.
- Ampliar la infraestructura de la empresa a nivel internacional.
- Mejora del ciclo de vida de los productos.

Misión: Ser la empresa que produce los electrodomésticos sostenibles con mejor relación calidad-precio.

1.2. Identificación de los conocimientos pertinentes

a. Auditoría del conocimiento inicial

Auditoría de sistemas:

- SAP (Sistema ERP): conocimiento del funcionamiento tanto de la empresa como de los clientes y proveedores.
- Oracle (SGBD): conocimiento guardado en las bases de datos de los diferentes departamentos (empleados, productos...)
- Procesadores de textos
- Intranet/Extranet: conocimiento general tanto de la empresa como del empleado que la consulta

Auditoría de personas:

- Accionistas de la asamblea general
- Miembros de la asamblea permanente
- Director general
- Representantes de cada departamento
- Empleados de cada departamento

Auditoría de procesos:

- Fabricación de productos
- Creación de un nuevo producto: conocimiento de las necesidades del mercado para la adecuación de un nuevo producto
- Venta de productos: conocimiento tanto de los clientes como de nuestros productos
- Compra de materiales: conocimiento de los materiales que necesitamos para garantizar la calidad de nuestros productos
- Contratación de empleados: conocimiento de los empleados para la adecuación a los puestos

b. Análisis DAFO

Debilidades:

- A pesar de ser reconocidos en España, no tenemos demasiado mercado fuera del país
- Alto coste de fabricación para mantener nuestra calidad

Amenazas:

- Que otras empresas compitan contra nosotros centrándose en nuestra ventaja competitiva y bajen los costes del producto
- Que no consigamos expandirnos fuera de España por algún problema de legislación.

Fortalezas:

- Somos una marca referente en España
- Diferentes gamas de productos para satisfacer a diferentes consumidores

Oportunidades:

- Nuevos mercados con necesidades básicas que cubrimos gracias a nuestra amplia gama de productos

Iniciativas de Gestión de Conocimiento

- Hacer las páginas amarillas con el conocimiento de cada empleado, estableciendo así un documento que recoge todos los perfiles de conocimiento de la empresa para futuras formaciones de grupos y búsqueda de requisitos en la empresa.
 1. Creación de la aplicación para páginas amarillas
 2. Recoger el conocimiento de los empleados
- Potenciar el mercado internacional aprovechando los mercados emergentes y nuestra amplia gama de productos.
 1. Analizar los perfiles de los empleados para escoger a los componentes de un equipo que se centrará en el análisis de los diferentes mercados y en valorar los riesgos y los beneficios a la hora de expandirse a un nuevo mercado.
 2. Establecer un equipo de adaptación de mercado, que establezca un plan para poder adaptar nuestra empresa a las necesidades del nuevo mercado a la hora de expandirnos. Este equipo se encargará también de la búsqueda de debilidades en los mercados, aprovechando las oportunidades que dejan otras empresas para poder impulsarnos de forma más efectiva en estos nuevos mercados.
- Conseguir que nuestra ventaja competitiva resida en la calidad, de esta forma no habrá ningún problema en competencia de costes

- Potenciar el mercado internacional aprovechando los mercados emergentes y nuestra amplia gama de productos.
 1. Analizar los perfiles de los empleados para elegir a los expertos en procesos de calidad o para establecer grupos de formación en procesos de calidad.
 2. Establecer un equipo de empleados que analice y monitorice nuestro proceso de calidad para poder reforzarlos, mejorando así la calidad de nuestros productos.
- Llevar al día los permisos y legislaciones de los nuevos mercados internacionales a los que nos queramos expandir.

c. Páginas amarillas

- ¿Dónde guardaremos esta información?

La información de cada empleado estará guardada en una base de datos relacional en la que se dividirán todos estos datos en tablas, manteniendo así un registro ordenado sobre cada una de las características de los empleados.

- ¿De dónde recogemos la información?

La información de los perfiles de este documento se recogerá y se actualizará desde la base de datos del departamento de recursos humanos, por lo que los empleados no serán los encargados de introducir esta información.

- ¿Cómo accederemos a ella?

Se podrá acceder a todas las fichas de empleados y a su información mediante un buscador, en el cual se filtrará la búsqueda mediante diferentes métodos (nombre, proyecto, cursos, tags de conocimiento. . .) y se visualizará una lista de resultados en forma de fichas de empleados que pasen los filtros. También se puede acceder a información sobre cursos, departamentos, proyectos. . . desde los hipervínculos de la propia ficha del empleado desde la cual se redirigirá al usuario a la información buscada.

