

Conocimiento y Organización para dominar el entorno

A través de los tiempos las civilizaciones exitosas han innovado apalancándose en su conocimiento cultural (tácito + explícito) para generar tecnologías que las adapta a su entorno en un proceso de modificación mutua:



Los Egipcios : la escritura mediante jeroglíficos, sistema de pesos para medir la cosecha y tributos, la construcción de pirámides.



Los Fenicios: el arte de la navegación que facilitó el intercambio de bienes.

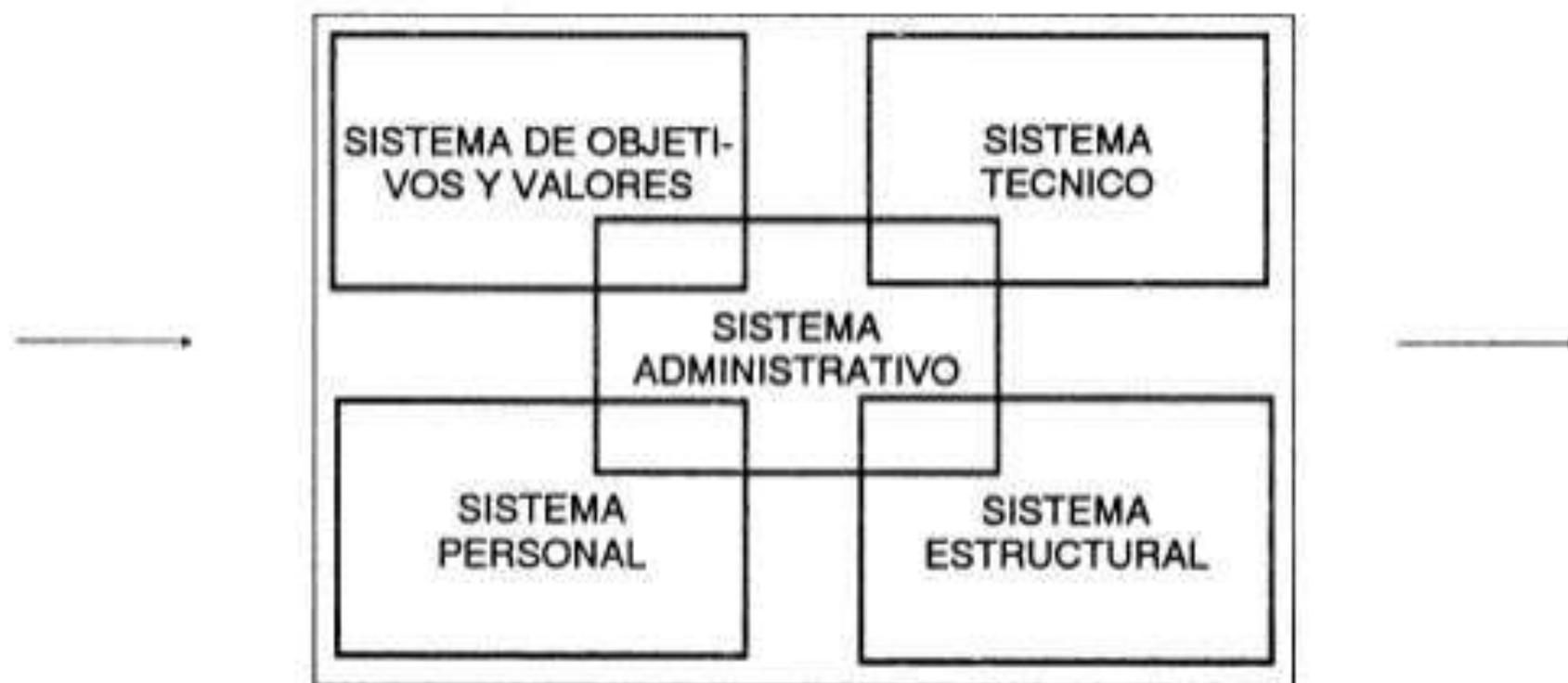


Los Griegos: la democracia, las matemáticas como los teoremas de Pitágoras, las aplicaciones físicas y el desarrollo de conciencia de estado.

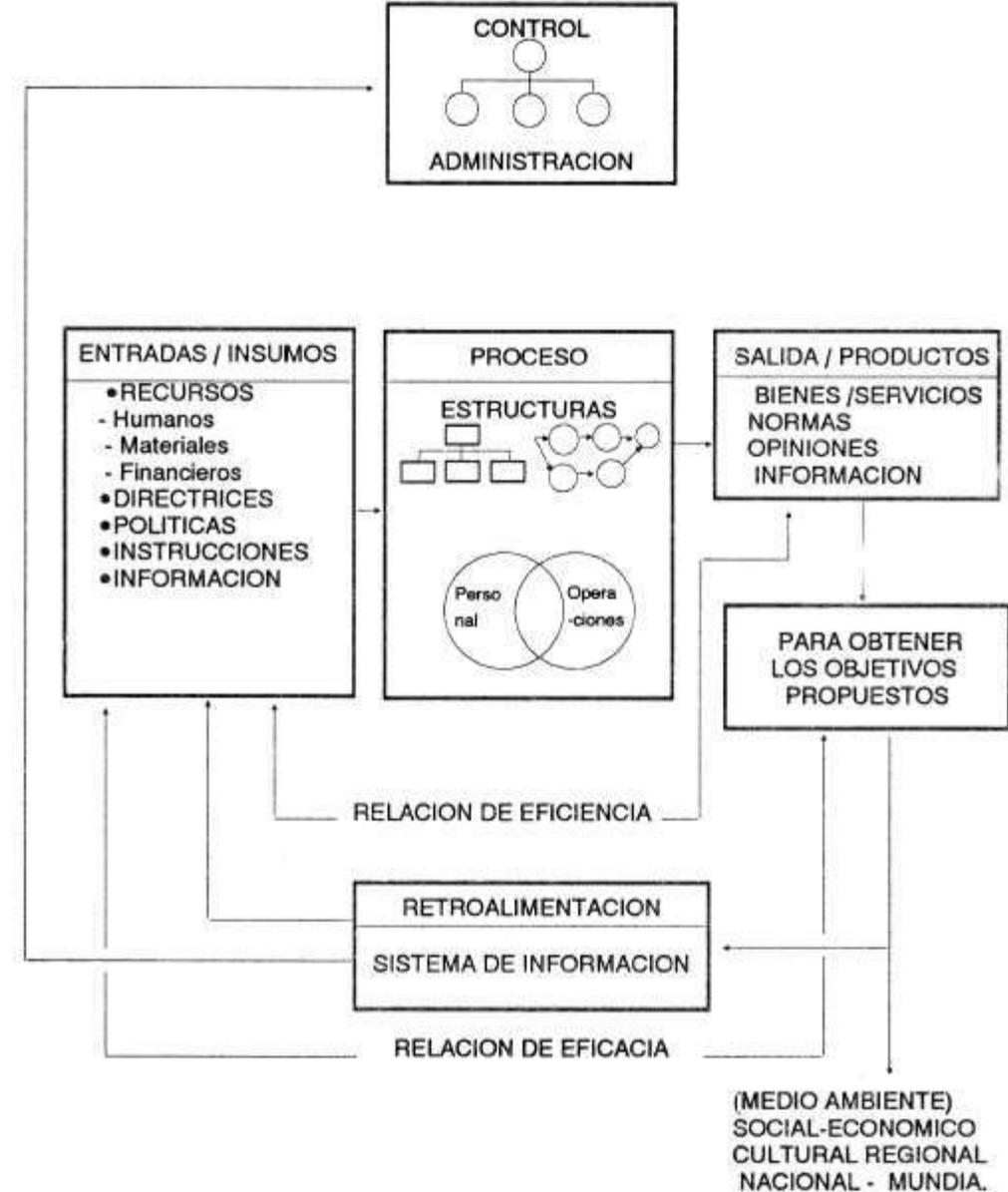


Los Romanos: la organización militar, desarrollo de nuevas armas y estrategias, desarrollo de códigos de honor, la paz romana, arquitectura con aplicaciones prácticas como los acueductos.

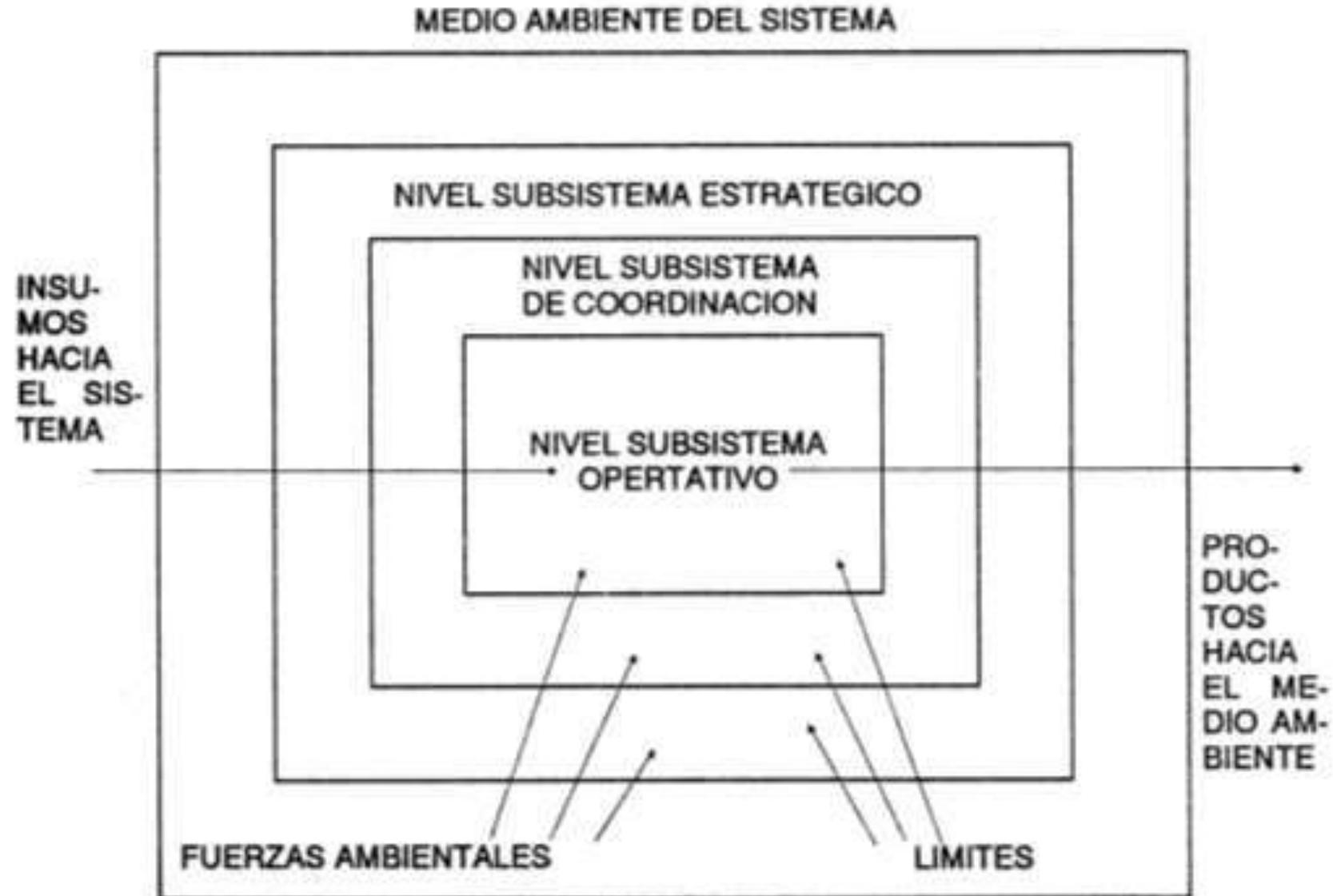
El autor francés Mélese J. (La gestión por les Systèmes, Hommes et techniques, 1968) manifiesta que: "pensar en una empresa o en un servicio público como un sistema, es reconocer que todo organismo está compuesto de múltiples partes interconectadas de manera compleja en evolución permanente bajo la acción del universo exterior, y que debe ser orientado hacia la realización de objetivos globales, a menudo contradictorios con los objetivos locales que traducen la tendencia a la auto-organización de diversos subsistemas".



