

Innovar en las organizaciones a través de la creación y gestión del conocimiento colectivo

Jesús Berruezo, marzo 2015
jberruezo@inter-management.com



Un concepto en rápida evolución

Una tecnología que deslumbra por su capacidad creciente y aparentemente sin final.

Del patrón inicial: “el coleccionista de datos” al “todo está en la red”

La cuestión sigue siendo el para qué nos sirve esta magnitud tan ingente de información a nuestro alcance. ¿Sirve para lo que dice el título de esta conferencia: Innovar en las organizaciones?

La finalidad y los medios

La gestión del conocimiento es el proceso que continuamente asegura el desarrollo y la aplicación de todo tipo de conocimientos pertinentes de una empresa con objeto de mejorar su capacidad de resolución de problemas y así contribuir a la sostenibilidad de sus ventajas competitivas

(Andreu & Sieber 1999).

Información y habilidades

La **información** puede ser recogida tratada y almacenada por los sistemas de información de la empresa facilitando la creación de un cuadro de mando del entorno y un cuadro de mando integral para la dirección. Si estos sistemas están bien diseñados obtendremos información periódica y sistemática de lo que ocurre tanto dentro como fuera de la organización y podremos tomar decisiones con rapidez

Las **habilidades** son en cambio más complicadas de transmitir ya que implica adquirir nuevos hábitos de trabajo.

A nadie se le escapa que es mas fácil transmitir información y retenerla que adquirir una habilidad para compartir los conocimientos.

TRES DIMENSIONES

Pensar en clave tecnológica: un software que resuelva la disponibilidad de los conocimientos

Pensar en clave metodológica: formas de trabajo colaborativo que pongan en contacto eficiente a las personas

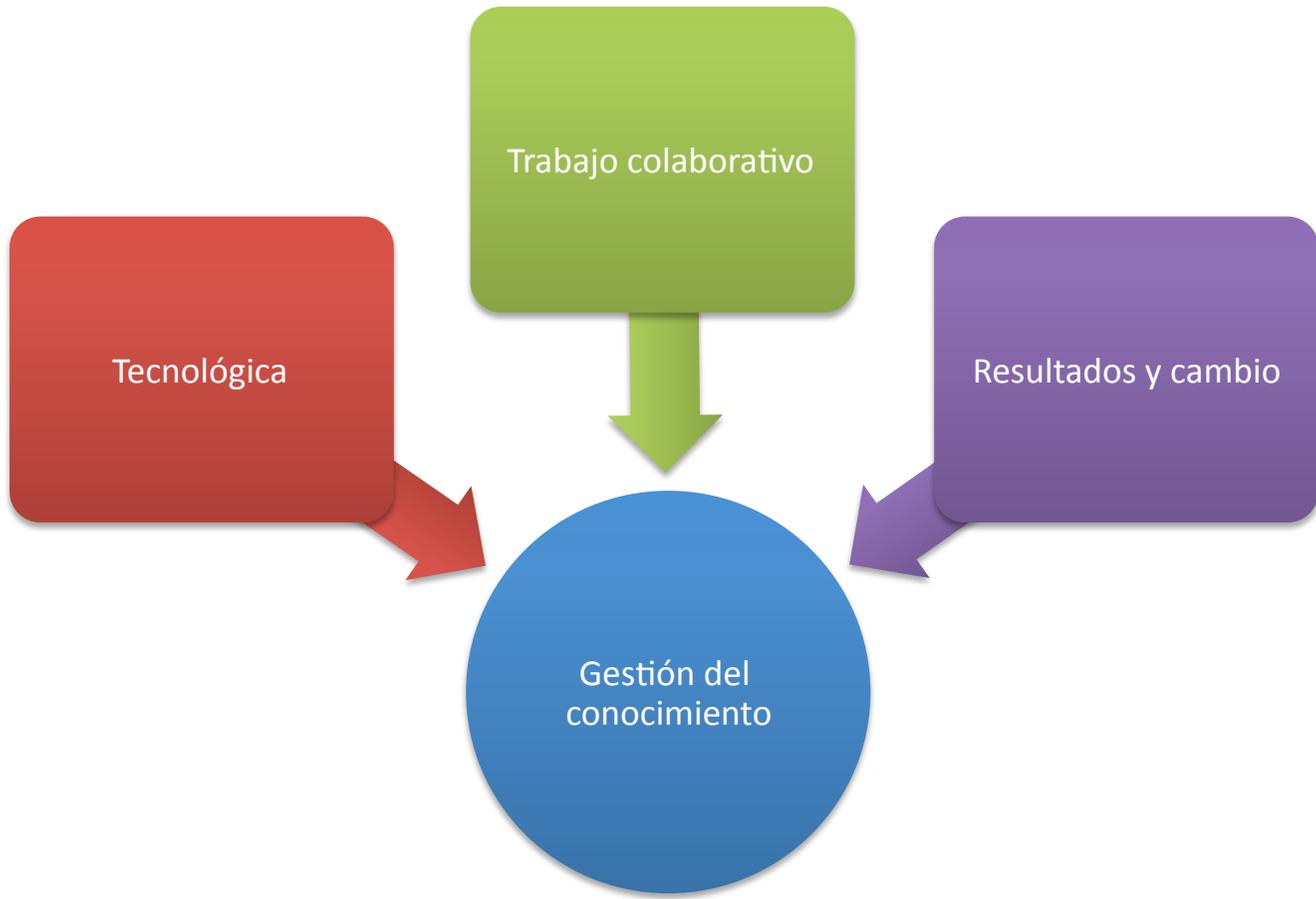


Pensar en los resultados: conseguir el respaldo suficiente para alcanzar resultados rápidos y significativos. Pensar en cómo implantar los nuevos cambios.

Énfasis en la tecnología

- Disponemos de herramientas, software, redes, dispositivos... que han **reducido enormemente cualquier tipo de dificultad** para poner en común lo que se desee.
- **Las distancias se han roto.**
- El **networking y las redes sociales** terminan venciendo casi cualquier carencia o dificultad para conseguir la información necesaria.
- Voy a presentar dos ejemplos en donde se realiza gestión del conocimiento con el énfasis puesto en el soporte tecnológico.





Sistema BUSINESS INTELLIGENCE

Los sistemas de Business Intelligence transforman datos en conocimiento para la toma de decisiones.

Aportan:

1. Flexibilidad
2. Tiempos de respuesta muy rápidos
3. Integración de todos los datos según necesidad de utilización – Los datos ganan en calidad destinatario
4. Alto rendimiento y volumen

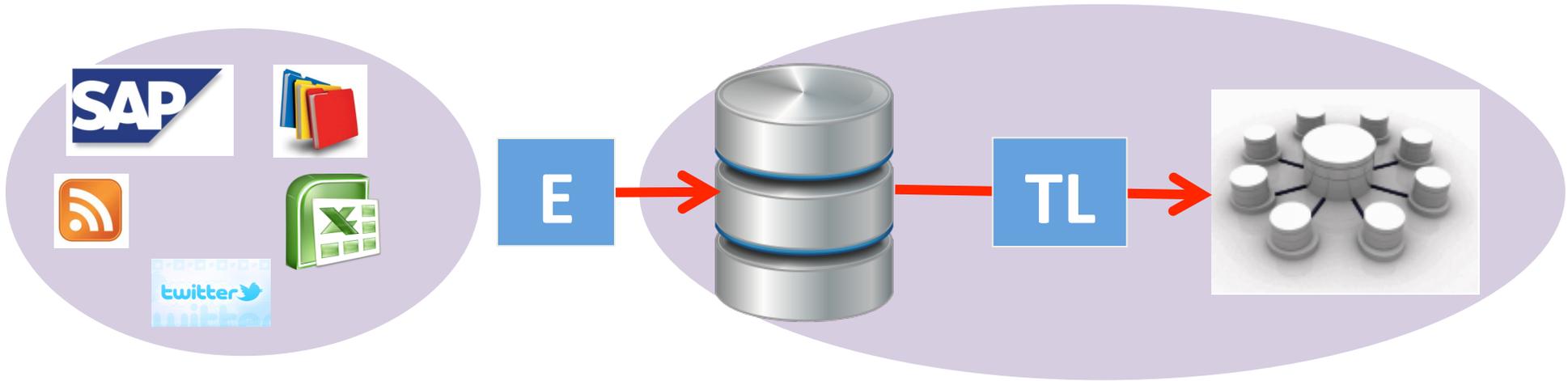
Los sistemas BI se construyen con la participación de todos en un modelo de mejora continua (PDCA).