FOTO	Nombre y apellidos	Teléfono móvil
	Departamento	Teléfono de empresa
	Puesto/Cargo	Extensión/es
	Nº empleado	
	Email	Tags de conocimiento
	Página personal	Cursos en los que ha participado
	Puestos previos	Proyectos previos
	Duración de cada puesto	Otros intereses
	Comunidades de prácticas relacionadas	

d. Lista de procesos

- (E)Análisis de la trayectoria a nivel nacional de la empresa (buenas prácticas)
- (E)Satisfacción de los empleados
- (E)Análisis y reducción del impacto medioambiental del proceso de producción

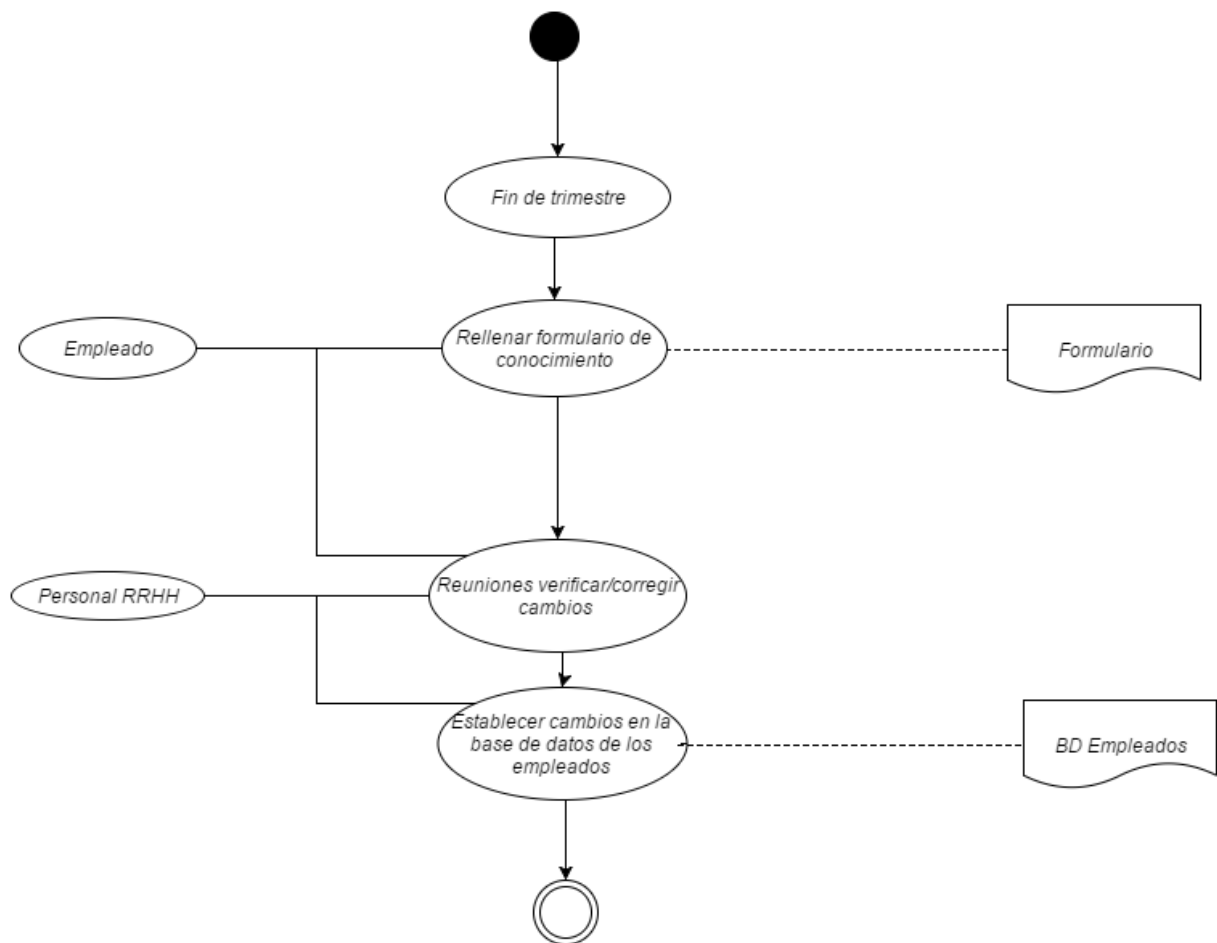
- (O)Captura del conocimiento de los empleados
- (O)Proceso de fabricación de electrodomésticos
- (O)Formación / Adecuación de los empleados a los puestos