La Organización como Sistema



La Organización como un compuesto de subsistemas



Orígenes de la Estrategia para alinear el conocimiento con los objetivos de la Organización.

“Inicialmente el término “estrategos” se refería a un rol (un general en comando de una armada). Posteriormente decantó en el significado de “el arte del General”, el cual indica las habilidades de comportamiento y psicológicas con las cuales el General desempeña dicho rol. Por los tiempos de Pericles (450 B.C.) este término vino a significar las habilidades gerenciales (administración, liderazgo, oratoria, poder). Y por los tiempos de Alejandro Magno (330 B.C.) , **“estrategos” se refirió a la habilidad de emplear fuerzas para superar la oposición y para crear un sistema unificado de gobernanza global**”. [1]

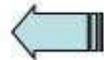
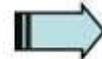
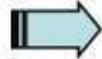
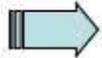
[1] The Strategy Process – Concepts, Contexts, Cases. Autores: Henry Mintzberg (McGill University) y James Brian Quinn (Dartmouth College). Editorial Prentice Hall, tercera edición, 1996,pág. 2. Traducción libre por Claudio Graterol

**“La mejor forma de
predecir el futuro es
creándolo”**

Peter Drucker

Cambio permanente

A lo largo de la historia humana, los pueblos han alineado estratégicamente sus recursos para lograr soluciones tangibles en el momento oportuno en un entorno complejo y dinámico .



**DATOS
MASIVOS**



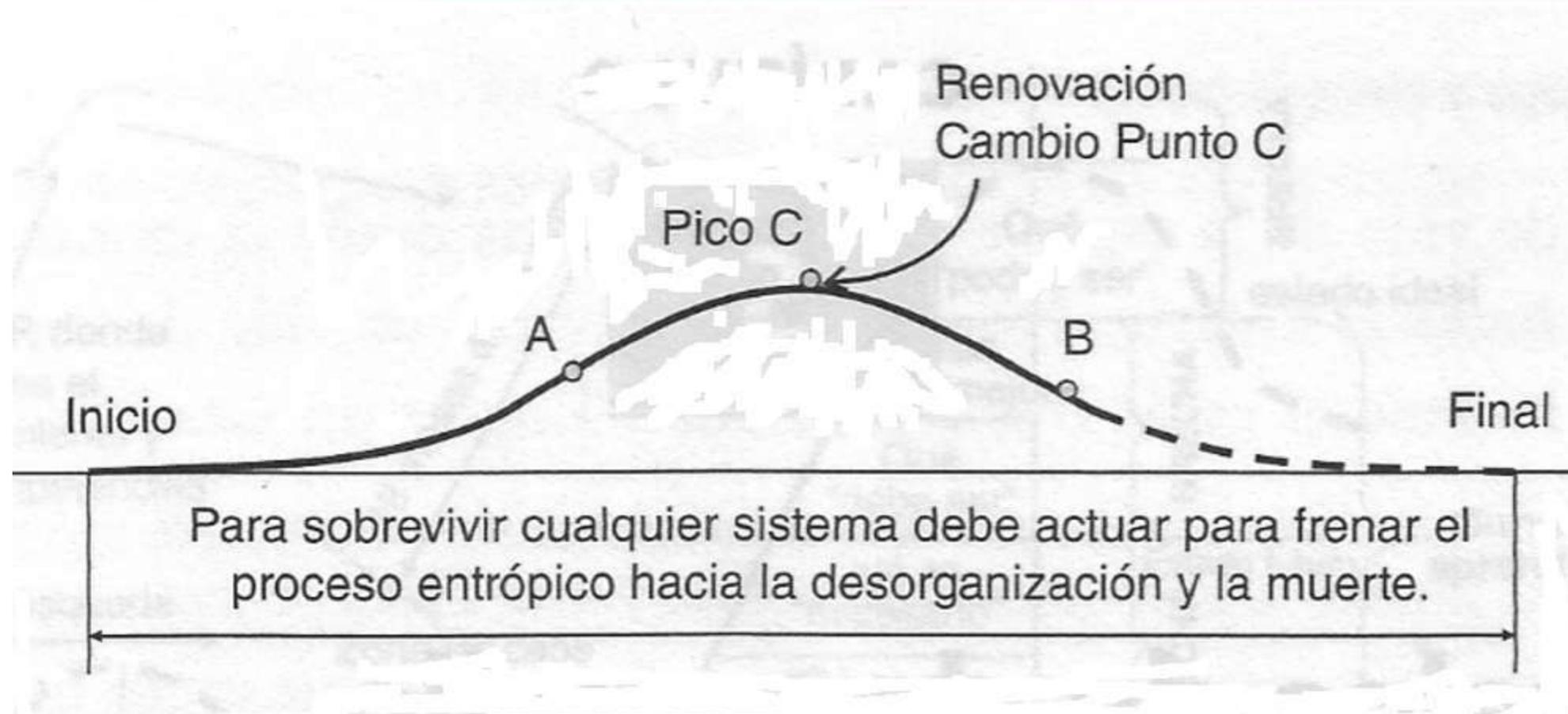
Longevidad Organizacional

Permanencia a Largo Plazo

“Por último, lo esencial para la longevidad de cualquier empresa está claro. Desde el primer enclave romano de barro a orillas de una insignificante agua encharcada llamada Tíber, hasta el anuncio de que Apple estaba moviéndose hacia una arquitectura basada en el chip Intel, la clave de la juventud eterna es la **capacidad para transformarse.**” [2]

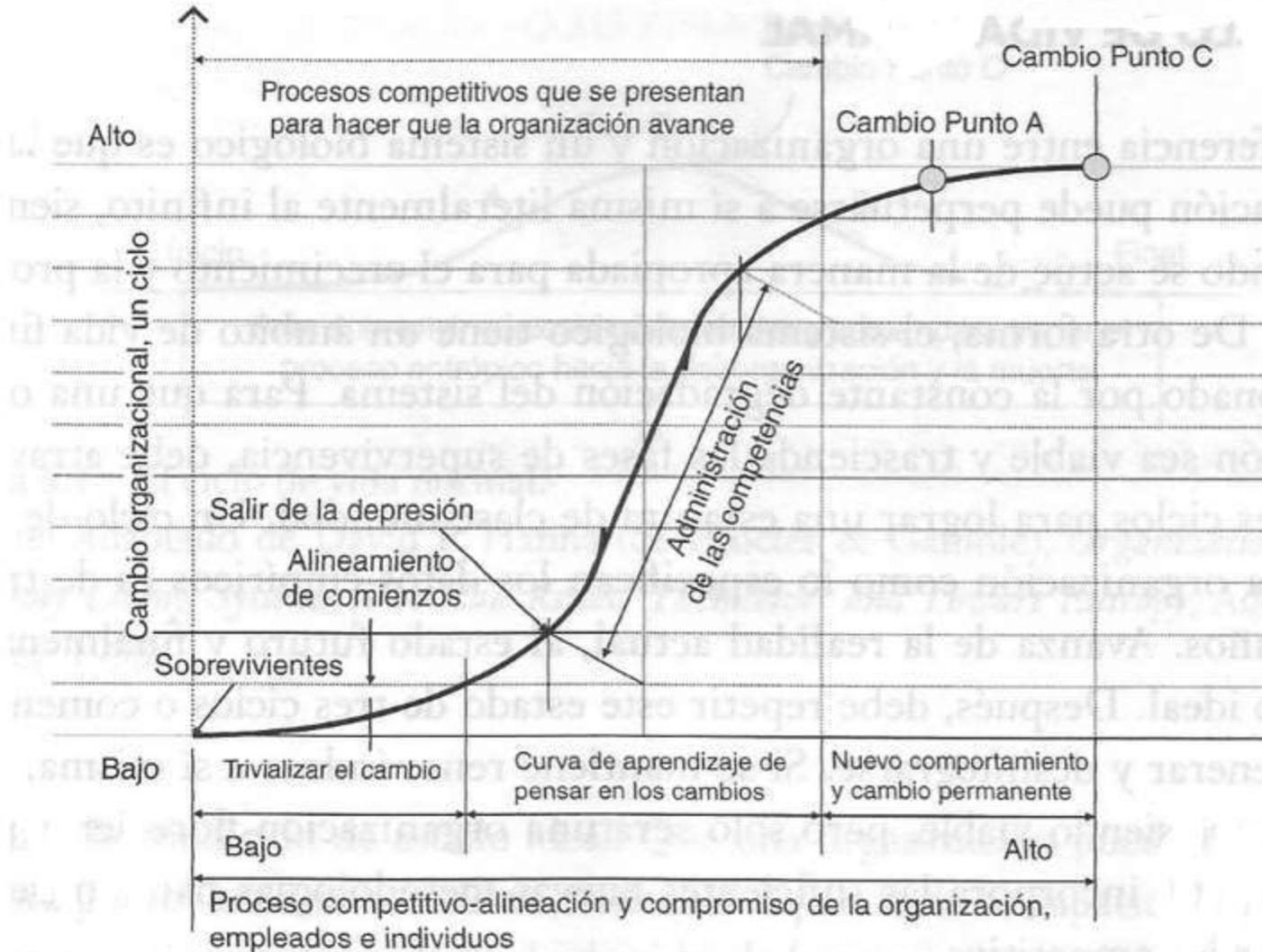
[2] Roma, S.A. – El auge y la caída de la primera multinacional de la historia. Autor: Stanley Bing. Editorial: Ediciones Gestión 2000, Barcelona, 2007, pág. 162. Resumen biográfico de Stanley Bing: seudónimo del escritor estadounidense Gil Schwartz, Vicepresidente ejecutivo senior de comunicaciones corporativas y Oficial Jefe de Comunicaciones de CBS. Stanley Bing es un columnista, novelista y escritor cuyo voluminoso trabajo está dedicado a explorar la relación entre patología y autoridad.

Ciclo de vida de las culturas

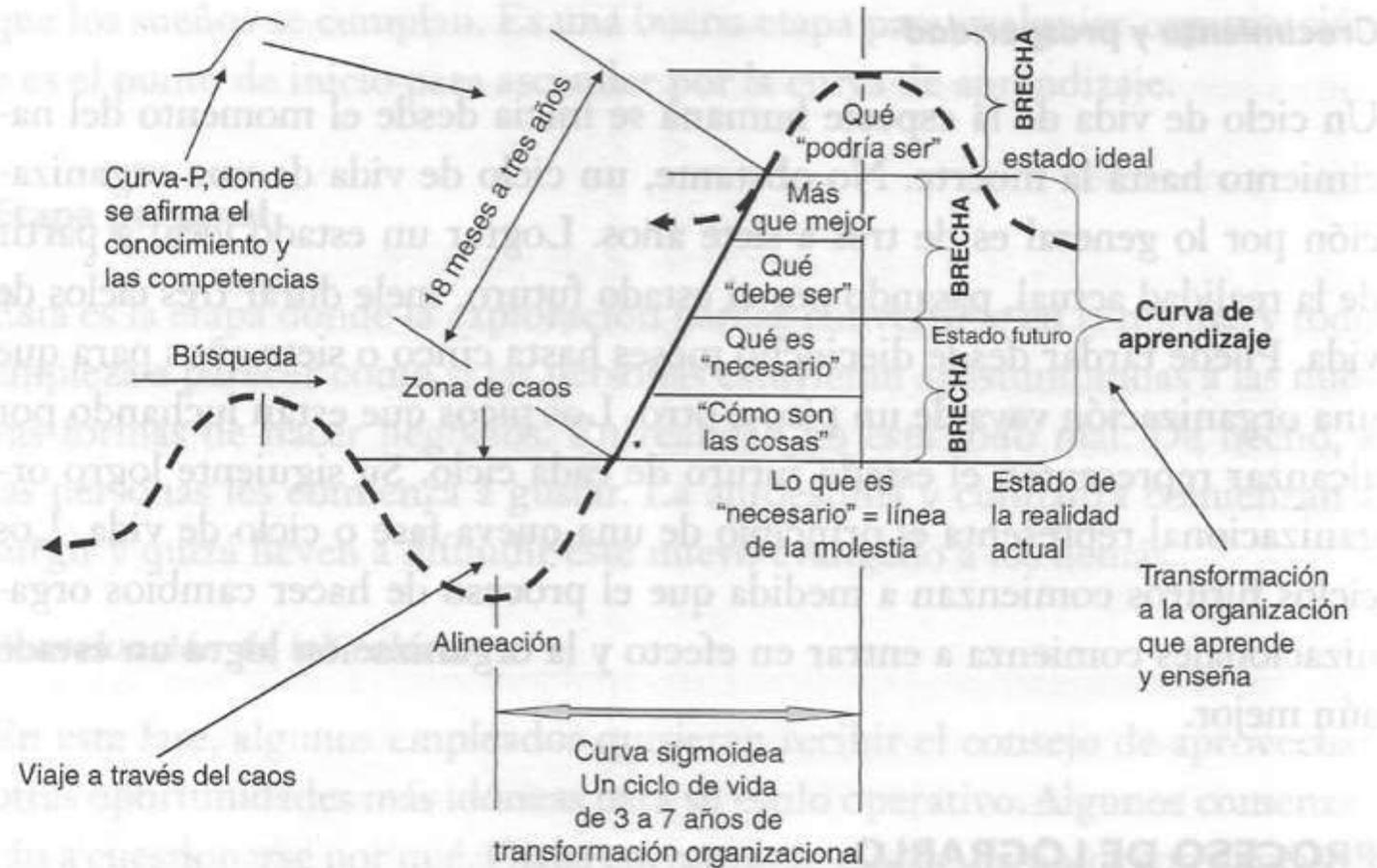


Eje vertical: desempeño de la cultura para adaptarse al entorno
Eje horizontal: Manejo de los procesos