La participación de los especialistas es de gran importancia en la conversión de la transferencia ordinaria de datos a la construcción de los cuadros de mando y a los modelos de análisis.

Tres momentos

ETL

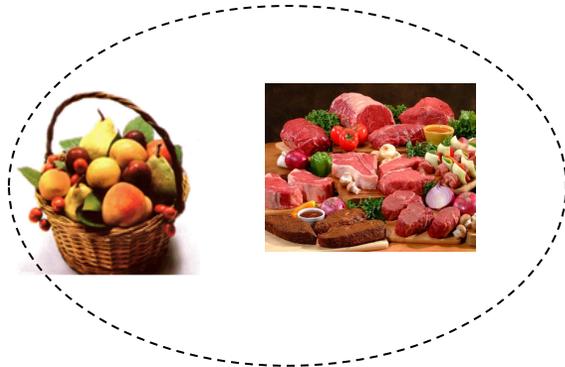
(**E**xtract, **T**reat and **L**oad)
Extracción, Transformación y Carga



Información fiable
Buenos ingredientes

Zona de preparación
Buena cocina

DataMart / listo para comer
Bien presentado



REPORTING

“Dar acceso regular a la información a quienes la necesitan”

Todos introducen la información de una manera uniforme y en simultáneo a la acción

El sistema genera Informes a nivel departamental o individual.

Estos informes son predefinidos

Todos introducen información y el sistema ofrece a todos de manera visual los reportes acordados de forma estándar

The screenshot shows a web browser window displaying the 'Institut Català de la Salut' portal. The user is logged in as 'Raquel Cánovas Paradell / Quadern de Comandament'. The interface includes a navigation menu with options like 'QUALITAT', 'FARMÀCIA', 'RESULTATS ECONÒMICS', 'RECURSOS HUMANS', and 'RESUM EXECUTIU'. A dropdown menu is set to 'A Hospitalària'. Below the navigation, there are several data tables. The first table shows 'Raó de Funcionament Estàndard', 'Raó de Mortalitat Estàndard', and 'Pes Relatiu' for various categories. The second table shows 'Resultat', 'diferència', and 'variació'. The third table shows 'EM (dies)', 'PM', '% Èxitus', '% Complic.', '% Reingr.', 'Í. Charlson', and 'Edat'.

Facultatiu	2.011	2.010	Dif	Dif %	Facultatiu	2.011	2.010	Dif	Dif %
Alonso Balado, Jose Luis	0,53 €	0,50 €	0,03 €	6,24%	Ferreiro Rodriguez Berta	400 €	1.895 €	-1.485 €	-78,80%
Aminiam - Nasrim	0,00 €	0,00 €	0,00 €	n/a	Molina Avila, Irma	826 €	1.049 €	-223 €	-21,26%
Aparicio Ortiz, Xavier	0,00 €	0,00 €	0,00 €	n/a	Rius Davi, Andreu	568 €	920 €	-352 €	-38,27%
Battle Diaz, Joan	0,34 €	0,69 €	-0,34 €	-50,05%	Galindo Nogueras, Emilio Rodrigo	697 €	671 €	26 €	3,83%
Cacace, Federico Alberto	0,23 €	0,73 €	-0,50 €	-68,69%	Alonso Balado, Jose Luis	961 €	156 €	805 €	514,56%
Ferreiro Rodriguez Berta	0,62 €	0,77 €	-0,15 €	-19,46%	Cacace, Federico Alberto	40 €	975 €	-935 €	-95,92%
Galindo Nogueras, Emilio Rodrigo	0,47 €	0,51 €	-0,04 €	-8,56%	Sualle Abadal, Alfons Josep	110 €	805 €	-695 €	-86,38%
Missorici Corso, Mario Antonio	0,68 €	0,00 €	0,68 €	n/a	Battle Diaz, Joan	267 €	542 €	-275 €	-50,70%
Molina Avila, Irma	0,46 €	0,69 €	-0,23 €	-33,42%	Torrellas Suris, Maria Dolores	223 €	259 €	-37 €	-14,24%
Navas Navas - Cristobal	0,00 €	0,00 €	0,00 €	n/a	Missorici Corso, Mario Antonio	102 €	0 €	102 €	n/a
Rius Davi, Andreu	0,79 €	0,99 €	-0,20 €	-20,33%	Global	4.192 €	7.261 €	-3.069 €	-42,27%

DASHBOARDING

Los directivos no tienen demasiado tiempo para analizar demasiados informes, se necesita un formato que les permita analizar situaciones con rapidez y precisión.

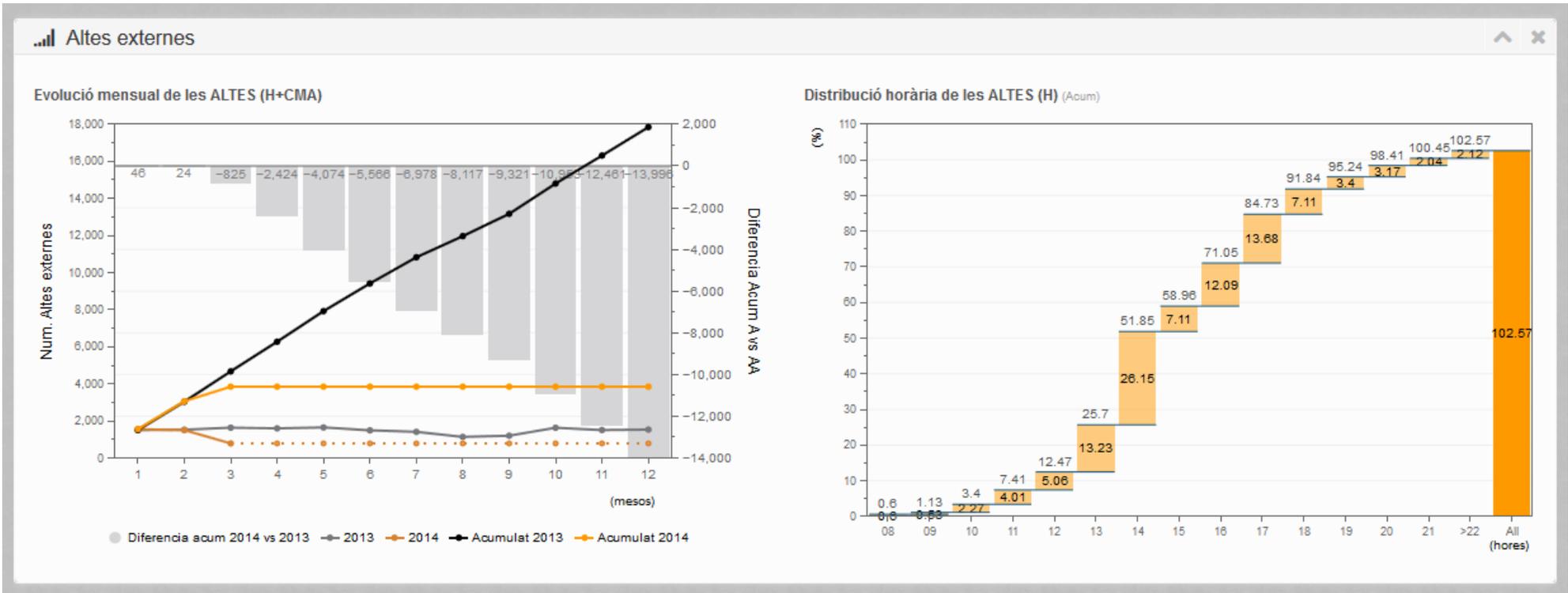
Aporta un entorno visual atractivo y fácil de comprender para el análisis de datos generales