- (S)Gestión adecuada de nuestros empleados
- (S)Atención al cliente
- (S)Atención a las sugerencias y reclamaciones (clientes y empleados)

e. Definición de procesos

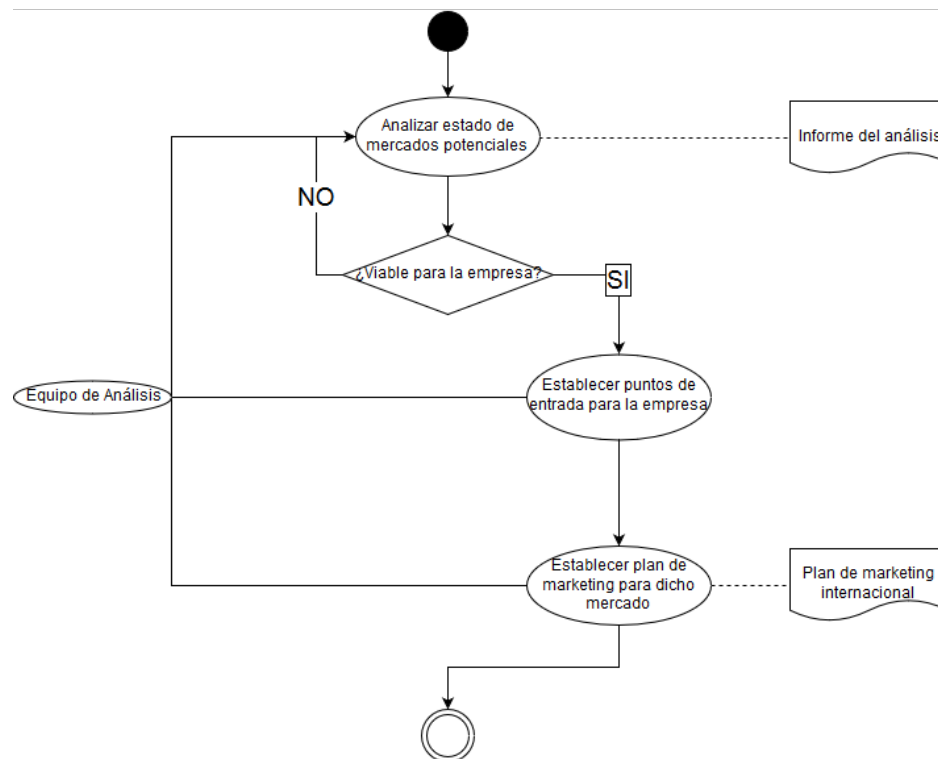
Captura del conocimiento de nuestros empleados

- Objetivos: Mantener la base de datos de nuestros empleados actualizada
- Inicio: Fin de trimestre
- Fin: Actualizar la BD de empleados
- Propietario: Personal de RRHH
- Cliente: La misma empresa es la que está interesada en llevar a cabo el proceso
- Proveedor: La propia empresa es la proveedora



Análisis de mercados potenciales

- Objetivos: Potenciar el mercado internacional aprovechando los mercados emergentes y nuestra amplia gama de productos
- Inicio: Analizar estado de mercado potencial
- Fin: Establecer plan de marketing internacional para dicho mercado
- Propietario: Equipo de análisis de Mercados
- Cliente: La misma empresa es la que está interesada en llevar a cabo el proceso
- Proveedor: La propia empresa es la proveedora



f. Identificación de los procesos

Los procesos del apartado 1.2.d que están relacionados con nuestras iniciativas de gestión del conocimiento son los siguientes:

- **Análisis de mercados potenciales:** este proceso está relacionado con nuestra iniciativa de análisis del mercado a nivel internacional, que cubre el objetivo de potenciar el marketing internacional. Al conseguir realizar este proceso con éxito, conseguiremos aumentar la presencia internacional de nuestra empresa y por consiguiente, mejorar las ventas.
- **Análisis y reducción del impacto medioambiental del proceso de producción:** este proceso está relacionado con nuestra iniciativa de crear un equipo de empleados que analice y monitorice nuestro proceso de calidad de la producción de nuestros productos. Consiguiendo realizar correctamente este proceso, conseguiremos potenciar nuestra ventaja competitiva (calidad de la producción).
- **Proceso de fabricación de los electrodomésticos:** este proceso está muy relacionado tanto con el proceso anterior como con la iniciativa de análisis y mejora del proceso de fabricación.
- **Formación de los empleados:** este proceso es uno de los procesos más importantes de nuestro proceso de gestión del conocimiento, ya que para llevar a cabo las iniciativas en las que necesitamos un equipo, el conocimiento de nuestro personal tiene que estar actualizado, por lo que la formación es algo esencial.
- **Gestión adecuada de nuestros empleados:** en la creación de los grupos de gestión de conocimiento para diversas iniciativas, tenemos que llevar una gestión de nuestro personal
- **Captura de conocimiento de los empleados:** Este proceso tiene gran presencia en todas las iniciativas, pero principalmente en nuestra iniciativa de crear la páginas amarillas, ya que capturar el conocimiento es un proceso importante de la iniciativa.

h. Identificar las fuentes externas de conocimiento

Páginas amarillas:

Para esta iniciativa no nos hace falta ninguna fuente externa de conocimiento.

Análisis de mercado:

- **Legislación:** Esta fuente nos proporciona información sobre los aspectos legales del mercado y de la producción aportando los cambios y modificaciones de las leyes que rigen el comportamiento de los procesos.

1.3. Estudio de viabilidad

Páginas amarillas:

- Viabilidad económica: el coste económico de la creación de las páginas es mínimo comparado con su beneficio, que es muy alto ya que centraliza todo el conocimiento que tienen los empleados y lo hace más accesible.
- Viabilidad técnica: las necesidades tecnológicas de esta iniciativa no son muy elevadas. La construcción de las páginas amarillas lleva un tiempo considerable, ya que hay que crear la herramienta para acceder a las mismas, pero los beneficios superan ampliamente a los costes.
- Viabilidad del proyecto: en nuestra opinión esta iniciativa es realista y se puede llevar a cabo en el tiempo adecuado para el correcto desarrollo del proceso de gestión del conocimiento.

Análisis de mercado:

- Viabilidad económica: esta iniciativa no es muy cara pero puede ser muy beneficiosa para la empresa porque si conseguimos expandirnos a otros mercados, seremos capaces de aumentar en gran medida los ingresos.
- Viabilidad técnica: todas las necesidades tecnológicas relacionadas con esta iniciativa son mínimas ya que no hacen falta recursos extraordinarios a los que ya tiene la empresa.
- Viabilidad del proyecto: en nuestra opinión esta iniciativa es realista y se puede llevar a cabo en el tiempo adecuado para el correcto desarrollo del proceso de gestión del conocimiento.

1.4. Definición de Indicadores de Gestión del Conocimiento

- La Actividad: nivel de uso y aprovechamiento de los distintos procesos y canales de gestión del conocimiento- N° de usuarios, N° de miembros, N° de consultas...
- El Conocimiento: nivel de conocimiento generado y/o registrado y su nivel de consumo o aprovechamiento- N° de buenas prácticas generadas, N° de lecciones aprendidas generadas, N° de ideas propuestas...
- Los Impactos o beneficios que se están obteniendo, tanto cualitativos como cuantitativos- N° de personas que han mejorado su formación, n° de miembros en proyectos de mejora de la calidad, N° de casos que se resuelven con el conocimiento existente...

Creación de páginas amarillas:

- El Conocimiento: nivel de conocimiento generado y registrado y su nivel de consumo o aprovechamiento para la mejora del proceso de calidad:
 - N° de de buenas prácticas creadas y el nivel de utilización de las mismas (10/año)
 - N° de lecciones aprendidas creadas a partir de las buenas prácticas y el nivel de utilización de las mismas (10/año)
 - N° de ideas propuestas para la mejora del proceso de calidad (50/año)
- La Actividad: nivel de uso y aprovechamiento de los distintos procesos y canales de gestión del conocimiento:
 - N° de usuarios que utilizan el conocimiento generado
 - N° de miembros que además de utilizar el conocimiento, lo actualizan y mejoran
 - N° de consultas que se realizan a la base de datos creada