Ciclo de vida biológico



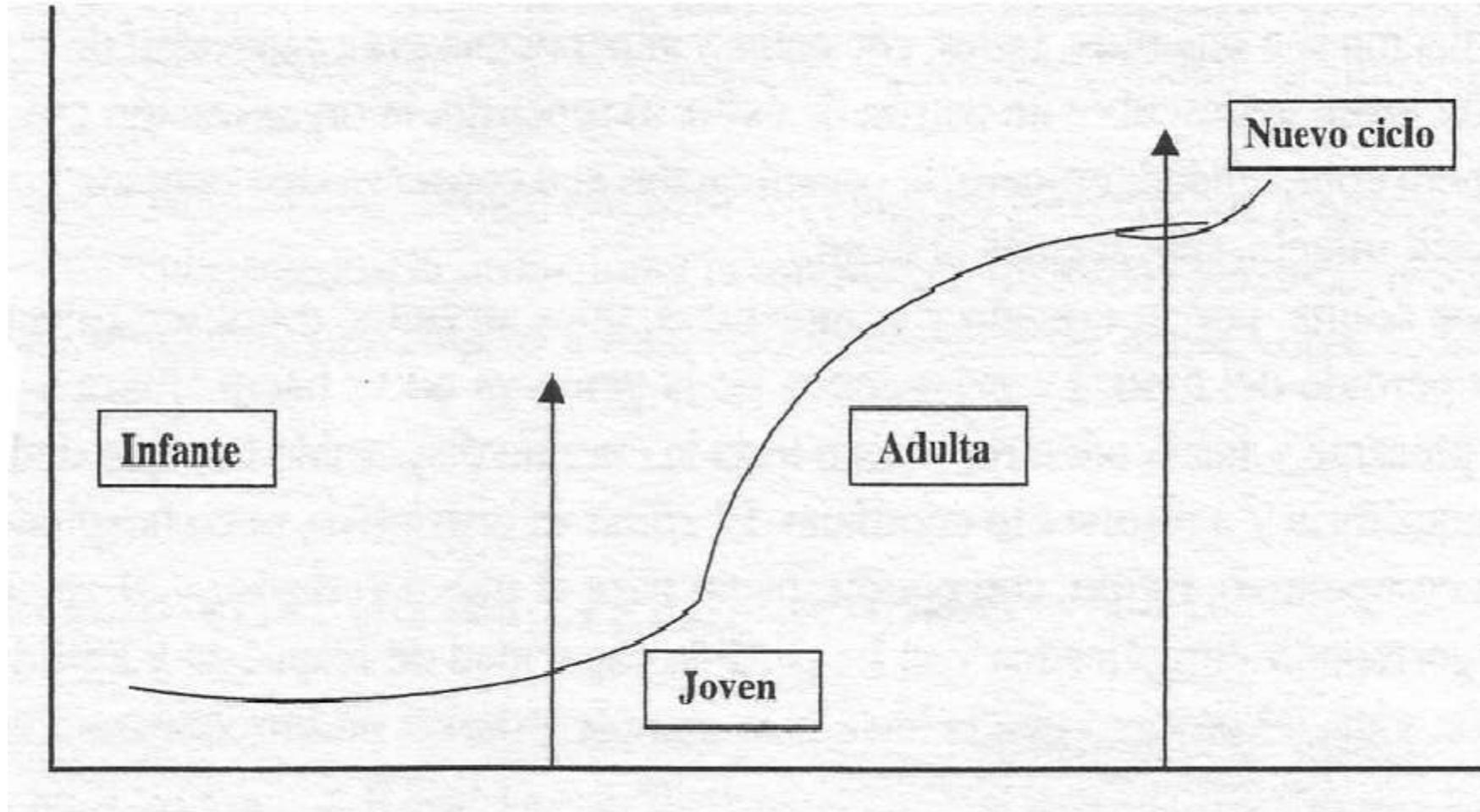
Curva de Aprendizaje



Eje vertical= Adaptación de la Organización al entorno

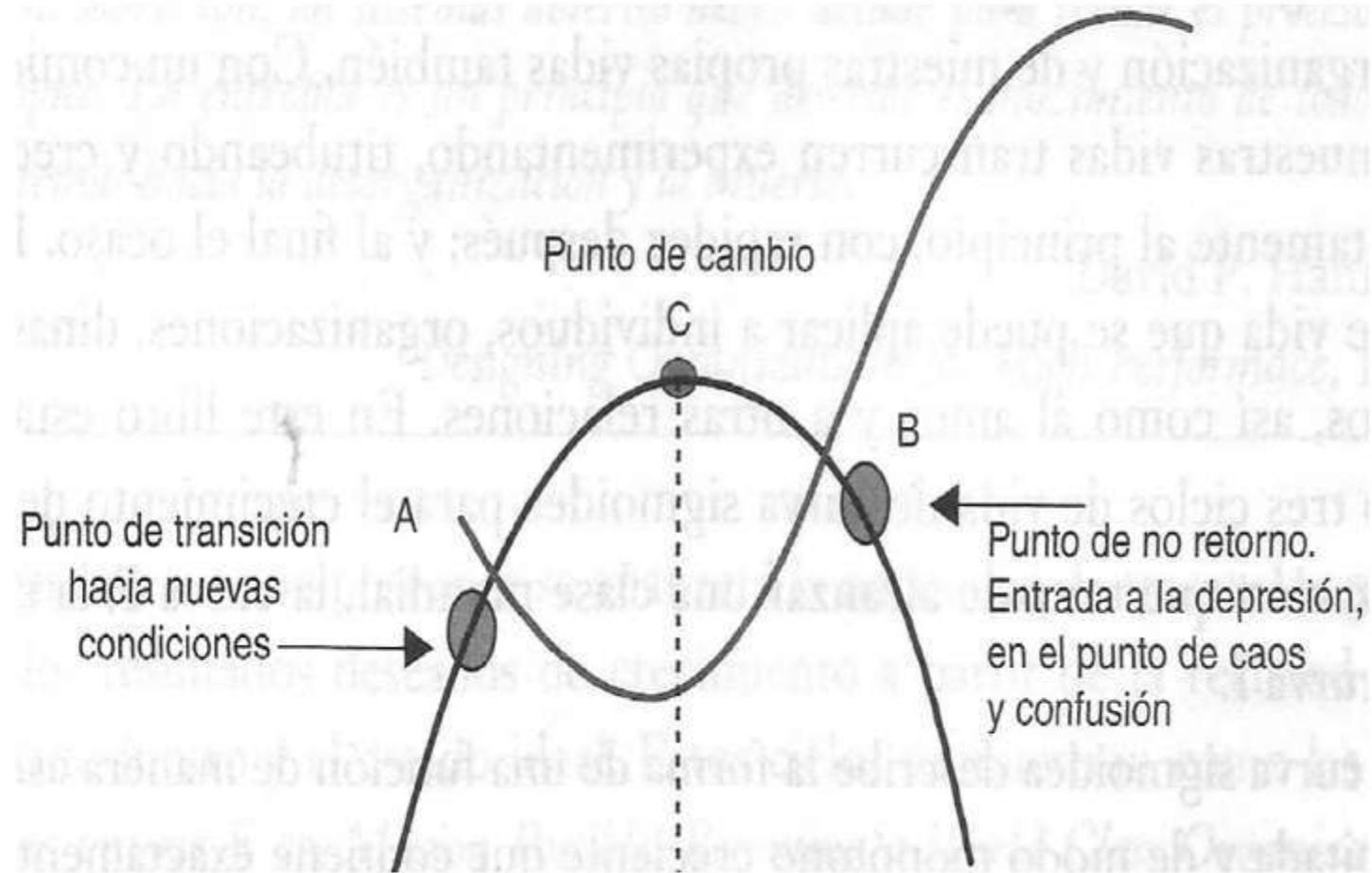
Eje horizontal= Manejo de los proceso

Ciclo vital de las organizaciones



Eje vertical : Desempeño Organizacional

Punto de cambio entre dos ciclos



Eje vertical= Adaptación de la Organización al entorno
Eje horizontal= Manejo de los procesos

Inicio de la Adaptación al cambio



Eje vertical= Adaptación de la Organización al entorno
Eje horizontal= Manejo de los proceso

Adaptación exitosa al entorno actual

El entorno actual es dinámico y complejo y las naciones con alto desarrollo productivo se han adaptado a él utilizando tecnologías organizacionales para crear Conglomerados productivos de Alta Sinergia con Organizaciones Inteligentes con equipos de alto desempeño y gestionada por procesos que den tanto una respuesta pertinente y oportuna a los cambios del entorno como ventajas competitivas frente a otras naciones mediante procesos de Investigación, Desarrollo e innovación (I +D +i).

Las tecnologías organizacionales para su estudio y mejor uso se pueden categorizar en duras y blandas:

Tecnologías Duras

Tecnologías de Producción

Teoría de colas

Teoría de juegos

Métodos estocásticos

Finanzas

Mercadeo

Ingeniería de procesos

Simulación, modelaje

Tecnología Informática

+ matemática

Tecnologías Blandas

Motivación

Liderazgo

Comunicación

Aprendizaje innovador

Manejo de la intuición

Creatividad

Negociación, manejo de conflictos.

Trabajo en equipo

Cultura Organizacional

+ personal

Características de Organizaciones Inteligentes

- Integra tres subsistemas:
 - ✓ El tecnológico, en sentido estricto (“saber cómo hacer”)
 - ✓ El humano-social.
 - ✓ Gestión por procesos.
 - Capacidad de aprendizaje continuo, de aprovechar los beneficios de la propia experiencia y de crear o desarrollar. Tiene el precepto de cambio como una constante.
 - Realiza cambios graduales y cambios radicales, situacionalmente ordenados.
 - Realiza la progresión Duro/ Blando. Bucle de dominio y desarrollo de nuevas tecnologías.
 - Posee alta capacidad de realización que se manifiesta en tres clases básicas de indicadores de gestión:
 - ✓ **Eficacia:** una realización de logro (en el sentido de alcanzar las metas propuestas) que toma la forma del cociente : logros versus el plan.
 - ✓ **Eficiencia:** una relación de costo en el sentido de la totalidad de los insumos empleados, económicos, físicos, ecológicos, etc.) que toma la forma del cociente: impacto real versus el esperado.
 - ✓ **Efectividad:** una relación de impacto (en el sentido de las consecuencias, internas y externas de la gestión) que toma la forma del cociente: impacto real versus el esperado.
-

Modelo Organizativo de Alta Productividad

- Tienen especialistas al frente de las distintas funciones (finanzas, mercadeo, recursos humanos, calidad, logística, producción, etc.) dada la complejidad y extensión de los campos a saber que representan.
- Organizaciones de alta sinergia, con un dominio amplio de las tecnologías blandas y formas avanzadas de liderazgo (transformacional, compartido, servicial).
- Gestión de Procesos: cruza las organizaciones con procesos laterales, que impongan la interfuncionalidad y con disciplinas de frontera (gerencia del cambio, gerencia del conocimiento) que sean comunes a todos los especialistas funcionales, proveyéndolas de una perspectiva y un lenguaje.