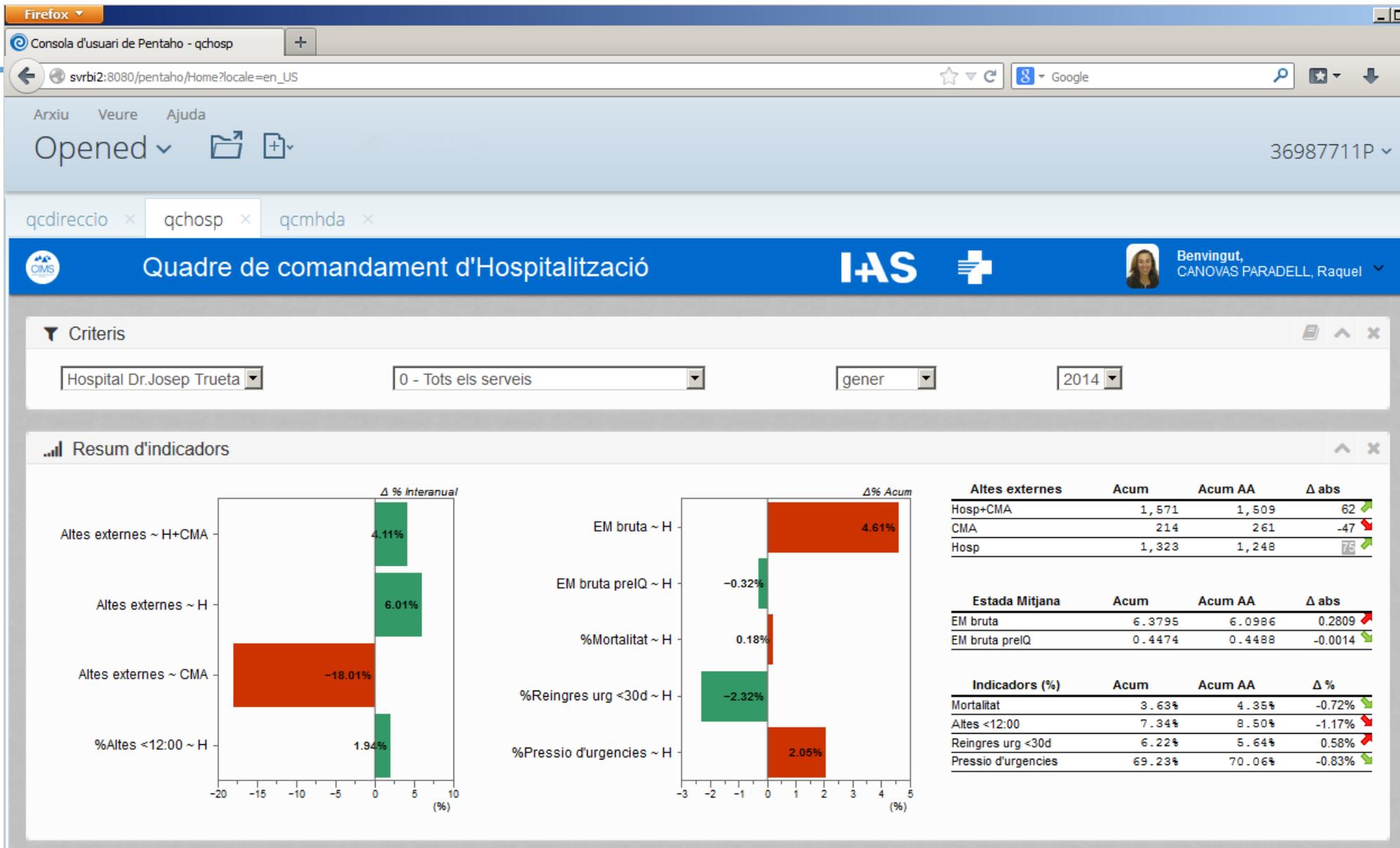
Los directivos pueden interpretar fácilmente esta información para tomar decisiones.

Pueden completarse o corregirse datos



Ejemplo: Altas hospitalarias

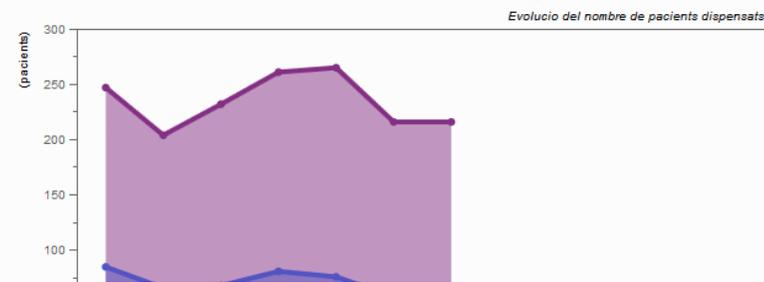




Pacients de MHDA

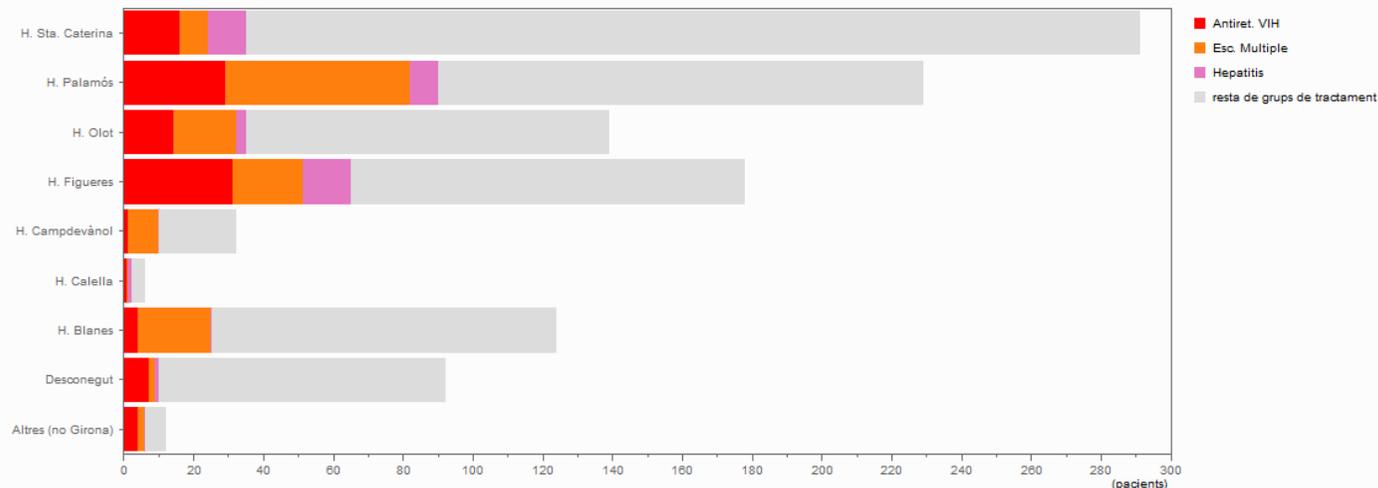
Grup de tract.	Pacients (diferents) - totals				Pacients (diferents) - nous (nou) i fora zona (FZ) nous			
	Acum	Acum AA	Δ abs	total AA	FZ Acum	Nou Acum	Nou Mes	Nou FZ mes
Antiret. VIH	325	382	-57	398	107	18	4	1
Eritropoetina	251	260	-9	295	138	44	5	2
Esc. Multiple	200	222	-22	235	133	23	3	2
Fact. Antihemofílics				2				
Citostàtics	18	20	-2	28	9	12	2	1
Fact. Estim. Colònies	3	6	-3	8	2	2		
Immunoglob. Inesp.	19	23	-4	25	11	1	1	
Hepatitis	152	93	59	118	38	88	64	25
Immunosupressors	188	190	-2	209	86	26	4	1
Fib. Quística	4	6	-2	6	1	3		
Nutri. parenteral		1	-1	1				
Nutri. enteral	177	223	-46	304	98	107	24	15

Antiret. VIH



Pacients diferents fora de zona acumulats per hospital de referència.

- Antiret. VIH
- Eritropoetina
- Esc. Multiple
- Fact. Antihemofílics
- Citostàtics
- Fact. Estim. Colònies
- Immunoglob. Inesp.
- Hepatitis
- Immunosupressors
- Fib. Quística
- Nutri. parenteral
- Nutri. enteral
- Mat. Nutri. enteral
- Estrangers hosp.
- Estrangers NO hosp.
- H. Creixement
- Resta medicaments
- Sense Diagnostic



Seleccioneu un o més grups de tractaments (<ctrl> + clic) per veure el nombre de pacients d'aquests grups dins el gràfic

Anàlisi de pacients per hospital

Anàlisi de pacients per diagnostic

“Los usuarios no deben depender de la informática para poder analizar y contrastar nuevos datos.”

