

GC: Empresa XXX S.A.

Miércoles, Mayo 25, 2016

Gorka Barturen y Carlos Perales

Contents

| | |
|---|-----------|
| 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 | 6 |
| d. Lista de procesos | 7 |
| e. Definición de procesos | 8 |
| f. Identificación de los procesos | 10 |
| h. Identificar las fuentes externas de conocimiento | 11 |
| 1.3. Estudio de viabilidad | 12 |
| 1.4. Definición de Indicadores de Gestión del Conocimiento | 12 |
| 2.1. Definir el ciclo de vida de GC propuesto por esta iniciativa y establecer reglas y horarios | 14 |
| 2.2. Definición de plataformas técnicas, el sistema de gestión de documentos, herramientas y técnicas | 14 |
| 3.1. Identificación del equipo GC | 15 |
| 3.2. Estrategias para la captura del conocimiento | 15 |
| 3.3. Diseño detallado de la estructura de los documentos de cada uno de los elementos del conocimiento | 15 |
| 4.1. Formación para la implementación del sistema | 17 |
| 4.2. Diagrama de tiempos y actividades | 17 |
| 5. Plan para el cambio en la cultura de la Gestión del Conocimiento | 18 |
| Anexos | 18 |

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)
- Oracle (SGBD)
- Procesadores de textos
- Intranet/Extranet
- DSS
- Sistemas expertos
- Agentes inteligentes
- Voice on IP (Skype, Teamspeak)
- Videoconferencias (Skype, hangouts...)
- Messengers (Whatsapp, telegram)
- E-mail (Gmail, Outlook)
- VPN
- Sistemas legados

Auditoría de personas:

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

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.
- 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.
 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. Analizar los perfiles de los empleados para poder crear un grupo centrado en llevar al día la legislación vigente del mercado internacional. []
- Aprovechar nuestra fortaleza en España para empezar a expandir el mercado en países afines a este. Analizar el proceso de expansión en España y capturar cómo se ha desarrollado durante el tiempo para poder replicarlo y mejorarlo en esos países.
- Aprovechar posibles carencias en otros mercados que conseguimos cubrir con nuestros productos, para así impulsar a nuestra empresa de forma más efectiva explotando las debilidades de otras empresas.

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

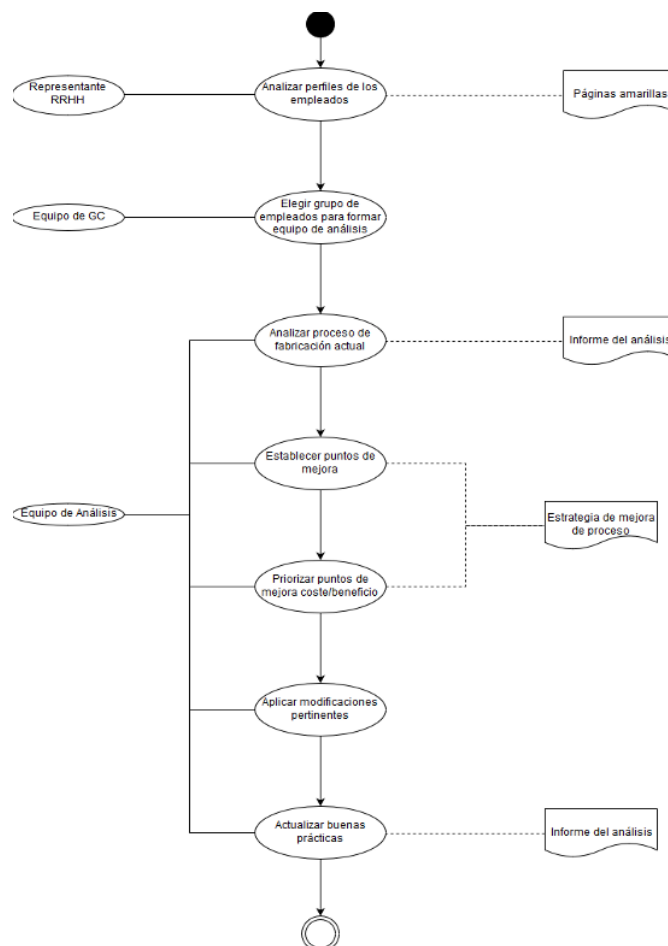
- (O)Atención al cliente
- (O)Mejora del proceso de fabricación de electrodomésticos
- (O)Formación / Adecuación de los empleados a los puestos