Conocimiento impulsa la producción

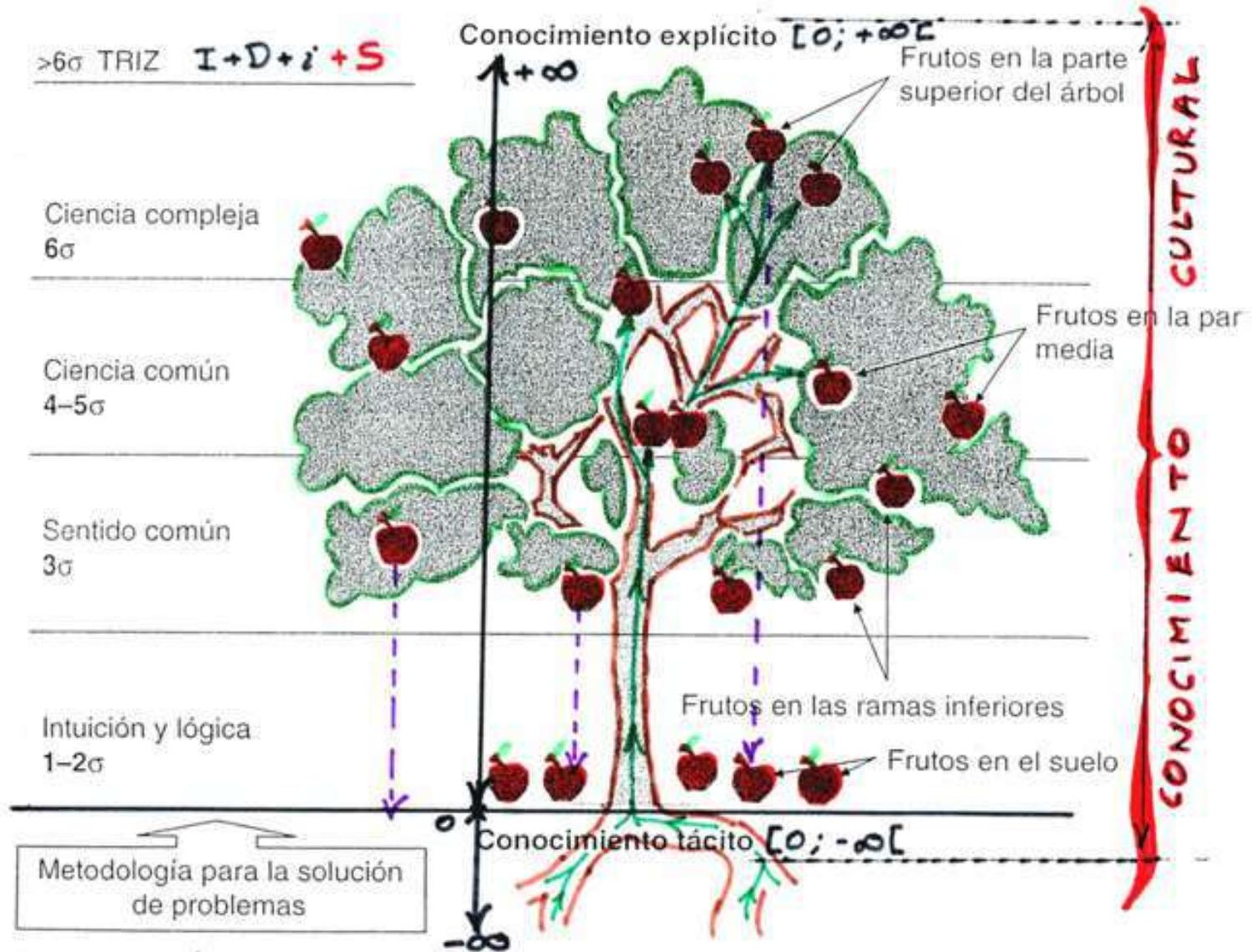


Figura 3.3 Árbol del conocimiento.

La Mejora **es** el Conocimiento

“La *mejora produce aprendizaje, el aprendizaje produce conocimiento y el conocimiento produce mejora*. Esto lleva a una síntesis de ambos conceptos que se aleja bastante de la forma en cada una de ellos, aisladamente, ha sido tratada en los últimos años. La gestión del conocimiento ha sido vista de muchas maneras, pero mucho del ruido se está ahora concentrando alrededor de la gestión documental. De hecho, algunos autores ya han cambiado el nombre al campo y empiezan a hablar de gestión documental en vez de gestión del conocimiento.

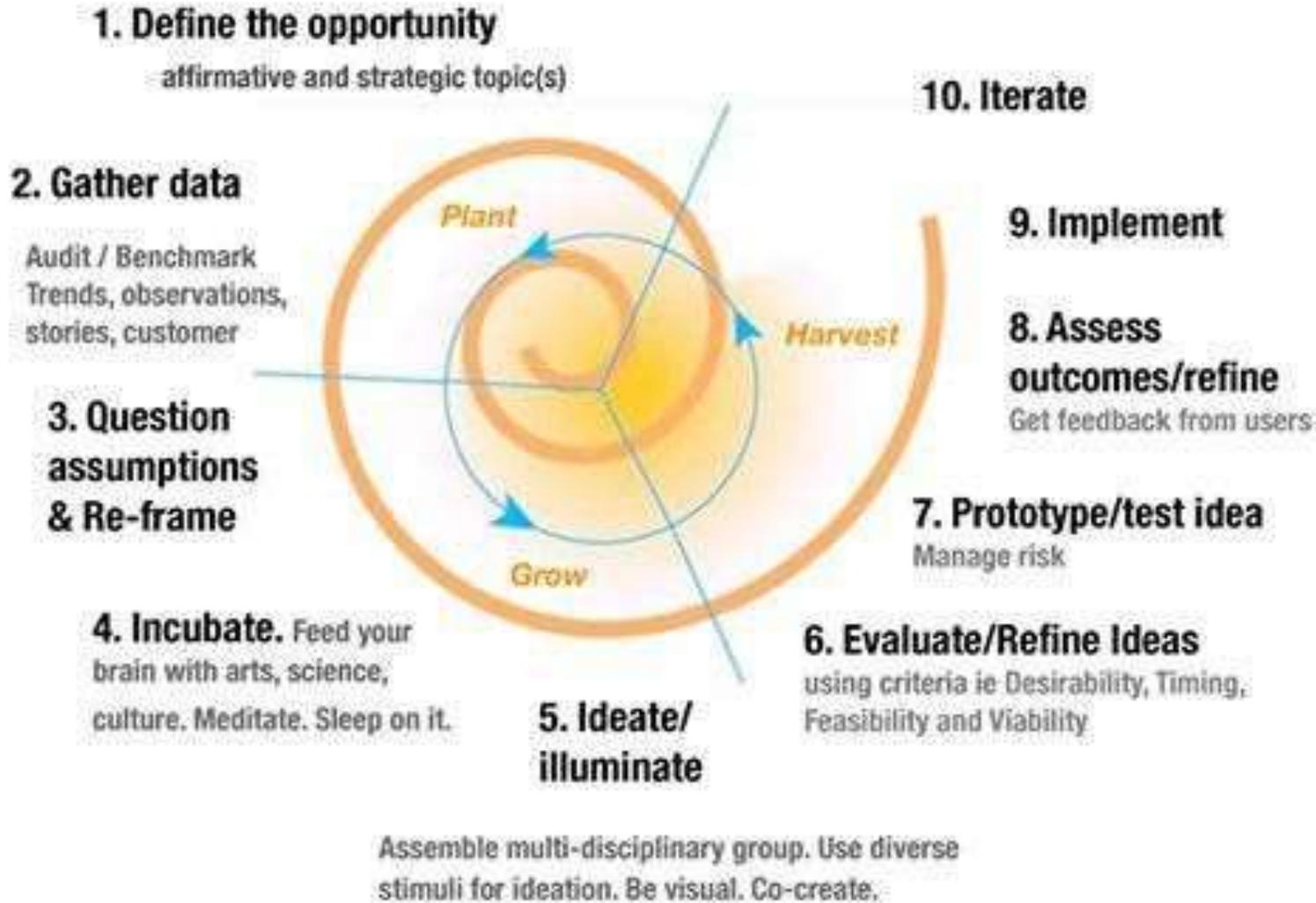
Pero esa síntesis conceptual no basta. El problema serio es cómo la gestión del conocimiento puede usarse para mejorar la empresa, desde un punto de vista práctico y muy operativo. Y para ello hay que proporcionar ideas prácticas de implementación, ideas para que el directivo pueda empezar a actuar ya, y de esa forma se convenza de que el camino lleva a la obtención de resultados inmediatos y futuros.” [3]

[3] “Del Buen pensar y mejor hacer-Mejora permanente y gestión del conocimiento”, pág. IX. Autores: (a) Beatriz Muñoz-Seca, Doctora en Filosofía y Letras por la Universidad de Navarra y Máster en Educación por la Universidad de Harvard. Con una experiencia de más de 15 años en cargos de alto nivel tanto en la Administración como en empresas nacionales (España) e internacionales. Ha desarrollado su actividad laboral en EEUU, México y España. Se incorpora al IESE en 1990, siendo actualmente (2003) Profesora Agregada y Directora del Departamento de Dirección de Operaciones y (b) Josep Riverola, Doctor Ingeniero Industrial por la Universidad Politécnica de Cataluña y Doctor (Ph.D.) en Investigación Operativa por la Universidad de Standard. En 1976 ganó la por oposición la Cátedra Operativa de la ETSIIT de la UPC, plaza que ocupó hasta 1984. en la actualidad (2003) es Profesor Ordinario de Dirección de Producción, Tecnología y Operaciones, y titular de la Cátedra Alcatel del IESE, donde también dirige el Centro de la Excelencia de las Operaciones (CEO). Ha sido profesor visitante en un buen número de Universidades de todo el mundo (Estados Unidos, Rusia, Europa, China, América Latina, Nigeria, etc.)

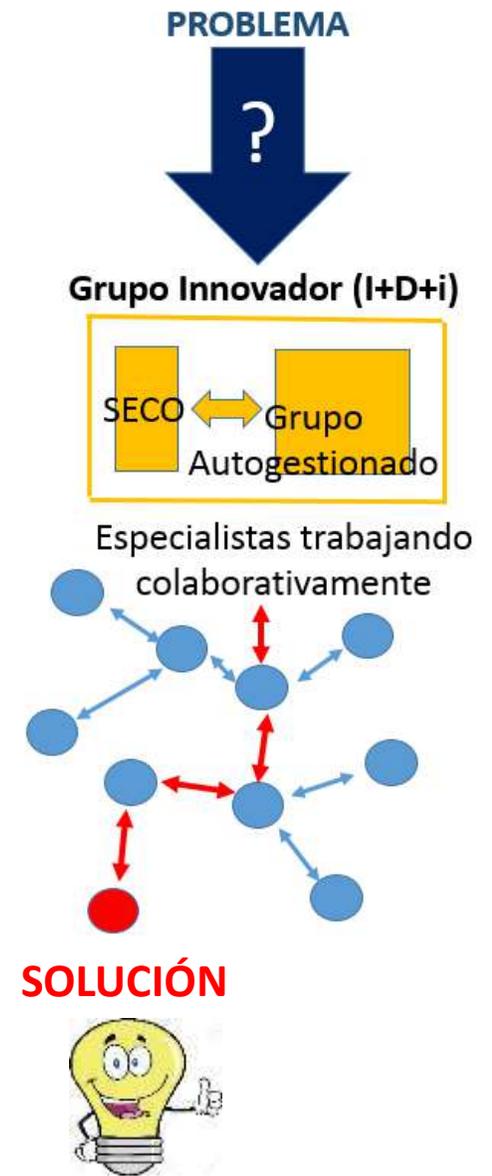
Relevancia e **Importancia**



A Framework for Creativity & Innovation



© Linda Naiman, Creativity@Work.com. Adapted from Wallas, CPS & Design Thinking protocols



Investigación, Desarrollo e innovación (I + D + i) con calidad global

China, Japón y Corea del Sur apalancan sus procesos (I + D) aplicando ingeniería inversa y guardando y distribuyendo su aprendizaje dentro de su comunidad productiva creando sinergia e innovación (i) con calidad global. Ejemplo de transferencia tecnológica exitosa es el desarrollo de memorias Samsung:

Division	Design	Fabrication	Assembly	Testing
64K	●	●	⊙	●
256K	●	⊙	⊙	●
1M• 4M	⊙	○	○	⊙
After 16M	○	○	○	○

Note) ● : External-dependent technologies, ⊙ : Externally-acquired technologies,
○ : Internally-accumulated technologies

Solo Ensamblaje con tecnología extranjera



Producción propia con tecnología propia

Table 3: The Accumulation of Semiconductor Technology at Samsung Electronics;

Source: BAE/SONG/UM/LEE/HOBDAY (2002).