Función principal:

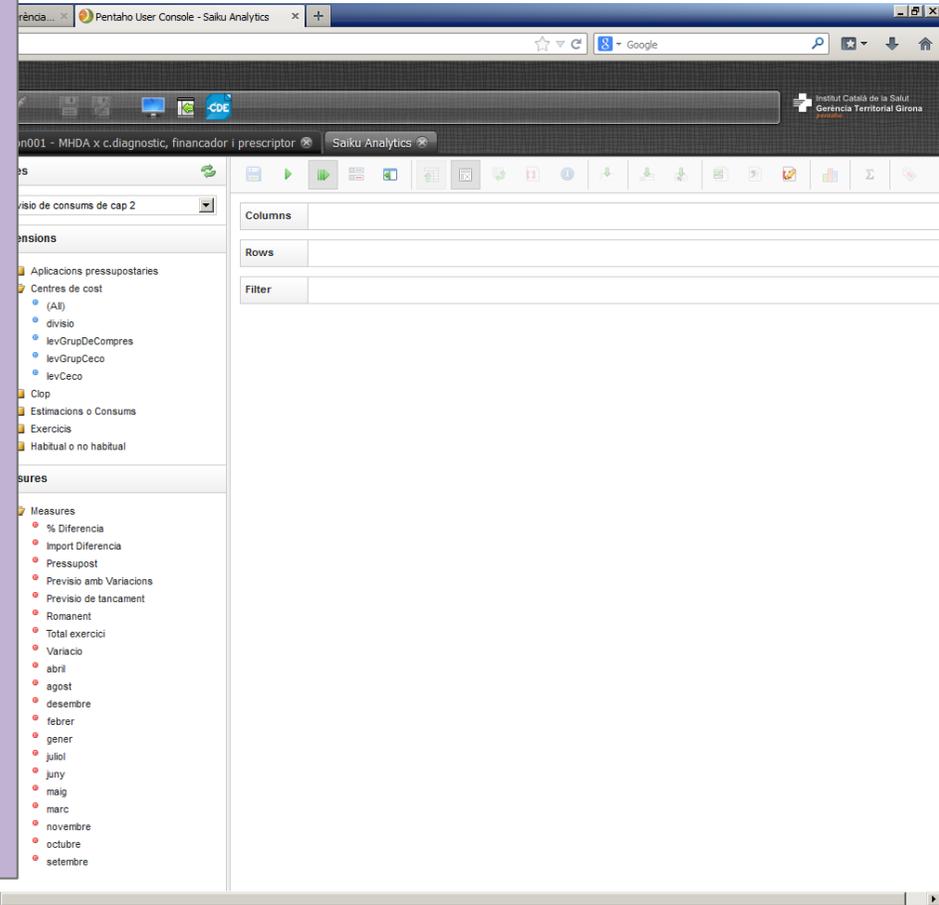
Permitir a los usuarios analizar datos más detallados o complejos de forma dinámica.

Características:

Un sistema experto (p.e. Pentaho) que permite extraer información nueva a partir de la previamente existente.

Tiene muchas posibilidades de análisis gráfico y para exportarlo a otros entornos.

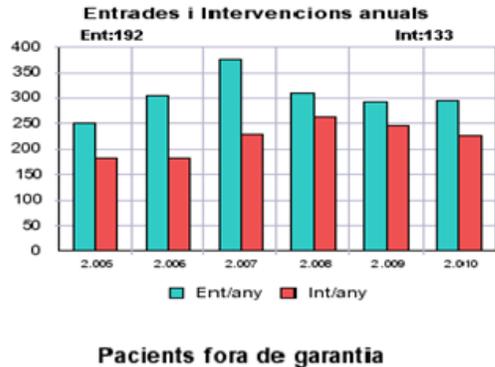
Requiere de un trabajo previo muy especializado.



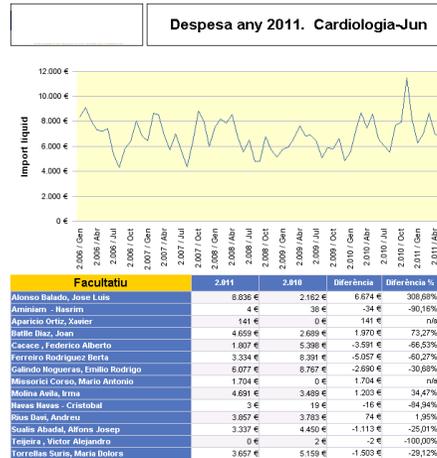
Pentaho amb SAIKU Analitics

QUERY & ANALYSIS

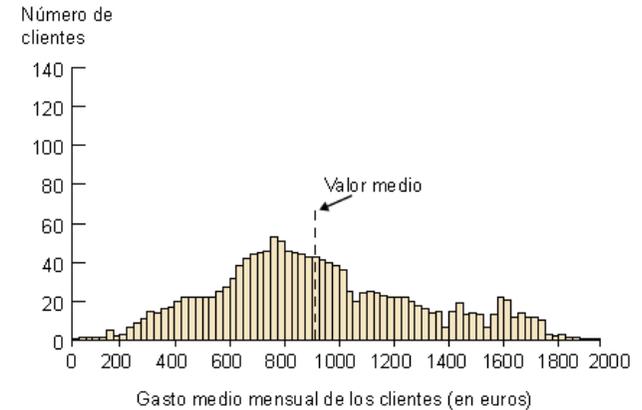
Diagrama de barras



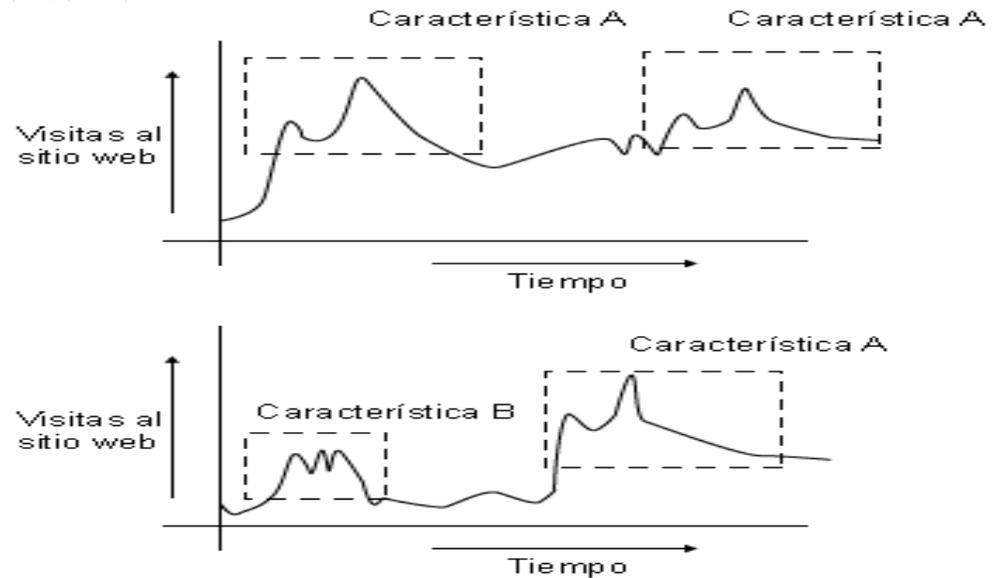
Curvas y tendencias



Distribución de valores



Análisis de series temporales



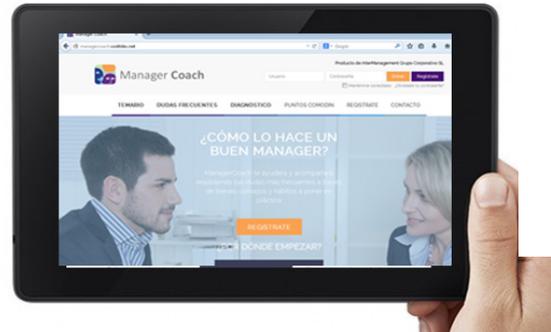
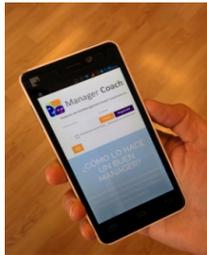
App ManagerCoach

Una aplicación disponible para tablets y móviles



Manager Coach

¿Cómo lo hace un buen manager?