- (S)Gestión adecuada de nuestros empleados
- (S)Mejora en la gestión de los materiales
- (S)Atención a las sugerencias y reclamaciones (clientes y empleados)

e. Definición de procesos

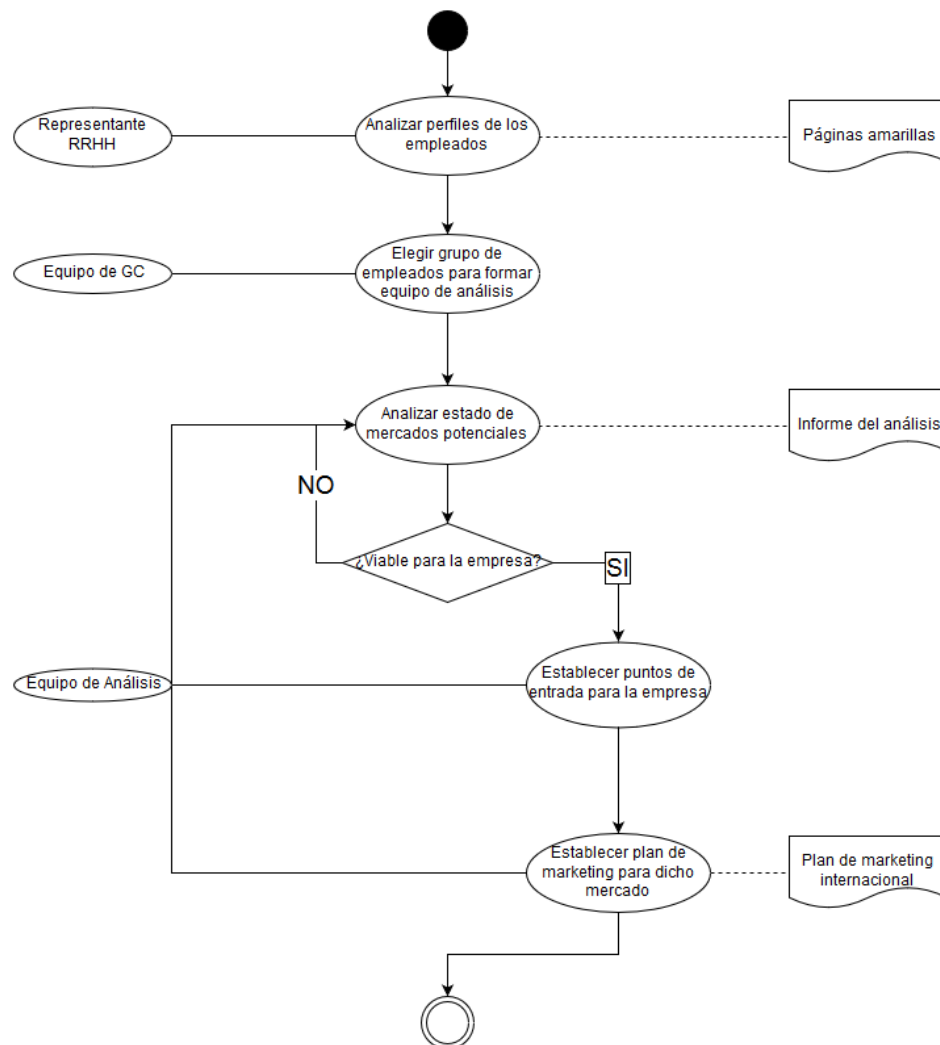
Mejora del proceso de fabricación de electrodomésticos

- Objetivos: Mejorar nuestro proceso de fabricación para conseguir mejorar nuestra ventaja competitiva frente a la competencia
- Inicio: Buscar en los perfiles de los empleados para encontrar a los más adecuados
- Fin: Asignar a las personas idóneas al grupo
- Propietario: El encargado de ese ámbito (Champion)
- Cliente: La misma empresa es la que está interesada en llevar a cabo el proceso
- Proveedor: La propia empresa es la proveedora



Potenciar un marketing a nivel internacional

- Objetivos: Potenciar el mercado internacional aprovechando los mercados emergentes y nuestra amplia gama de productos
- Inicio: Analizar a los empleados que van a estar encargados
- Fin: Ser los putos amos del mundo
- Propietario: El encargado del departamento de marketing
- 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:

- Lograr un marketing efectivo a nivel internacional: este proceso está relacionado con nuestra iniciativa de potenciación del mercado a nivel 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).
- Mejora del proceso de fabricación de los electrodomésticos: este proceso está muy relacionado tanto con el proceso anterior como con la iniciativa del mismo.
- 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
- Mejora de la gestión de los materiales: este proceso está relacionado con la iniciativa de análisis y monitorización del proceso de calidad de la producción de nuestros productos, ya que el hecho de llevar una gestión más evolucionada, puede ayudar a nuestra empresa a competir en costes con la competencia.

h. Identificar las fuentes externas de conocimiento

- Proveedores: Nuestras iniciativas para la mejora de la calidad de nuestros productos requieren que la calidad de los materiales que nos proporcionan nuestros proveedores sea la más alta posible por lo que el conocimiento de los proveedores es uno de los pilares fundamentales de nuestra estrategia de gestión del conocimiento.
- Gobierno/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.
- Empresas de formación externas: Estas empresas aportan el conocimiento asociado a la formación, es decir, estas empresas aportan se dedican a formar y con esta actividad aparece trasladan su conocimiento a nuestros empleados, lo que conlleva también traslado de conocimiento a nuestra empresa.