Ejecución de la Estrategia en una **Sociedad del Conocimiento**

“Al contrario que la gestión financiera, la estrategia no tiene un marco o unas definiciones generalmente aceptadas. Existen tantas definiciones de estrategia como gurús de la estrategia hay.

¿Y esto por qué es un problema? En esta era de trabajadores del conocimiento, la estrategia debe ejecutarse en todos los niveles de la organización. Las personas tienen que cambiar su comportamiento y adoptar nuevos valores. La clave de esta transformación es colocar la estrategia en el centro. La estrategia no se puede aplicar si no se comprende, y no se puede comprender si no se puede describir. Si queremos crear un proceso de dirección para implementar la estrategia, primero tenemos que construir un marco confiable y coherente para describirla. No existe un marco generalmente aceptado para describir estrategias de la era de la información. Los marcos financieros funcionaban bien cuando las estrategias competitivas se basaban en adquirir y gestionar activos tangibles. En la economía del conocimiento de hoy, el **valor sostenible** se crea a partir del **Desarrollo de Activos Intangibles**, como las habilidades y conocimientos de los trabajadores, la **Tecnología de la Información** que respalda a los empleados y conecta a la empresa con sus clientes y proveedores, y el **Clima Organizativo que alienta la Innovación**, la solución de problemas y mejoras. Cada uno de estos activos intangibles puede contribuir a la creación de valor, pero varios factores impiden que los indicadores financieros (usados en sistemas de control financieros de gestión tradicionales en la era industrial) midan estos activos y los vinculen a la creación de valor”.

Robert S. Kaplan y David P. Norton

Ejecución exitosa de la Planificación Estratégica

Problemas:

1. Carencia actividad productiva propia.
2. Falta de Mano de Obra Calificada.
3. Baja Educación (Valores ciudadanos).
4. Solo inversión en Procesos simples y de fácil control.

Para lograr

Estado Futuro Deseado:

1. Productos competitivos en el mercado global.
2. Reducir costos sin afectar calidad.
3. Aumentar los ingresos y bajar los costos.
4. Mantener y crear permanentemente éxitos en mercados de alta incertidumbre.

Solución

Constructo:

Organización de Mejora Permanente:

1. Planificación estratégica coopetitiva en mejora permanente.
2. ADN organizacional de Unidades Económicas Inteligentes de Alto Desempeño.

Validez del Constructo: Organizaciones de clase mundial (**Organizaciones Globales**)

El modelo de Mejora Permanente de las **Organizaciones Globales** les **permite** tener un **alto desempeño** al **lograr sus objetivos** manejando adecuadamente la calidad, velocidad y costo en **Operaciones GRANDES y complejas** con alta incertidumbre.

Ingresos
USD 142.322MM



PIB
USD 100.872MM (FMI, 2015)



Glencore International A.G.

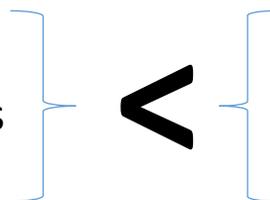
Compraventa y producción de materias primas y alimentos.

País de origen: Suiza

Años de fundada: 42 (1974)

Población de Suiza: 8.362.000 personas

Área de Suiza: 41.285 km²



Años de fundada: 207 (1809)

Población de Ecuador: 16.643.000 personas

Área de Ecuador: 283.560 km²

Glencore junto con Qatar adquirió en diciembre 2016 el 19,5% de las acciones de la petrolera estatal rusa Rosneft.

Organización Global

=

Organización de Alto Desempeño en Alta Incertidumbre

=

Organización Disruptiva

¿Qué rasgos distinguen a una organización disruptiva?



¿Qué rasgos distinguen a una organización disruptiva?

La mayor parte de las innovaciones son evolutivas, pero unas pocas pueden considerarse verdaderamente disruptivas: cambian hábitos, enfoques y el mundo que las rodea. Angel Bonet, socio de Indra y consultor en innovación, asegura que también las empresas pueden ser disruptivas.

- **POR PROYECTOS:** No trabajan por departamentos sino por proyectos. Cada líder de departamento coordina al resto de miembros, incluso si son de categorías jerárquicas superiores.
- **EL CENTRO ES EL CLIENTE:** Todo gira alrededor del cliente. Tanto los procesos como las prioridades estratégicas están orientados hacia la máxima satisfacción del cliente.
- **BUSINESS INTELLIGENCE:** La centralización de la información de clientes y operaciones así como su análisis son el cerebro de la organización. La algoritmia y la inteligencia artificial son herramientas fundamentales para operar de manera eficiente e inteligente el negocio.
- **PERSONAL COMPROMETIDO Y LEAL:** Conexión, transparencia, confianza y compromiso son dogmas sagrados para sus empleados. La satisfacción y autorrealización de los empleados son una prioridad para el cuadro directivo. Están muy focalizados en el orgullo de pertenencia.
- **SOCIOS:** No trabajan con proveedores sino con socios que integran en su cadena de valor como si fueran parte de la compañía, participando de las decisiones estratégicas, con total transparencia, en un modelo puro *win-win*.
- **SUBCONTRATA:** Externalizan todo lo que no sea el negocio troncal, incluso la I+D+i.
- **SIN JEFES:** Trabajan en organizaciones planas, sin cargos intermedios, por objetivos y/o proyectos, con niveles jerárquicos. Eso les permite eliminar burocracia y reuniones improductivas.
- **GESTIÓN CON INDICADORES:** Toda la organización se gestiona con indicadores de negocio, no sólo financieros y estratégicos *top down* (KPIs) que miden el qué, sino con indicadores operativos (OKR) que reflejan la gestión de las operaciones y miden el cómo.
- **STAFF BAJO DEMANDA:** Son conscientes de que los mejores profesionales del mundo no trabajarán para ellos, por lo que trabajan con colaboradores por proyectos en cualquier parte del mundo.
- **INNOVACIÓN:** La innovación es el corazón de la compañía. Es un proceso estructurado y obsesivo. Cada año se reinventan antes de que lo haga su competencia

Paradigmas de **clase mundial**

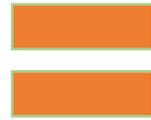
“Los paradigmas son reglas o ejemplos con los que regimos nuestras vidas y que hemos desarrollado a lo largo de nuestra vida a partir de varias fuentes que impactan nuestro desarrollo, como educación, religión, escuela, sociedad y rasgos familiares. Ellos nos ayudan a navegar por las complejidades de la vida. Los paradigmas de clase mundial incluyen los siguientes:

- **Calidad:** Competitividad
- **Holístico:** Pensamiento sistémico.
- **Actitud:** En cualquier lugar y en cualquier momento.
- **Agilidad:** Rapidez para aceptar el cambio.
- **Anticipación:** Sentimiento de urgencia.
- **Rapidez:** Velocidad en la entrega.
- **Creatividad:** Momentos de magia (son los que deleitan al cliente).
- **Comprensión:** Las expectativas del cliente y satisfacerlas (un plus más).
- **Mejora continua de la calidad”** [4]

[4] “Administración de operaciones con enfoque en el cliente- Cómo alinear los procesos del negocio y las herramientas de calidad para alcanzar la efectividad operativa”, pág. 58. Autor: Christopher K. Ahoy, vicepresidente asociado de Facilities Planning and Management en la Universidad Estatal de Iowa. Experto de renombre internacional en iniciativas de calidad, es responsable que su organización haya recibido tres veces de parte del Estado el Iowa Recognition for Performance Excellence Silver Achievement Award.



**Organizaciones
Globales**



**Unidades Económicas
Inteligentes de Alto
Desempeño**

**Organizaciones de
Mejora
Permanente**

EXITO



En Entornos de Alta Incertidumbre



Unidad Económica

Inteligente

Alto Desempeño

Nivel Estratégico
Información, formación y participación

Nivel Táctico
Relevancia e importancia

Nivel Operativo
Creatividad, solución problemas e Innovación

Estructura Adhocrática



Organizaciones Globales

Determinar estrategias para satisfacer a grupos de interés clave...

Grupos de interés

...mediante la mejora de procesos operacionales críticos...

Procesos

...y alineando los recursos y la organización

Recursos

Organización



Ejecutando exitosamente la Dirección por Objetivos

Las Organizaciones de clase mundial (**Organizaciones Globales**) para ser sustentables a largo plazo utilizan:

- Planificación estratégica coopetitiva y en mejora permanente por procesos y no por tareas, enfocándose en el grupo de interés para reducir riesgos y aprovechar las oportunidades mediante el **apalancamiento en herramientas tecnológicas y la innovación** en un entorno de alta competencia.
- ADN organizacional de Unidades Económicas Inteligentes de Alto Desempeño para ejecutar exitosamente la estrategia.

Planificación **Estratégica Coopetitiva** en Mejora Permanente

“¿Cuál es el manual para la **coopetencia**? No es secretos de Liderazgo de Atila el Huno ni Secretos de Liderazgo de San Francisco de Asís. Uno puede competir sin tener que matar a su contrario. Como la lucha a muerte destruye la torta, no quedará nada que tomar; es la situación de perdedor-perdedor. De igual modo, se puede cooperar sin tener que olvidarse uno de sus propios intereses. Al fin y al cabo, no tendría sentido crear una torta de la cual uno no puede participar – eso sería perdedor-ganador. La meta es obtener algún provecho. A veces éste se logra a expensas de otros, a veces no”.

Barry J. Nalebuff

Planificación **Estratégica** Coopetitiva en **Mejora Permanente**

“La calidad parecía fuego de paja. Empezaba ardiendo rápidamente, conseguía resultados inmediatos y luego se apagaba”.

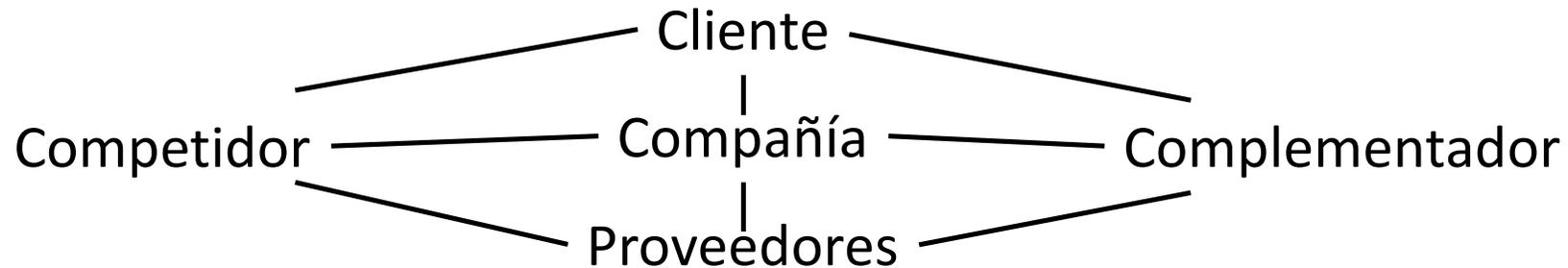
“Una de las dificultades centrales parecía ser que los programas de calidad se quedaban parados cuando la dirección general dejaba de atenderlos directamente. Si la dirección no se preocupaba, perdían el momento y la dinámica iba descendiendo hasta llegar a difuminarse en el horizonte.”