¿Qué es ManagerCoach?

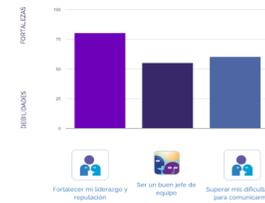
Una aplicación web que se puede consultar en el ordenador, en dispositivos móviles y tablets con el fin de acompañar a directivos en sus problemas y dudas más frecuentes.

Objetivos:

1. Facilitar un auto diagnóstico para detectar fortalezas y áreas de oportunidad
2. Compartir buenas prácticas sobre diversos temas referentes a la gestión de personas, advertir sobre prácticas que no funcionan o errores a evitar y dar recomendaciones prácticas basadas en la experiencia de más de treinta años
3. Ofrecer un servicio de consulta directa con un coach especializado en temas de management

Maneras de acceder

Por auto-diagnóstico



Por lista de casos frecuentes

No importa que tengas más o menos experiencia como mando, siempre aparecerán dudas. Encuentra tu duda y si no la haces, consúltame directamente con tus Puntos Comodín

TEMAS RELACIONADOS CON ESTA DUDA

Superar mis dificultades para comunicarme abiertamente

Hablar con asertividad
Dar y recibir Feedback

Por temas

NO BASTA HABLAR O DECIR LAS COSAS

SUBTEMAS

- No basta hablar o decir las cosas
- Escuchar de forma activa
- Ser empático
- Hablar con asertividad
- prova
- Dar y recibir Feedback
- Revisar la actitud y las intenciones

CONSEJOS

1. Buenas practicas
2. ¡Cuidado!
3. Recomendaciones

- ✓ Estar atento a utilizar el tono y gestos que refuercen el mensaje verbal
- ✓ Dar más importancia a que reciban mi mensaje que a decirlo
- ✓ Dar más importancia a que reciban mi mensaje que a decirlo



Si la persona no encuentra su duda, puede escribir directamente a un coach que le contestará en 72h.
Puntos Comodín

Ser un knowmad

PERFIL DE UN KNOWMAD

El término Knowmad proviene de la unión de las palabras Know (conocer, saber) y Nomad (nómada). Fue creado por John Moravec y describe a los profesionales novedosos, multitarea y que algunos empiezan a identificar como los llamados "nómadas del conocimiento".



Siendo fieles a la traducción del inglés, deberíamos definir al knowmad como "un nómada del conocimiento".

El knowmad es una persona capaz de adquirir habilidades profesionales nuevas rápidamente sin llegar a ser un especialista.

Esto le permite contar con la una gran versatilidad y capacidad de adaptación.

Algo perfecto para la velocidad en la que aparecen nuevas aplicaciones que precisan incorporar nuevo conocimiento.



Énfasis en el trabajo colaborativo

Recientemente el énfasis de la gestión del conocimiento se está poniendo en formatos de trabajo colaborativo que consigan resultados visibles para los cambios necesarios en las organizaciones.

Dos ejemplos que he podido conocer de cerca y que pueden ilustrar formas de gestión del conocimiento puestas al servicio de la innovación y mejora de los servicios:

Metodología de grupos de mejora

Metodologías lean, scrum, agiles: aplicadas para acortar tiempos en el producto de innovación y efectividad en el trabajo colectivo

Trabajo colaborativo

Poner en marcha múltiples grupos de personas directamente afectadas que generen mejoras aplicables de forma inmediata y que no requieran de grandes inversiones o modificaciones normativas, a través de una metodología específica establecida

- Pone en el centro procesos y no funciones departamentales
- Selecciona metas visibles y de impacto en el producto o servicio final
- Hace participar a todos los actores de los que depende la mejora o innovación
- Escenario temporal limitado
- Roles bien definidos
- Mejoras con indicadores y plan de implantación y seguimiento

Grupos de mejora/ejemplos

Facilitar acceso a la documentación en bibliotecas y reducir consultas innecesarias

Reducir tiempo de espera para matriculación

Cómo impulsar la participación ciudadana en las medidas de mejora de los servicios de salud

Mejoras en el continuum asistencial

Alta hospitalaria antes de las 12 horas

Unificar servicios duplicados

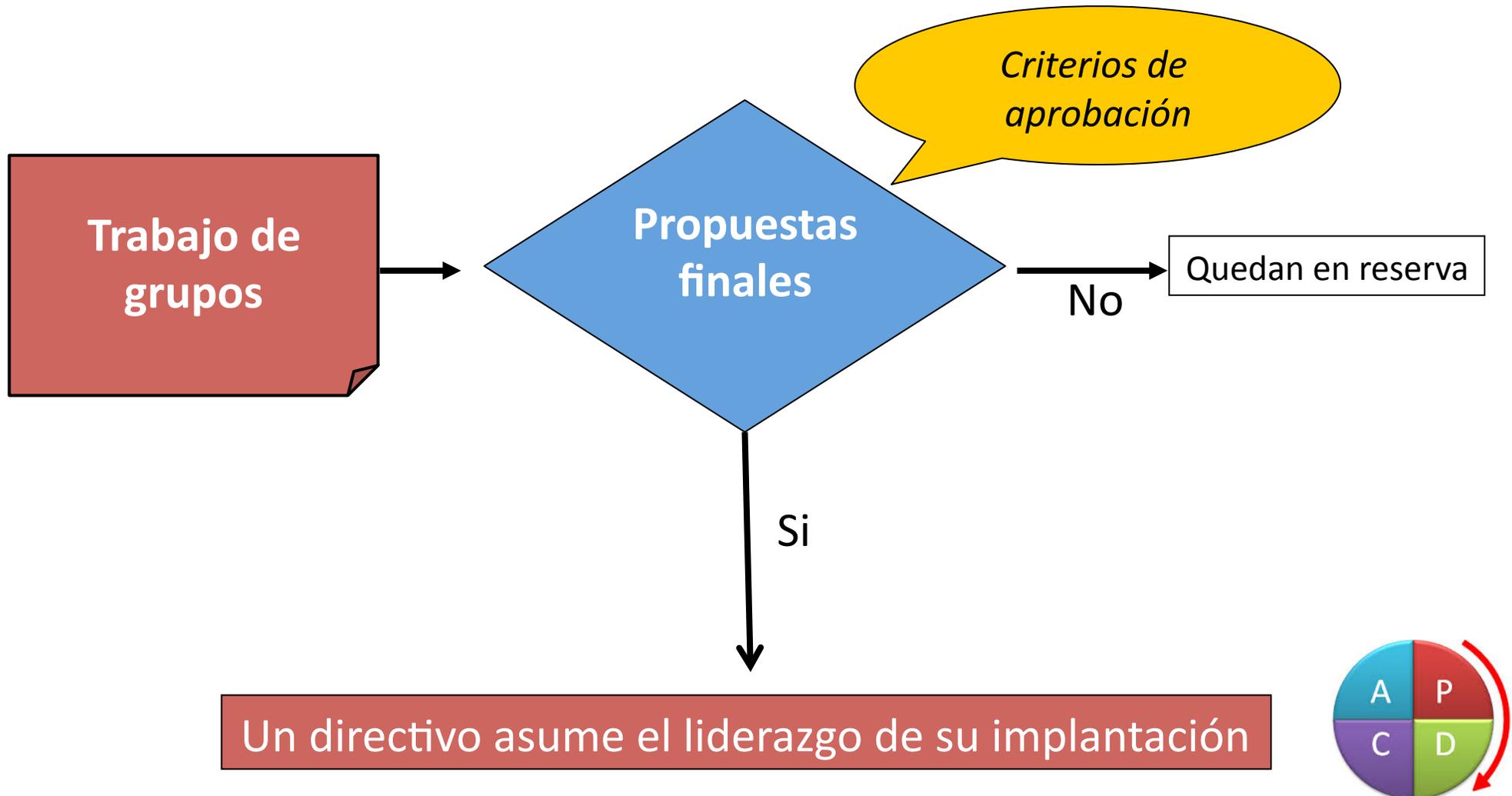
Reducción del consumo de energía

Aprovechamiento de las evaluaciones en la mejora de la práctica docente

Metodologías

- La ficha de proyecto
- La foto de partida: observación y registro
- La lluvia de ideas enriquecida
- El benchmarking
- Las propuestas de cambio
- Análisis de riesgos
- Comunicación pública
- El seguimiento a cargo de la dirección natural

Final del proceso



Lean, Scrum, Ágiles

Distintas formas de acelerar la innovación y la mejora basadas en la aplicación del modelo Kaizen (Japón)

Casi todas las experiencias tienen su primera implantación en el sector de la industria y posteriormente emigran a otros sectores: salud, servicios, ...