1.3. Estudio de viabilidad

- Viabilidad económica: nuestras iniciativas tienen un coste considerablemente bajo comparado con los beneficios que pueden llegar a aportar. Esto se debe a que para la gran mayoría de ellas, vamos a utilizar a nuestra propia fuerza de trabajo por lo que los costes de contratación/ampliación de contratos, van a ser bajos. Para las iniciativas de mejora de nuestros propios trabajadores utilizaremos empresas externas que pueden subir el coste de la iniciativa pero los beneficios que esperamos de las iniciativas superan ampliamente a los costes.
- Viabilidad técnica: todas las necesidades tecnológicas relacionadas con nuestras iniciativas las tenemos ya en nuestra empresa menos las necesarias para el desarrollo de las páginas amarillas. Para la mejora del proceso de calidad puede ser que necesitemos más herramientas pero no consideramos que estos costes vayan a ser demasiado elevados.
- Viabilidad del proyecto: en nuestra opinión todas nuestras iniciativas son realistas y se pueden 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...

Mejora del proceso de calidad de electrodomésticos

- 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 (¿100/días)
 - N de miembros que además de utilizar el conocimiento, lo actualizan y mejoran (¿10/días)
 - N de consultas que se realizan a la base de datos creada (¿500/días)

Las métricas que se utilizarán para medir si esta iniciativa está teniendo éxito son las que están entre paréntesis en los indicadores previamente descritos.

Potenciar un marketing a nivel internacional

- 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

- Comunidad de prácticas: implementaremos esto como un foro en el que cualquier empleado podrá preguntar cualquier duda que le pueda surgir a la hora de implementar una solución a un problema o cualquier sugerencia que se le ocurra y el resto de los empleados podrán aconsejarle/ plantearle soluciones para su problema y/o indicar si ese problema ha surgido en el pasado. Eventualmente, los threads más utilizados y más útiles, pasarán a la sección de buenas prácticas.
- Buenas prácticas: una vez una solución sea 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.
- 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 detallará 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.
- Páginas amarillas: esta parte de las iniciativas estará relacionada en algunas partes con las comunidades de prácticas/ buenas prácticas/ lecciones aprendidas pero añadirá mucha más información de los empleados como su formación, los cursos en los que han participado (como se menciona en un apartado previo).

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.

3.2. Estrategias para la captura del conocimiento

Las estrategias de captura del conocimiento que hemos elegido utilizar están alineadas con nuestras iniciativas, ya que para llevar a cabo muchas de ellas, hace falta que sigamos estas directrices:

- Captura del conocimiento tácito de nuestros empleados, llevaremos a cabo la captura del conocimiento usando diferentes herramientas. Para esta estrategia, las herramientas que utilizaremos serán evernote, entrevistas a nuestro personal, las comunidades de prácticas (serán utilizadas tanto para capturar el conocimiento como para gestionarlo y ampliarlo).
- Análisis del funcionamiento de los procesos de nuestra empresa y los posibles puntos en los que se puedan mejorar / debilidades de nuestros procesos.
- 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 para que los expertos en el tema puedan añadir al sistema los documentos que consideren relevantes y puedan descartar (o añadir en otro apartado) los elementos que no estén actualizados o no sean relevantes/consistentes con el estado actual de la empresa.

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

Es posible que los empleados no estén familiarizados con las herramientas y estrategias que usaremos. Se organizarán unas sesiones de formación en las que se enseñará a los empleados a implantar/utilizar este nuevo sistema; bien organizadas por expertos empleados propios de la empresa o bien organizadas por expertos en formación de este tipo de sistemas ajenos a nuestra empresa. El coste de las sesiones será pagado por la empresa, por lo que ningún empleado deberá pagar estos cursos, ya que asumimos que la formación es la parte más importante para el correcto uso/implantación del sistema y a la larga este gasto beneficiará a la empresa.

4.2. Diagrama de tiempos y actividades

Consideramos que la formación de nuestros empleados es uno de los pilares fundamentales para el buen desarrollo de nuestro sistema de gestión del conocimiento, por eso hemos decidido que dicha formación se realizará en horario laboral y que esas horas en las que nuestros empleados están siendo formados para el correcto uso de las herramientas, serán remuneradas.

Para que los procesos de nuestra empresa no queden parados, se realizará la formación en dos turnos, uno de mañana y otro de tarde. Los empleados serán distribuidos equitativamente entre los dos turnos dependiendo de sus necesidades y sus horarios laborales.

Los encargados de los departamentos (los cuales tienen que tener una formación más alta que los empleados de dichos departamentos) asistirán a los grupos de formación previamente mencionados y además fuera del horario laboral participarán en cursos de formación online para que en caso de que algún empleado de su departamento no esté cumpliendo con las métricas establecidas para el correcto funcionamiento del sistema de gestión del conocimiento poder solucionarlo de una manera adecuada.

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.