“Adicionalmente, debía averiguarse cómo se podía obtener un proceso autosostenible de **mejora permanente**, es decir, que no se parara cuando la dirección dejara de prestarle atención”.

Beatriz Muñoz-Seca y Josep Riverola

¿Cui Bono?

¿A quién le Aprovecha? – Cicerón, senador romano



“¿Oportunidades de ganador-ganador con los competidores? Se puede hablar de cooperación dentro de la compañía, de trabajar en equipos y compartir información. Visto desde fuera, parece ingenuo pensar en dejar ‘ganar’ a los competidores. Pero no es así. Lo que importa no es lo que otros ganan – es obvio que a veces van a ganar- sino si usted gana” [5].

[5] Barry J. Nalebuff, profesor de la Escuela de Administración de Empresas de Yale, es coautor de ‘Thinking Strategically’. Ha actuado como consultor para American Express, Citibank, McKinsey y Procter &Gamble, entre otra empresas, pioneras en la práctica de aplicar la teoría de los juegos al arte de la administración.

“Implantar un **Sistema de Mejora** es la implantación de un **Sistema Organizativo**, no de un sistema informático. Por tanto, los expertos de informática deben mantenerse al margen, hasta que no se les necesite para dar soporte de sistemas de información al sistema diseñado. Los Sistemas de Explotación del Conocimiento en las Operaciones (SECO) deben ser la culminación del proceso, nunca los iniciadores. Éste ha sido un error detrás de los fracasos de algunas empresas que han confundido la gestión del conocimiento con la implementación de un módulo con este nombre de un cierto nombre, o aún peor, con la implementación de un sistema especializado de proceso de información. De la misma forma, los departamentos de recursos humanos y de formación, deben tener un mero papel de consejeros técnicos, sin que el protagonismo de la implantación resida en ellos.”

Beatriz Muñoz-Seca y Josep Riverola

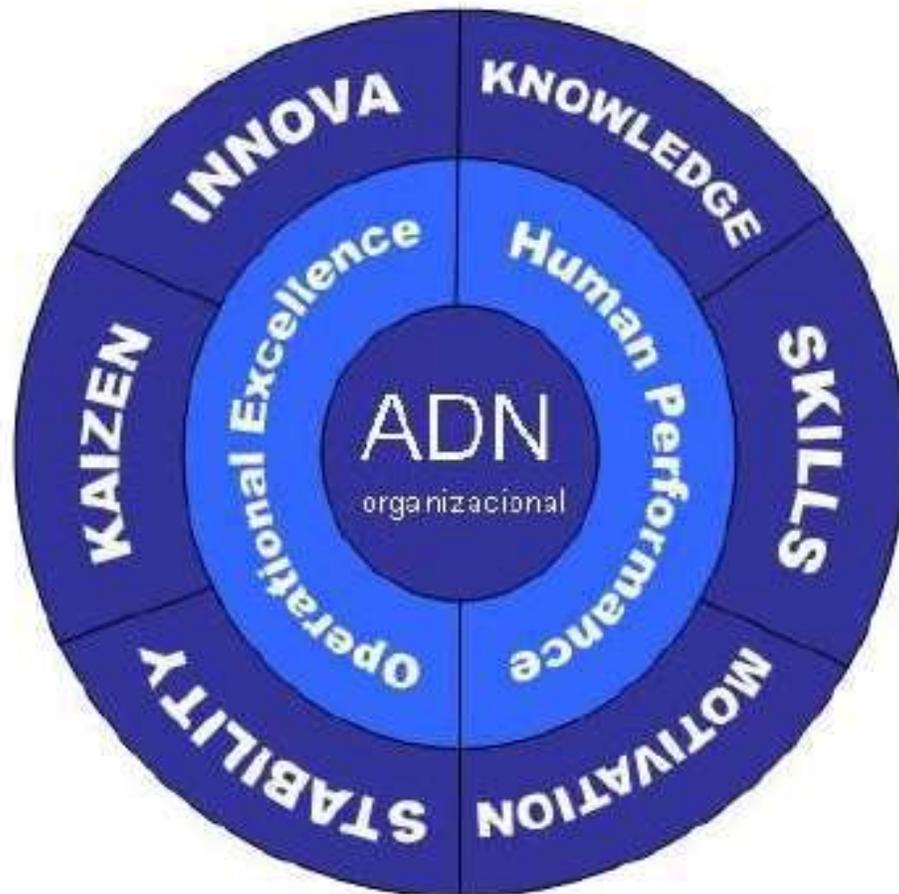


Modelo ADN

como Sistema Organizativo



PROCESOS



PERSONAS



Los Cuatro Componentes del ADN Organizacional

Cada uno de estas cuatro bases suministra un bloque de construcción para la actividad organizacional. Juntas pueden ayudar a mover una Institución hacia una mejor gestión de las capacidades, incluyendo la habilidad para prevenir crisis auto-infligidas.



Cui bono?

FORMAL

- Foros de Gobernanza
- Derechos de Decisión
- Procesos de Decisión
- Análisis de Decisiones

- Recompensa monetaria
- Modelos de carrera
- Procesos del talento

- ICDs y métricas
- Flujo de información
- Gestión del Conocimiento
- Sistemas

- Diseño Organizacional
- Roles y Responsabilidades
- Procesos Operacionales

DECISIONES

NORMAS

MOTIVADORES

COMPROMISOS

INFORMACIÓN

ACTITUDES

ESTRUCTURA

REDES

INFORMAL

- Valores y normas
- Expectativas y "reglas no escritas"
- Hábitos y rutinas del lugar de trabajo

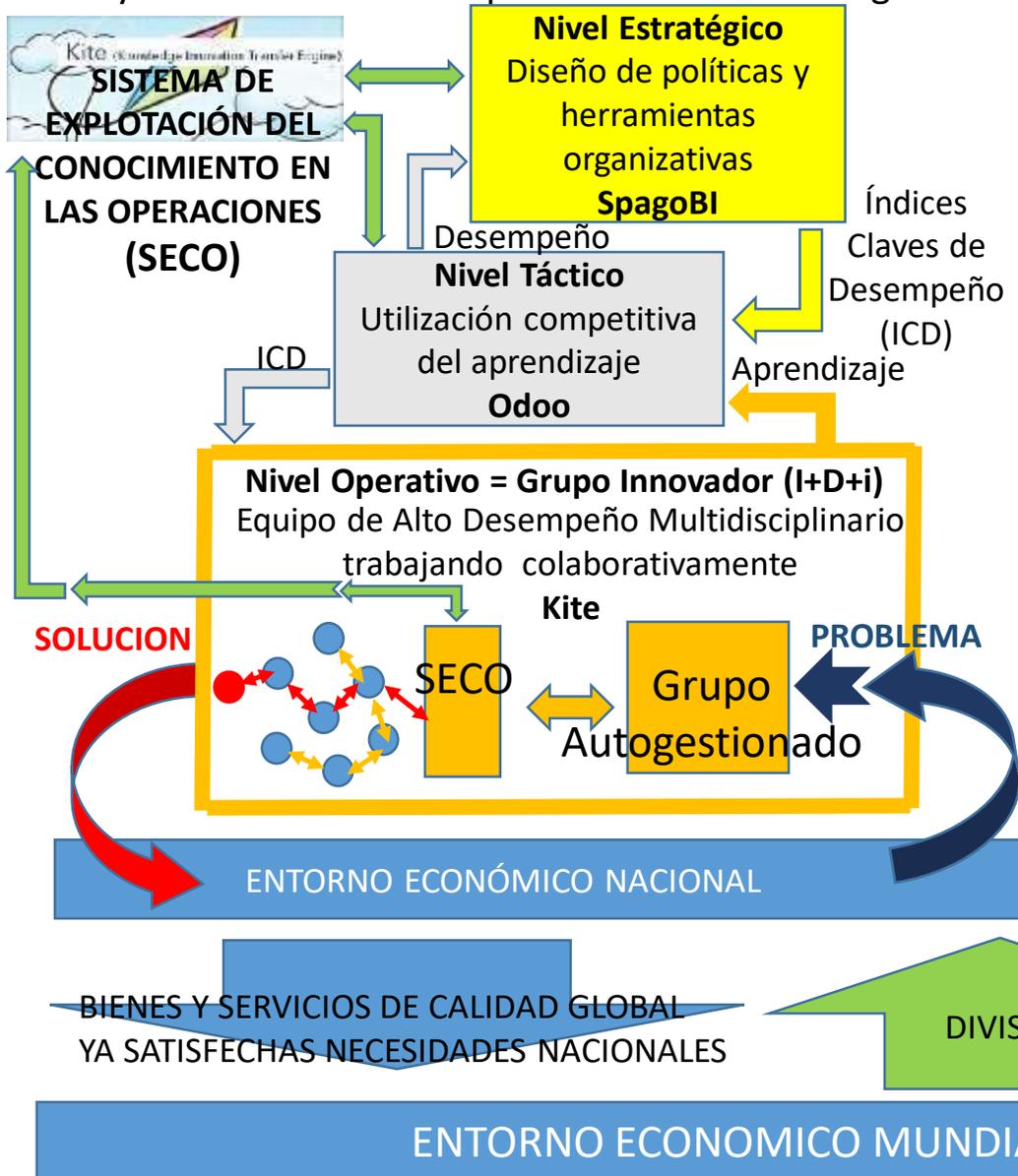
- Objetivos y visión compartidos
- Aspiraciones y metas individuales
- Motivos de orgullo

- Identidad, lenguaje compartido, y creencias
- Suposiciones y sesgo
- Mapas mentales

- Relaciones y colaboración
- Equipos y otras unidades de trabajo
- Influencia organizacional

ADN Organizacional de Unidades Económicas Inteligentes de Alto Desempeño

Los cuatro componentes del de la metáfora de ADN Organizacional (Neilson, 25 años de investigación) suministran un bloque de construcción para la actividad organizacional. Juntos pueden ayudar a mover una Empresa hacia una mejor gestión de las capacidades, incluyendo la habilidad de prevenir crisis autoinfligidas.



- 1.- Decisiones:** Están distribuidas a través de todos los niveles y basadas en información/datos pertinentes a cada nivel.
- 2.- Información:** Todos los niveles de la organización tienen información/datos que realmente necesitan y la manera más ventajosa de cómo usarlos mediante el sistema de nodos de conocimiento (SECO-kite), el de Inteligencia Institucional (SpagoBI) que alinea las operaciones a la planificación estratégica mediante Índices Clave de Desempeño (ICD) y Odo para Gestión Óptima de Recursos centrado en el Grupo de Interés (cliente-ciudadano).
- 3.- Motivadores:** El personal tanto del nivel estratégico, táctico y operativo son más proactivos y comprometidos al encontrarse empoderados con conocimiento, procesos más claros, indicadores con significado y herramientas más poderosas que hacen que su trabajo sea más efectivo, menos caótico y de mayor beneficio para su familia.
- 4.- Estructura:** Tiene una estructura Adhocrática (Innovadora-Horizontal) multidisciplinaria para la mejora permanente.