Recientemente es una metodología muy extendida en el desarrollo acelerado de proyectos ligados al software y a la alta tecnología

Lean

La metodología Lean se centra en priorizar la acción, en buscar la perfección de manera continua y en dar un nuevo rol al personal operativo.

Se trata de mejorar reduciendo (de ahí su nombre lean=delgado):

- Costes
- Productos en almacén
- Espacio
- Suciedad
- Duplicaciones
- Operaciones que no aportan valor
- Simplificar procedimientos

**Un solo objetivo: evitar el desperdicio,
todo aquello que no aporta valor al cliente final**

Tres conceptos clave

Valor

Todo el tiempo que se está trabajando con el producto se añade a su coste, pero no necesariamente a su valor”

Despilfarro

Henry Royce, Cofundador de Rolls Royce

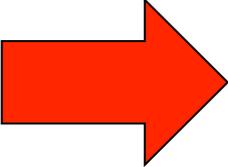
Flujo

Reducir la variabilidad: Todos entienden y actúan con idénticos criterios

TRABAJO = VALOR AÑADIDO + EXTRAS

Aquello por lo que el cliente está dispuesto a pagar

Operaciones o material que incrementa costes o plazos y no calidad cliente

A eliminar, reducir 



Funcionamiento



- Una zona de trabajo definida y acotada
- Un objetivo de mejora concreto e importante (por encima del 20%)
- Un plazo de tiempo muy reducido (1 semana)
- Una dedicación exclusiva de los participantes durante la semana
- Una prioridad absoluta del resto de la organización: comunicación – sensibilización
- Todo el trabajo se visualiza

FASES

1 Formación - sensibilización

- Para todos los afectados / en grupos de unas 20/30 personas
- 3 horas
- Atractiva

2 Taller

- Sólo para miembros del equipo de proyecto
- Toda la semana
- Observación in situ
- Alternativas
- Elección de las mejores
- Reuniones muy planificadas

3 Aprobación - aplicación

- Presentación a la dirección y propietarios de procesos
- Aprobación / posposición
- Aplicación inmediata bajo el lider del proyecto

Scrum

Japón,
1990

En períodos de incertidumbre y de innovación competitiva rápida, lo que funciona son los planes que crecen en adaptación y replanteamiento constante guiados por la evolución del propio entorno.

Aplicado a la gestión de proyectos. Un campo en el que había predominado **la planificación predictiva**. Manager project, Pert...

Dada la incertidumbre y la competencia es preciso dar una mayor velocidad y adaptabilidad (Agiles)

Se aprovechan no sólo los conocimientos de todos los componentes, sino la realidad cambiante marca ritmos cortos: **Sprint** / subproductos acabados y funcionales.

Lo importante en un nuevo negocio no es tener un plan perfectamente establecido de inicio, sino

- Tomar retroinformación continua del entorno en cuanto al producto
- Dar el mayor valor innovador al producto servicio
- Introducir novedades en el menor tiempo posible
- Prescindir de la idea de producto/servicio acabado