Análisis de mercado:

- El Conocimiento: nivel de conocimiento generado y su utilización para la mejora del marketing en el extranjero
 - N° de de buenas prácticas creadas y el grado de adecuación tanto para un mercado en concreto como en general
 - N° de lecciones aprendidas creadas a partir de las buenas prácticas
 - N° de ideas propuestas para la expansión de la empresa en el extranjero
- La Actividad: nivel de uso y aprovechamiento de los distintos procesos y canales de gestión del conocimiento
 - N° de usuarios que utilizan el conocimiento generado
 - N° de miembros que además de utilizar el conocimiento lo aplican de manera innovadora en diferentes tipos de mercados
 - N° de consultas que se realizan a la base de datos creada, el nivel de aprovechamiento de la misma y la expansión del conocimiento

2.1. Definir el ciclo de vida de GC propuesto por esta iniciativa y establecer reglas y horarios

El ciclo de vida del sistema de gestión del conocimiento propuesto comienza con la captura del conocimiento y su almacenamiento en las páginas amarillas. Comenzando con esta actividad conseguimos que el resto de las iniciativas sean más eficaces ya que los equipos encargados de llevarlas a cabo serán creados más fácilmente y de una manera más óptima.

En segunda instancia, para las diferentes iniciativas, se creará el equipo de gestión del conocimiento y este equipo se encargará de realizar la iniciativa en concreto.

Una vez se termine la iniciativa (la cual utilizará el conocimiento existente en el momento actual en la empresa), se actualizará el conocimiento introduciendo las buenas prácticas y las lecciones aprendidas en la realización de la misma.

2.2. Definición de plataformas técnicas, el sistema de gestión de documentos, herramientas y técnicas

Analisis de mercado:

- Buenas prácticas: una vez una solución es utilizada de manera consistente y sea aprobada por los expertos en el ámbito (una solución a un problema concreto que se da numerosas veces) pasará a ser considerado una buena práctica y pasará a esta sección de la plataforma implementada previamente. Necesitamos conocer las buenas prácticas de los mercados para poder comparar con nuestras lecciones aprendidas a la hora de decidir si los puntos de entrada son viables para nuestra empresa.
- Lecciones aprendidas: cuando una buena práctica sea consistentemente utilizada y mejorada, pasará a formar parte de las lecciones aprendidas de la empresa. En este apartado se detallarán tanto el problema, como todas las implementaciones de soluciones que se hayan dado a lo largo del tiempo (en el estilo de un log de soluciones posibles desarrolladas a lo largo de la historia de la empresa) con la última solución (en teoría debería ser la más óptima) como la recomendada para la implementación. Estas lecciones aprendidas son las que contrastaremos con las buenas prácticas de los diferentes mercados para determinar los mercados a tener en cuenta en el plan de marketing internacional.
- Páginas amarillas: Aquí recogemos las fichas de conocimiento de los empleados para poder filtrar y buscar empleados por conocimiento, para así ser capaces de formar nuestro grupo de análisis de mercado con trabajadores expertos en este tipo de conocimiento.

Creación de paginas amarillas

- Base de datos: Guardamos información esencial para esta iniciativa en las bases de datos, desde información sobre empleados a información sobre proyectos o cursos. Usando estos datos y relaciones entre ellos podremos mostrar este conocimiento de manera oportuna en nuestra aplicación.
- Formularios de cambios: Aquí es donde se reflejan los cambios en los datos que usa la aplicación, y después de ser confirmados se usarán para ejecutar estos cambios en las bases de datos pertinentes. De este modo, podremos mantener la base de datos correctamente actualizada sin problemas y las páginas amarillas podrán mostrar el conocimiento actualizado.

3.1. Identificación del equipo GC

- **Champion:** persona encargada de promover e impulsar la gestión del conocimiento dentro de la empresa. Es el pilar del equipo por lo que tiene que estar completamente inmerso en el proceso de gestión del conocimiento.
- **Representantes de las TICs:** los encargados de las TIC de la empresa (tanto de las existentes como de cualquiera de las herramientas que necesitemos para el desarrollo de nuestras iniciativas)
- **Representantes de las áreas funcionales** que van involucradas en las iniciativas de gestión del conocimiento.