Primer componente: Decisiones

Desempeño 



Sistema de Producción Actual

Primer componente: Decisiones

Desempeño



Toma de Decisiones Distribuida de un Sistema de Mejora Permanente

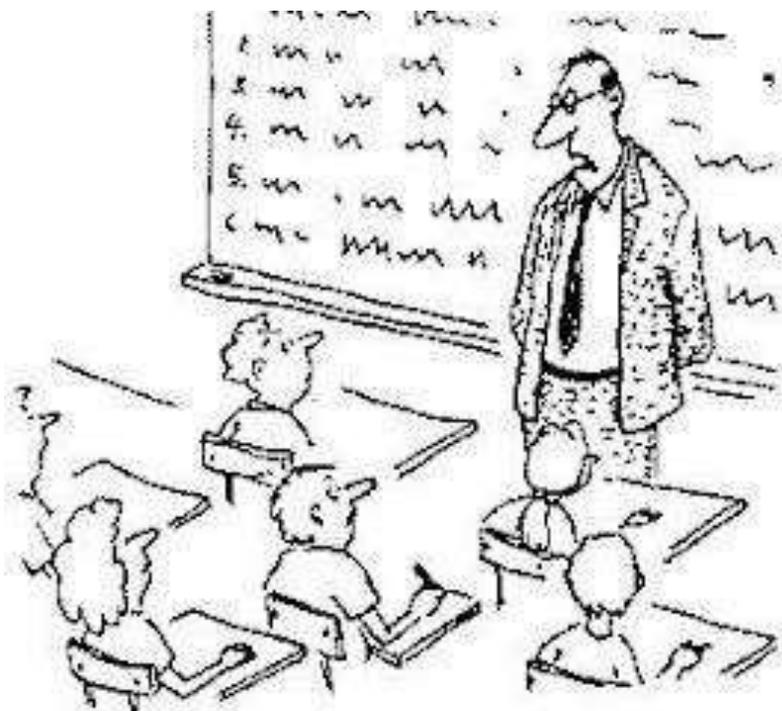


Segundo componente: Información



Tercer componente: **Motivadores**

Desempeño 

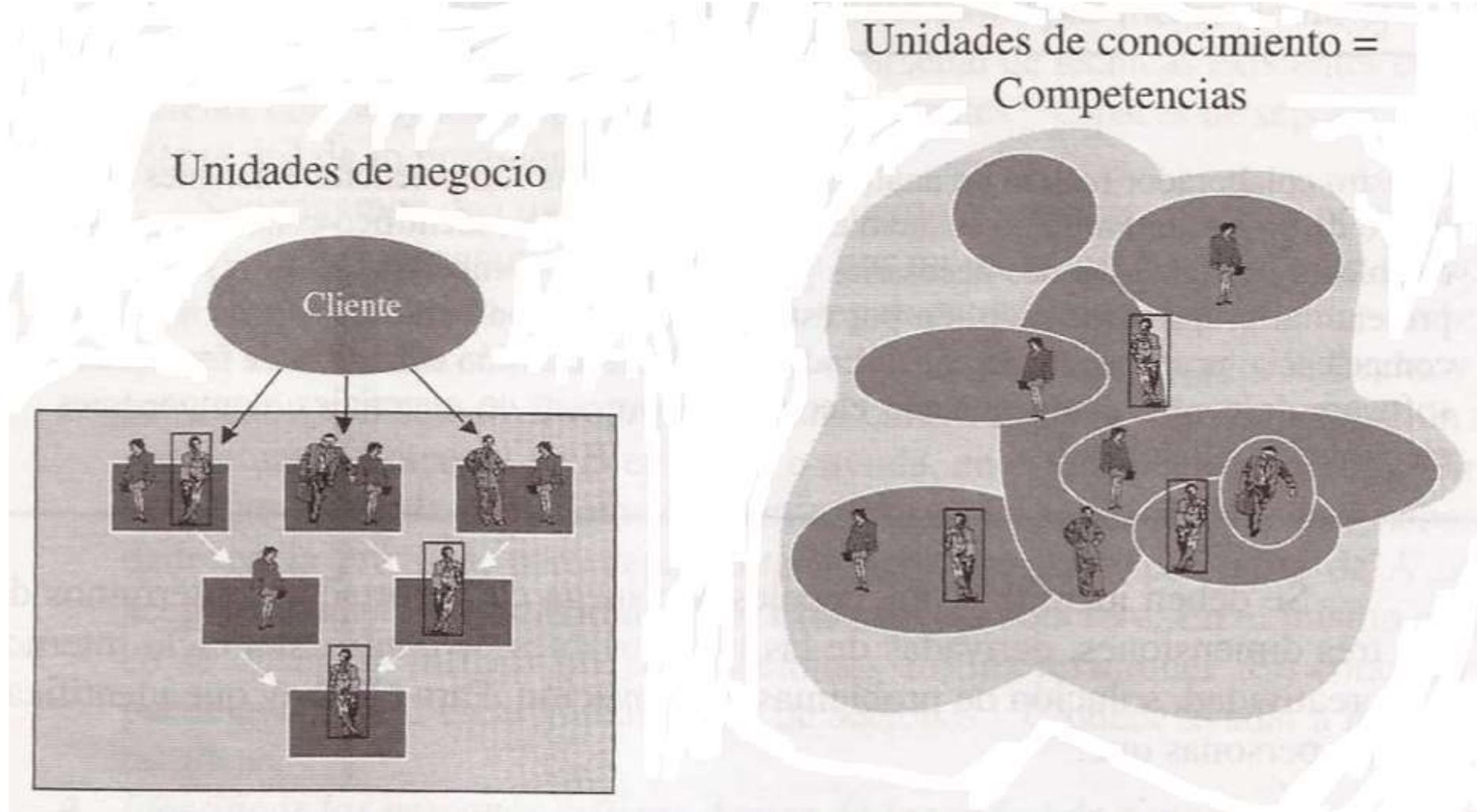


"Espero de todos Uds. que sean independientes, creativos, reflexivos, pensadores y que hagan exactamente lo que yo digo!"

Desempeño 

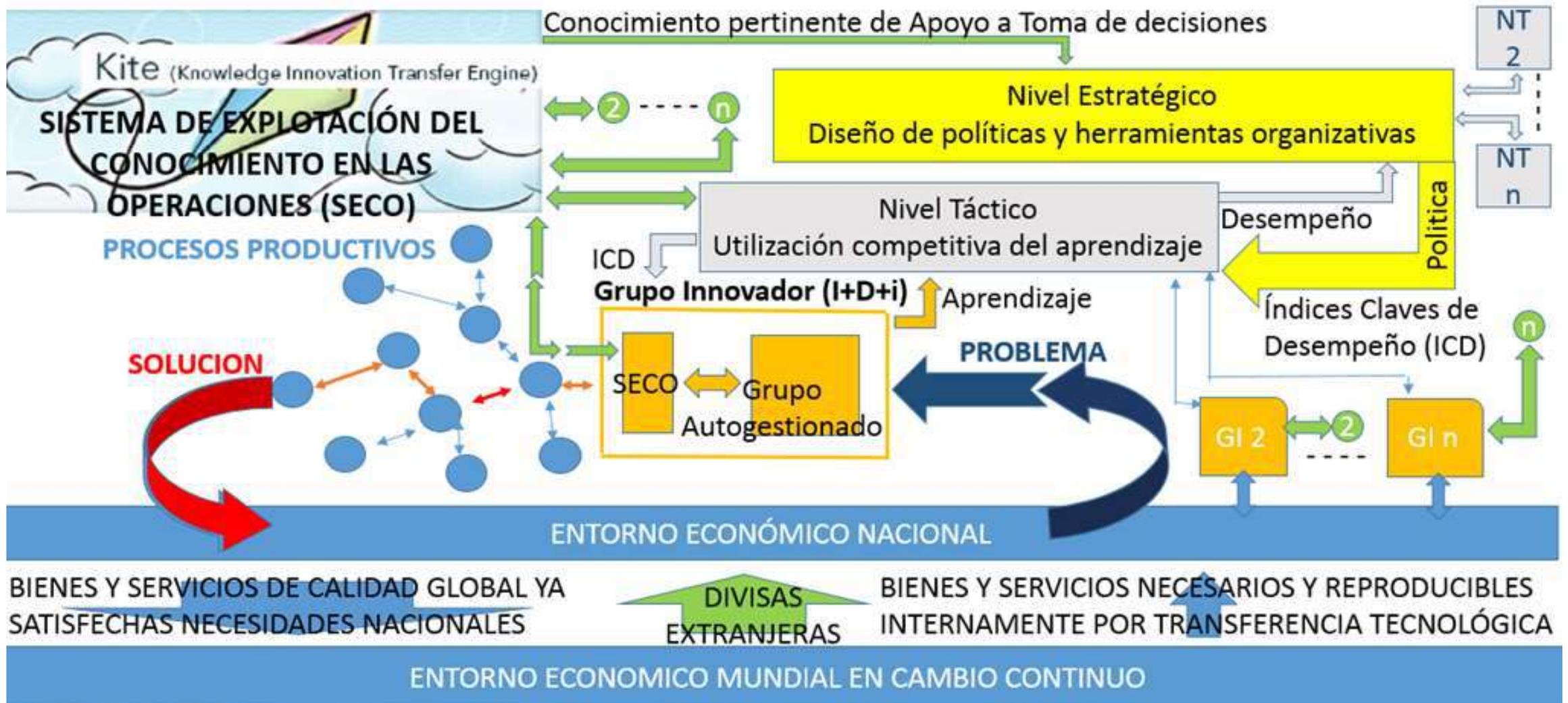


Cuarto componente: **Estructura**

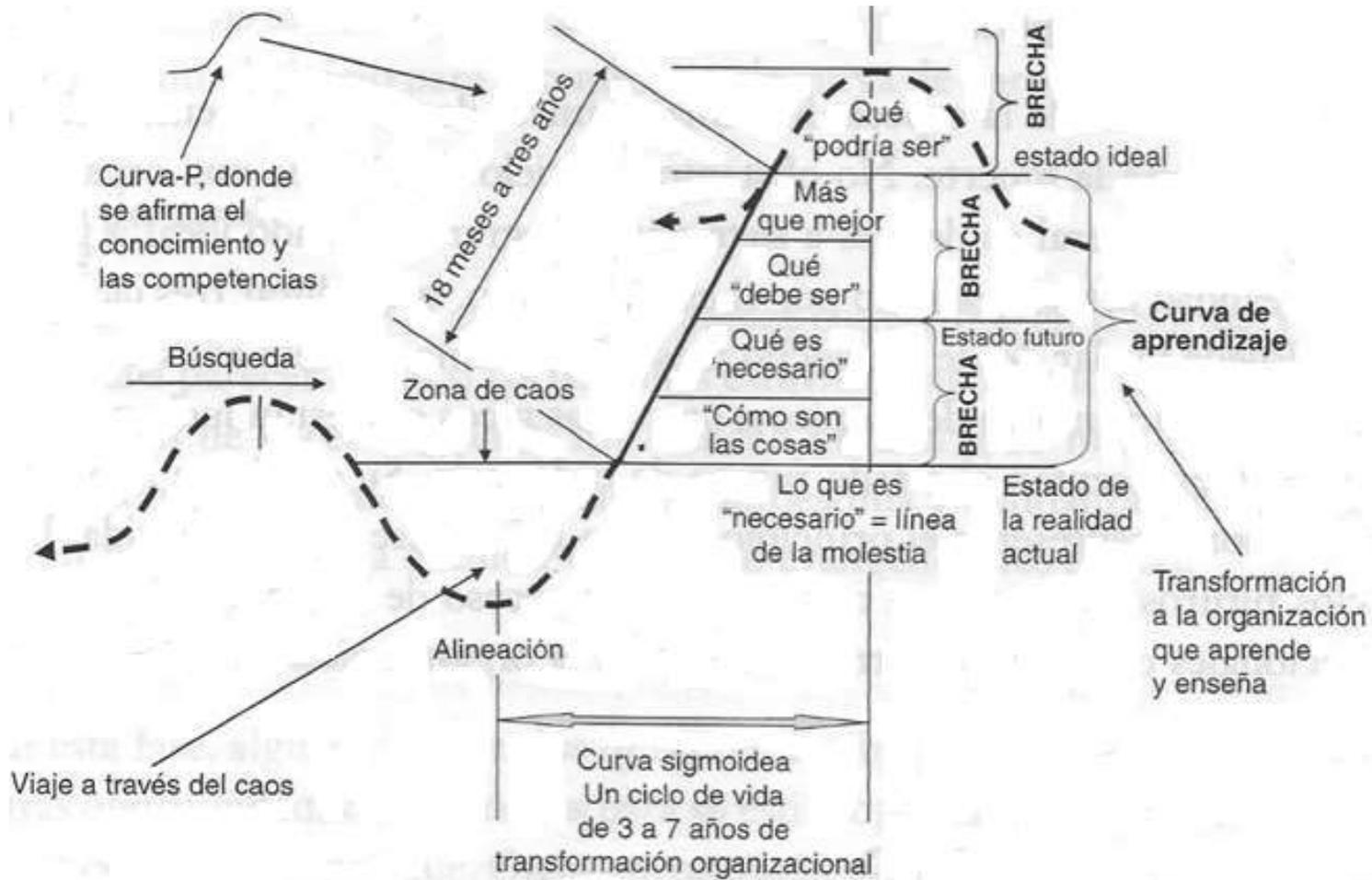


... Y último en implementar

Cualquier Empresa (Pública o Privada) se transformará en una Unidad Económica Inteligente de Alto Desempeño al tener una Planificación estratégica e implantarse en su ADN organizacional el ADN de una **Organización de Mejora Permanente** y con ello alcanzar el éxito en lograr sus objetivos estratégicos a corto y largo plazo en mercados competitivos y de alta incertidumbre.