Máximo: 1 día

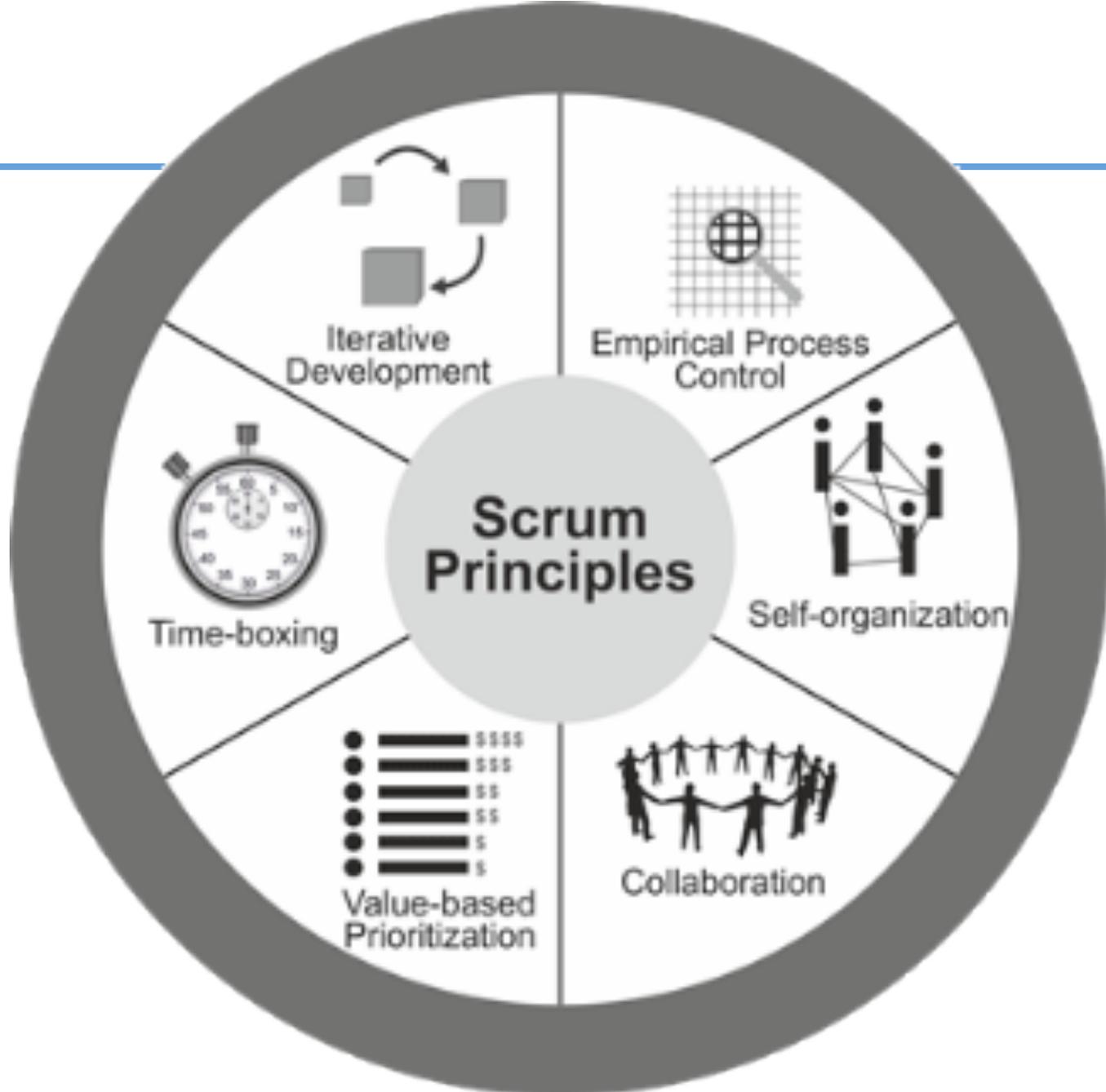


Exposición
Product backlog



Resolución
Sprint backlog

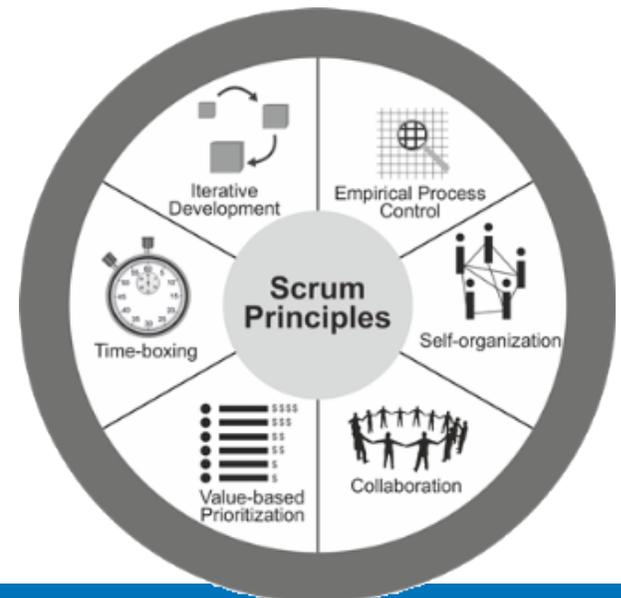
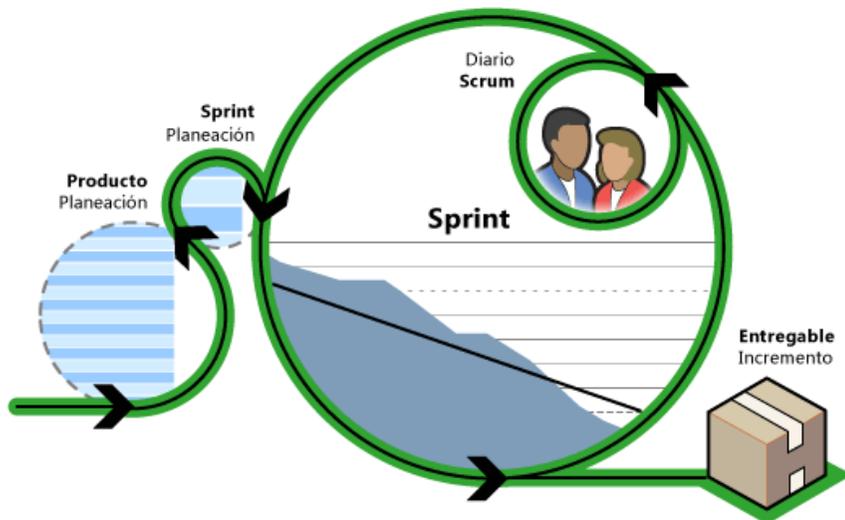




Valores fundamentales: Auto-organización y Colaboración

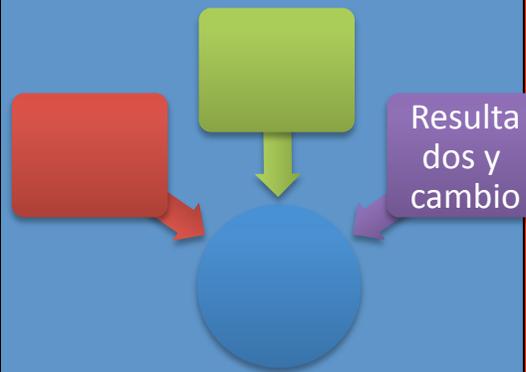
- Planificación simultánea (en vez de secuencial).
- Los especialistas aportan su grano de arena en el momento que se requiere y en intercambio con los demás especialistas ya que lo que manda es la respuesta ágil para ofrecer al cliente el producto competitivo.
- El equipo es único y multidisciplinar compartiendo el mismo espacio físico y existe solapamiento entre fases.
- Se empieza a trabajar sin el detalle cerrado de lo que se va a producir. Se parte de la visión general. El descubrimiento es paulatino.
- La gestión compartida del conocimiento se va haciendo al ritmo de lo que se va produciendo. Hoy aquí y mañana en otro equipo.
- Vale el que es competente, no el que tiene el título.

El objetivo de la “agilidad” no es hacer trabajar más o de manera mas veloz sino que el flujo del trabajo se haga de manera más veloz: reducir el tiempo ciclo.



Énfasis en el
impacto de
cambio

La tecnologías ofrecen
condiciones favorables pero
no suficientes



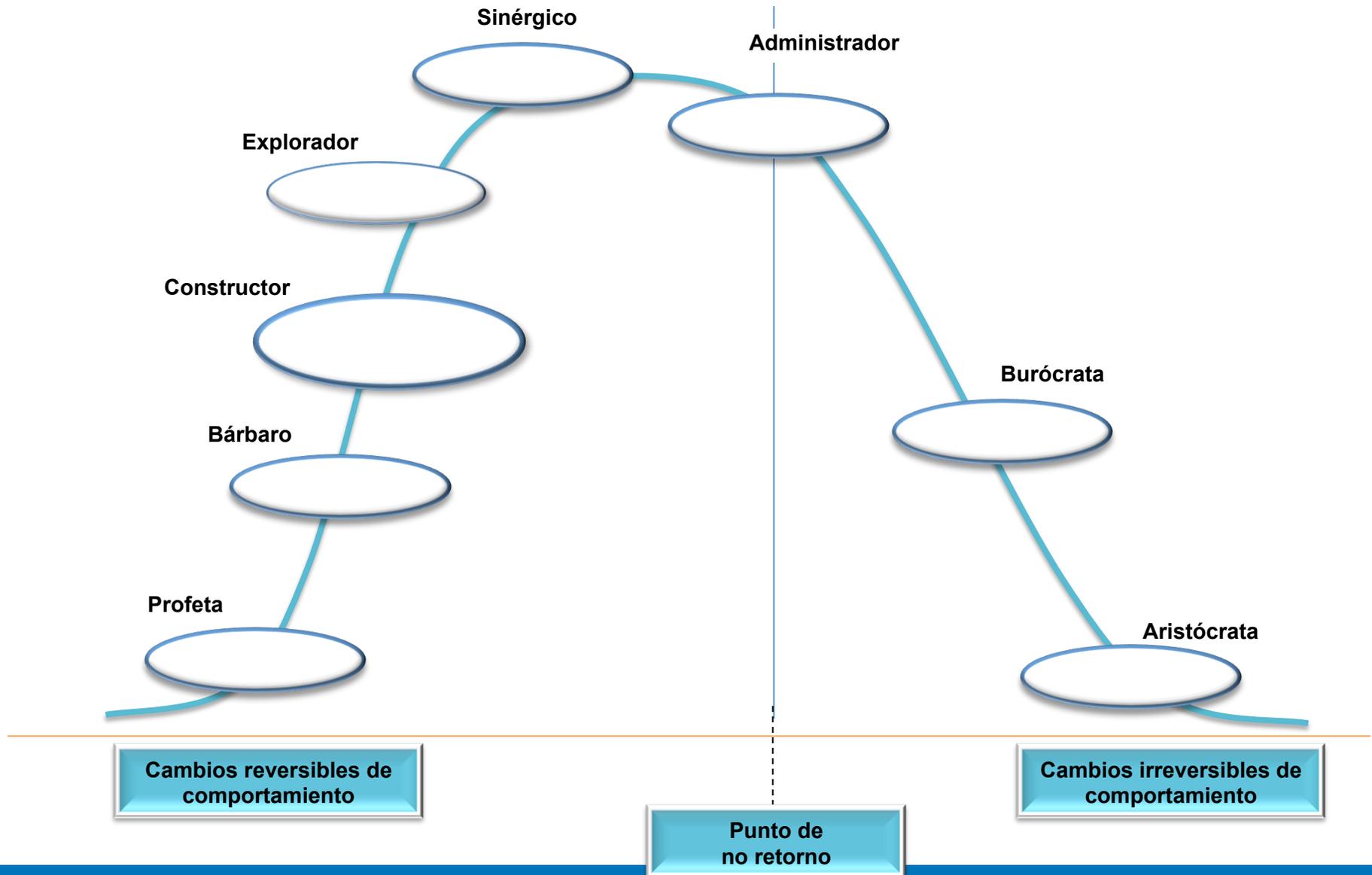
Innovar es producto de la pasión o la ambición

Innovar es una palabra de moda que puede esconder la dificultad y la violencia simbólica que lleva implícita. Cuando se innova no sólo se crea, también se destruye, se cambia algo que ya estaba establecido. Cuando se innova, se “pisan callos”. Se piden cambios que unos verán con ilusión y otros como amenaza o escepticismo.