No obstante existen casos específicos de equipo de GC para cada iniciativa, a continuación mostraremos los añadidos al equipo general de GC que usaremos en las 2 iniciativas:

Análisis de mercado: Representantes de las áreas funcionales involucradas en los procesos de esta iniciativa, en este caso necesitaremos involucrar a empleados de RRHH para crear el grupo de análisis, que constará de representantes de los departamentos de Ventas y Marketing.

Páginas amarillas: En este caso necesitaremos personal de RRHH que acceda a los datos necesarios y contribuya en la actualización de estos. También necesitaremos al departamento de IT para desarrollar y ayudar al uso/pruebas/mantenimiento de la aplicación y los datos.

3.2. Estrategias para la captura del conocimiento

Análisis de mercado:

- Recogeremos el conocimiento tácito de nuestra propia empresa y capturaremos el conocimiento tácito de las empresas de los mercados potenciales, para así poder comparar ambos sin problemas a la hora de buscar similitudes en los mercados.
- Análisis de las debilidades de otras empresas para poder identificar nuestras ventajas en el mercado objetivo.

°item Digitalización de todo el conocimiento explícito que no esté computerizado para facilitar el acceso al mismo y hacer más sencillo el proceso de la espiral del conocimiento. Para llevar a cabo esta estrategia también se utilizarán las comunidades de prácticas y lecciones aprendidas para ver si nuestras fortalezas de buenas prácticas pueden aplicarse a este nuevo mercado y a su vez detectar también los puntos débiles.

Páginas amarillas:

- Recogeremos los datos de los empleados, cursos, proyectos... usando el sistema de bases de datos, de forma que tengamos toda esta información bien estructurada y preparada para la extracción.
- Todos los cambios de las páginas amarillas se reflejarán en los diferentes formularios de cambio que rellenarán los propios empleados, este conocimiento debe ser digitalizados para poder actualizar las bases de datos. No obstante, estos cambios deben ser confirmados por entrevistas que los empleados realizarán con los miembros del departamento de RRHH.

3.3. Diseño detallado de la estructura de los documentos de cada uno de los elementos del conocimiento

Los documentos que necesitaremos para el desempeño de nuestras iniciativas son los siguientes:

- Buenas prácticas
- Proceso + buena realización
- Lecciones aprendidas
- Formularios para rellenar
- Formularios de entrevistas
- Tests
- Documento de alcance y viabilidad
- Páginas amarillas
- Páginas blancas

El diseño general del encabezado de todos los documentos será el siguiente:



- Título/ Número revisión/ Número de referencia
- Tipo de Documento
- Fecha creación/ Fechas expiración
- Fechas revisión
- Idioma

- Alcance del Documento
- Propósito del Documento
- Documentos Relacionados
- Descripción del documento
- Cambios del Documento

Versión	Fase	Fecha	Fecha entrada SGC	Cambios	
				Autor	Razón

4.1. Formación para la implementación del sistema

Análisis de mercado: para esta iniciativa, necesitaremos que nuestro departamento de marketing esté formado para poder hacer frente a cualquier oportunidad nueva de mercado y que sean capaces de aplicar el conocimiento de la empresa, las buenas prácticas y las lecciones aprendidas en otras instancias para hacer frente a los nuevos desafíos.

Para llevarlo a cabo, ofreceremos cursos extraordinarios fuera de los horarios de trabajo a los que nuestros empleados se podrán apuntar libremente y que serán remunerados como horas extra.

Páginas amarillas: para esta iniciativa, necesitaremos que nuestro personal de recursos humanos esté totalmente involucrado en el desarrollo diario de la empresa porque tienen que estar al día de los proyectos que se realizan para poder llevar a cabo la captura del conocimiento de una manera óptima.

Cada dos semanas, se organizará una reunión en la cual se actualizará al personal de recursos humanos (el cual es el encargado de mantener y actualizar las páginas amarillas) de los proyectos que se están llevando a cabo en la empresa y se les pondrá al día de cuales son los objetivos de dichos proyectos.

4.2. Diagrama de tiempos y actividades

Análisis de mercado: la formación necesaria para esta iniciativa, como previamente hemos mencionado, se realizará fuera del horario laboral normal y estará remunerado como horas extra.

La formación se contratará a una empresa experta en marketing y que esté especializada en el país/zona en la que está interesada la empresa o en la que se prevee que puede haber una oportunidad real de expansión. Además del conocimiento necesario sobre el estado actual del mercado tanto del país como de la región también se ofrecerá información sobre la cultura local para que nuestros empleados tengan una visión más integral de la oportunidad y del mercado objetivo.

Páginas amarillas: para esta iniciativa, no hace falta formación extra a la que ya poseen nuestros empleados del departamento de marketing, pero para que no pierdan los objetivos de la empresa, se realizará una reunión periódica en horario laboral en la cual se especificarán los objetivos actuales, como se están abordando y cuales son y cuales son los proyectos con los cuales se relaciona cada uno de dichos objetivos.

5. Plan para el cambio en la cultura de la Gestión del Conocimiento

Para apoyar la implantación y el uso de estas iniciativas de GC, llevaremos a cabo las siguientes acciones:

- Reuniones de introducción de iniciativas, donde se proveerá a los empleados de la información necesaria para el correcto uso e implantación de estas iniciativas.
- Como soporte a las reuniones generales para todos los empleados, también se promoverá que los encargados de cada departamento de la empresa den cursos extraordinarios por si alguna persona de su departamento necesita ayuda con el uso de las herramientas.
- Como compensación por el uso de las herramientas de gestión del conocimiento, se otorgarán puntos los cuales luego se podrán canjear por diferentes beneficios (los cuales no están definidos pero serán de tipo no económico). Creemos que esta forma de compensación no económica hará que se usen más habitualmente todas las propuestas que hemos llevado a cabo.

Anexos

Entrevista:

Entrevista semiestructurada Tema: Gestión del proceso de producción de los electrodomésticos

Hola, si no me equivoco pertenece al dpto., ¿Está usted contento en su actual puesto?

- ¿Cómo definiría el ambiente de trabajo en su departamento?
 - ¿Qué otras responsabilidades le gustaría asumir? Entrega: Darle un texto sobre nuevas normas en la empresa, el empleado deberá extraer y explicitar los cambios necesarios a establecer en los procesos/actividades correspondientes a su puesto de trabajo.
 - ¿Le son familiares los procesos de producción?
 - ¿Cree usted que es necesario algún cambio/regulación en los procesos? ¿Con qué fin?
 - ¿Tiene algún familiar que dependa de usted? Sí - ¿Cree usted que su trabajo presenta un obstáculo a la hora de prestar la atención necesaria a esta(s) persona(s)?
 - ¿Cómo cambiaría su situación en caso de tener que cambiar a un puesto en el extranjero? ¿Podría permitirse ese cambio? No - ¿Tiene previsto algún compromiso que pudiese propiciar esto (boda, nacimiento...)?
 - ¿Cree usted que un compromiso de este tipo podría conllevar cambios notorios en su rendimiento o incluso la necesidad de llevar a cabo algún cambio/ajuste en su puesto de trabajo?
- Muchas gracias, ha sido un placer haber establecido esta entrevista con usted, le enviaremos el resultado de lo extraído en el proceso para poder contrastar con su opinión. Le llamaremos cuando finalice el proceso de entrevistas.

Entrevista estructurada Tema: Gestión del proceso de producción de los electrodomésticos Hola, si no me equivoco pertenece al dpto., ¿Está usted contento en su actual puesto?

- ¿En su opinión, existe un buen ambiente de trabajo dentro de su dpto.?
- ¿Le gustaría asumir más responsabilidades?
- ¿Le son familiares los procesos de producción?
- ¿Cree usted que es necesario algún cambio/regulación en los procesos?
- ¿Tiene algún familiar que dependa de usted? Sí - ¿Cree usted que su trabajo presenta un obstáculo a la hora de prestar la atención necesaria a esta(s) persona(s)?
- ¿Presentaría su situación cambios drásticos en caso de tener que cambiar a un puesto en el extranjero? ¿Podría permitirse ese cambio? No - ¿Tiene previsto algún compromiso que pudiese propiciar esto (boda, nacimiento...)?

-
- ¿Cree usted que un compromiso de este tipo podría conllevar cambios notorios en su rendimiento o incluso la necesidad de llevar a cabo algún cambio/ajuste en su puesto de trabajo?

Muchas gracias, ha sido un placer haber establecido esta entrevista con usted, le enviaremos el resultado de lo extraído en el proceso para poder contrastar con su opinión.

Le llamaremos cuando finalice el proceso de entrevistas.