Si predomina una cultura burocrática habrá muchas más resistencias a la innovación y mucho más si se quiere hacer a través del conocimiento cooperativo.

La gestión del conocimiento ha prosperado allí donde ha habido “necesidad”. Donde la estructura de poder establecida está necesitada no sólo defender su estatus, sino, por verlo en riesgo, se decide a poner en movimiento su poder para generar cambios y solicitar a muchas personas para que se unan a ello.

LIDERAZGO Y CICLO VITAL DE LAS EMPRESAS



CONSEGUIR RESPALDOS

Cuando la gestión del conocimiento finalmente se aboca a crear nuevos productos o formas de trabajo y ponerlas en movimiento va a necesitar a personas que respalden y colaboren en la generación de estas innovaciones.

Y entonces siempre aparecerán alguno de estos tipos de reacción:

- oponentes claros,
- oponentes que se ocultan,
- impredecibles,
- aliados críticos y
- aliados incondicionales.

CONSEGUIR MASA CRÍTICA

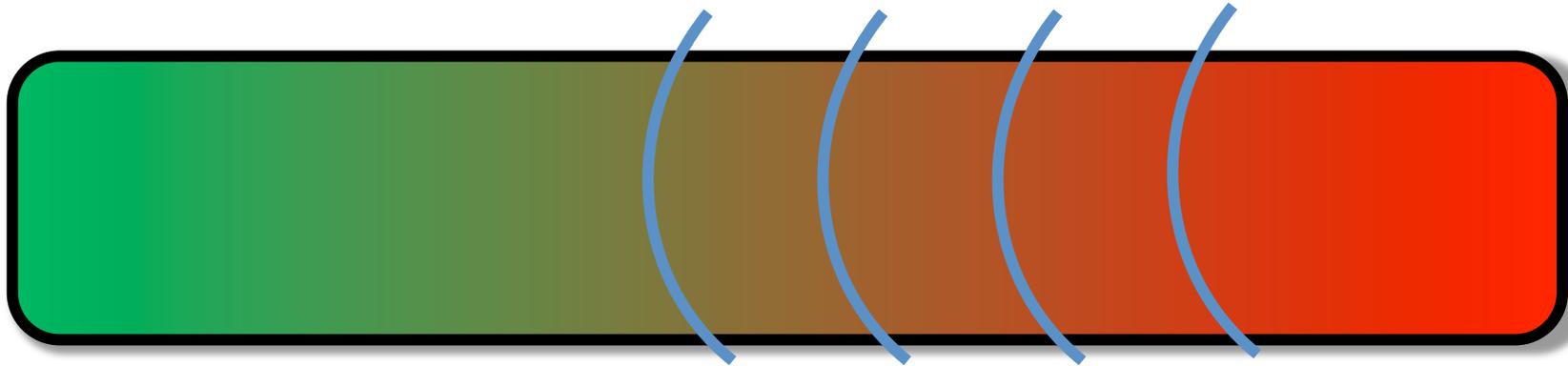
Aliados claros

Aliados críticos

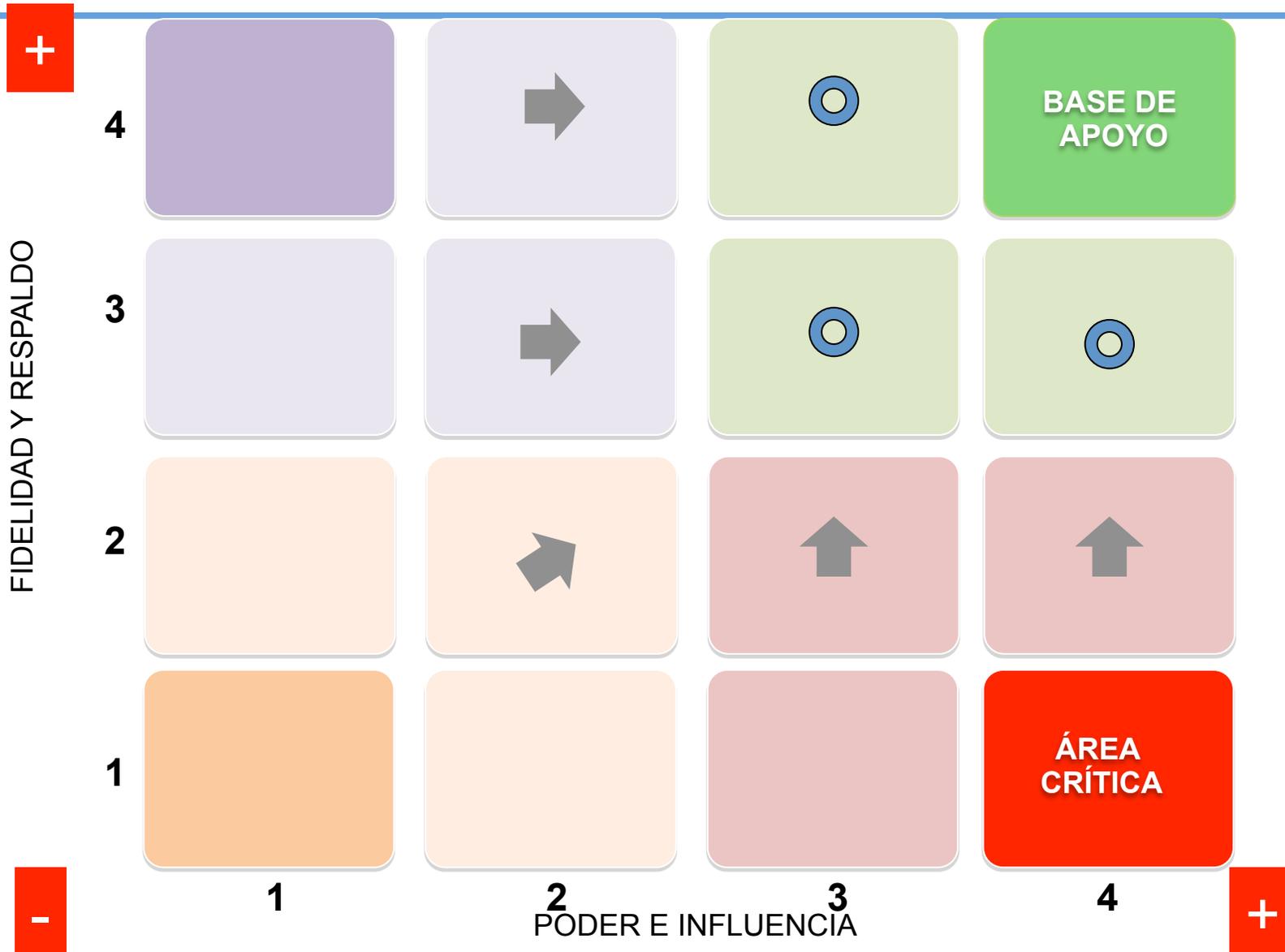
Impredecibles

Oponentes ocultos

Oponentes claros



MAPA DE ALIANZAS



PENSAR EN CLAVE POLÍTICA

Para impulsar cambios difíciles que favorezcan a su organización, necesita ir más allá de sus seguidores, de quienes le respaldan de entrada.

Algunos aspectos esenciales del pensamiento político en el ejercicio del liderazgo:

- cómo tratar con las personas que están a favor de sus ideas (sus aliados)
- cómo reaccionar con aquellos que están en contra (en la oposición)
- cómo tratar de movilizar a su favor a aquellos individuos que aparecen como *imparciales* pero cautelosos.

**Un comportamiento ético siempre será una fuente de riqueza,
pero no basta.**

ALGUNAS BUENAS PRÁCTICAS PARA LIDERAR EL CAMBIO

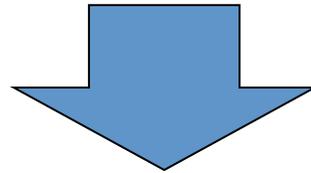
Tratemos de encontrar socios

Mantenernos cerca de la oposición

Asumir nuestra parte en las dificultades del cambio

Aún así, no dejar de actuar para que las cosas cambien.

**Innovar en las organizaciones a través de la
creación y gestión del conocimiento colectivo**



**Creación y gestión del conocimiento
colectivo**
para innovar en las organizaciones