Curva de Aprendizaje: Barrera para crear oportunamente el capital intelectual



Eje vertical= Cambio Organizacional para adaptarse al entorno.

Eje horizontal= Proceso competitivo-alineación y compromiso de la organización, empleados e individuos.

Herramientas para creación de Capital Intelectual como motor del sistema de mejora permanente

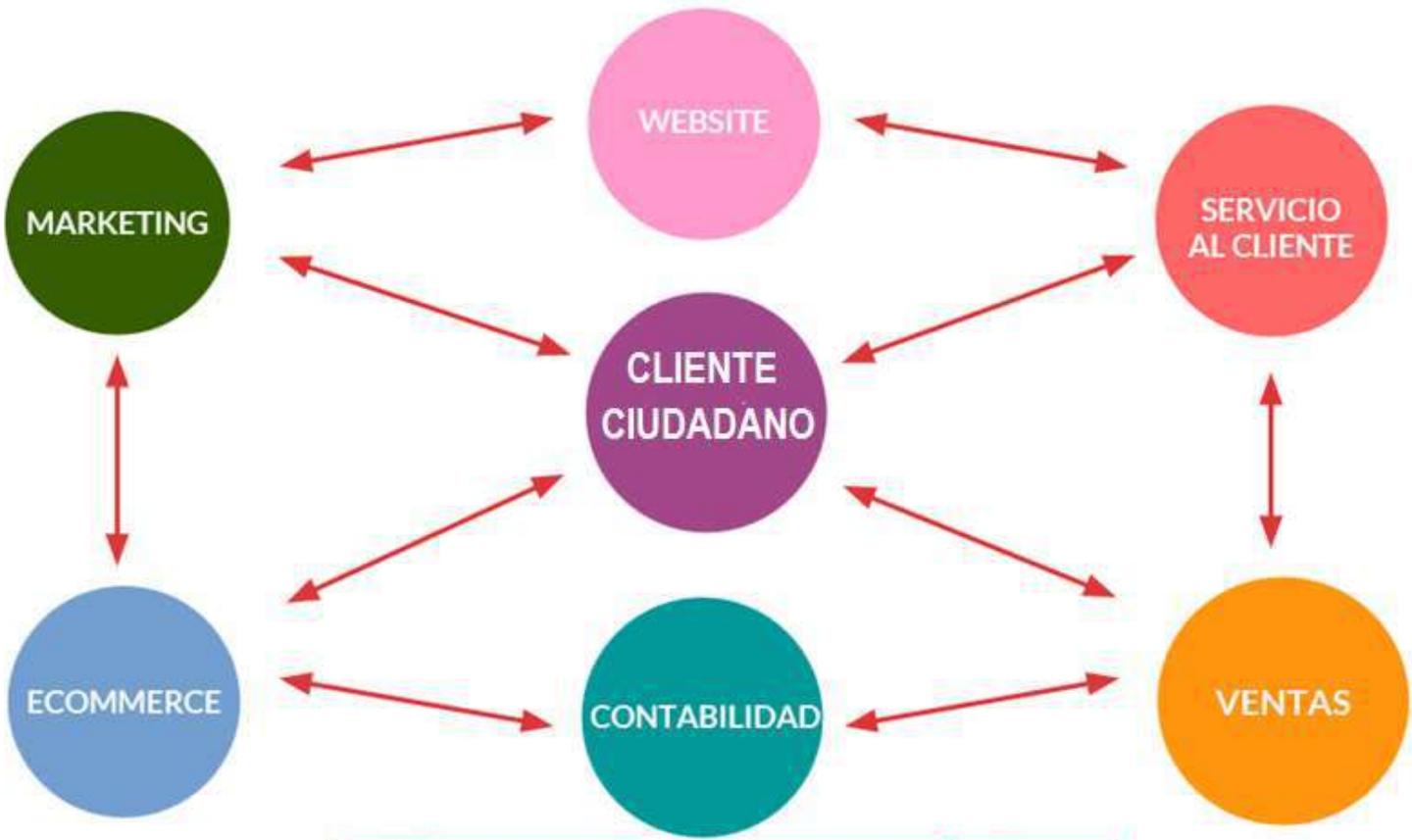
- **ERP**: Gestión relacionada de recursos
- **SECO**: Sistema de Explotación del Conocimiento en las Operaciones
- **Inteligencia Empresarial**: Toma de decisiones informadas.

Optimización de Recursos

KAIZEN: Proceso de Mejora continua que actúa en grado óptimo al reconocer y eliminar desperdicios en la empresa

改善





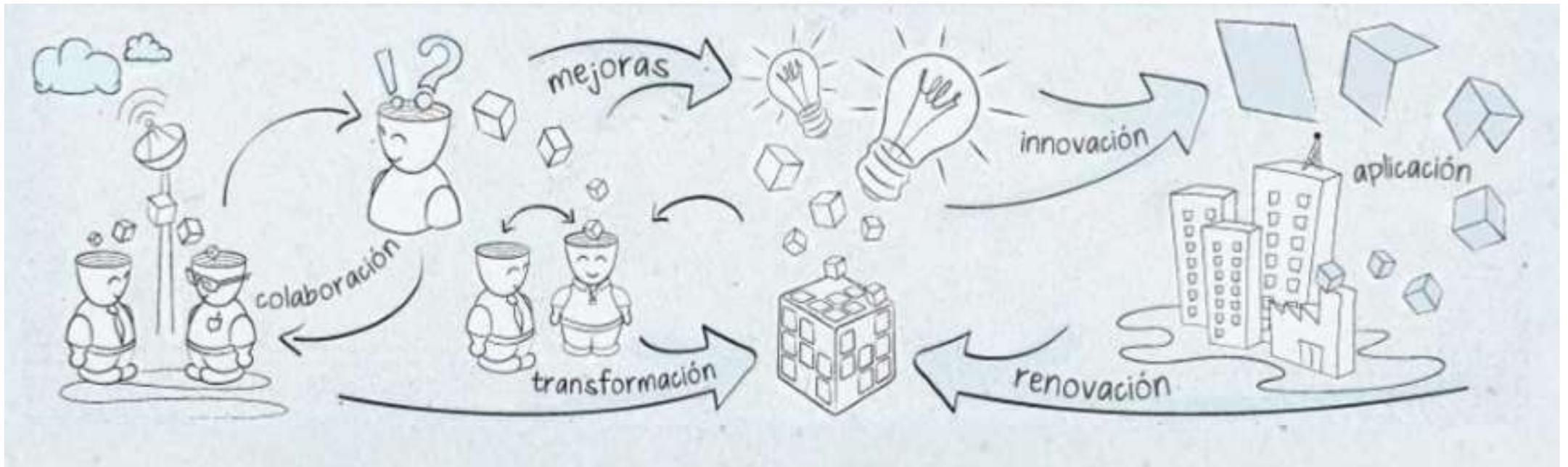
Las compañías modernas son **cliente** centricas!



Tecnología TI blanda



Propuesta para el diseño, instrumentación y despliegue en KITE de redes de innovación y conocimiento



Herramientas para alinear los recursos y la organización

INTELIGENCIA DE NEGOCIO

- La Inteligencia de Negocios es el conjunto de productos y servicios que permiten a los usuarios finales acceder y analizar de manera rápida y sencilla, la información útil para la toma de decisiones de negocio a nivel operativo, táctico y estratégico.



Cambio de Sistema Organizacional de uno Burocrático a uno de Mejora Permanente para que los resultados exitosos a corto plazo se mantengan a largo plazo a pesar del cambio permanente del entorno económico mundial.



Sistema de Producción Actual

Sistema Organizacional Burocrático:

- Maneja Proyectos Clásicos de Alta Certeza.
- Énfasis en la interacción de tres aspectos clave: coste, duración y especificaciones del producto (servicio).

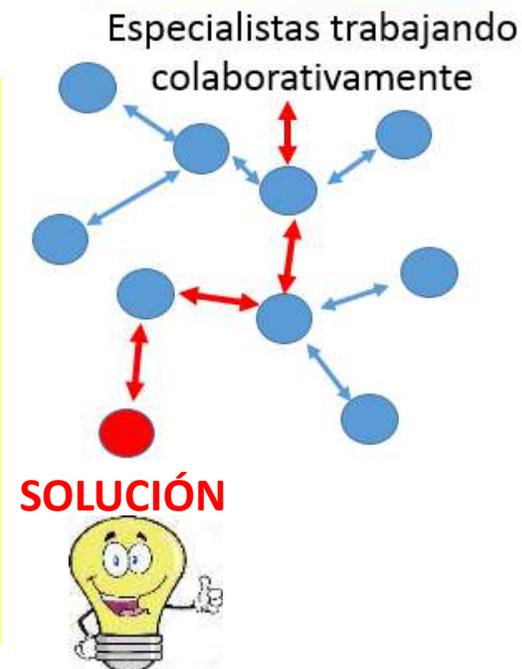
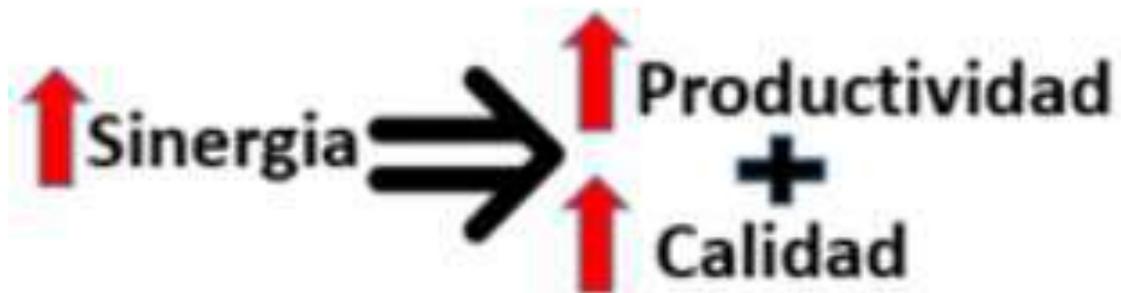


EMPODERAMIENTO A LOS OPERATIVOS, SABER-HACER ES PODER

Sistema Organizacional de Mejora Permanente:

- Maneja Proyectos de Alta Incertidumbre.
- Gestiona no sólo el proyecto propiamente dicho, sino también los procesos laterales de generación del conocimiento y de mejora.

Caminante no hay camino, se hace camino al andar





**Beatriz
Muñoz-Seca**

Doctora en Filosofía y Letras por la Universidad de Navarra y Master en Educación por la Universidad de Harvard. Con una experiencia de más de 15 años en cargos de alto nivel tanto en la Administración como en empresas nacionales e internacionales, ha desarrollado su actividad laboral en EEUU, México y España. Se incorpora al IESE en 1990, siendo actualmente Profesora Agregada y Directora del Departamento de Dirección de Operaciones.



**Josep
Riverola**

Doctor Ingeniero Industrial por la Universidad Politécnica de Cataluña y Doctor (Ph.D.) en Investigación Operativa por la Universidad de Stanford. En 1976 ganó por oposición la Cátedra de Organización de la Producción e Investigación Operativa de la ETSIT de la UPC, plaza que ocupó hasta 1984. En la actualidad es Profesor Ordinario de Dirección de Producción, Tecnología y Operaciones, y titular de la Cátedra Alcatel en el IESE, donde también dirige el Centro de la Excelencia de las Operaciones (CEO). Ha sido profesor visitante en un buen número de Universidades de todo el mundo (Estados Unidos, Rusia, Europa, China, América Latina, Nigeria, etc.).

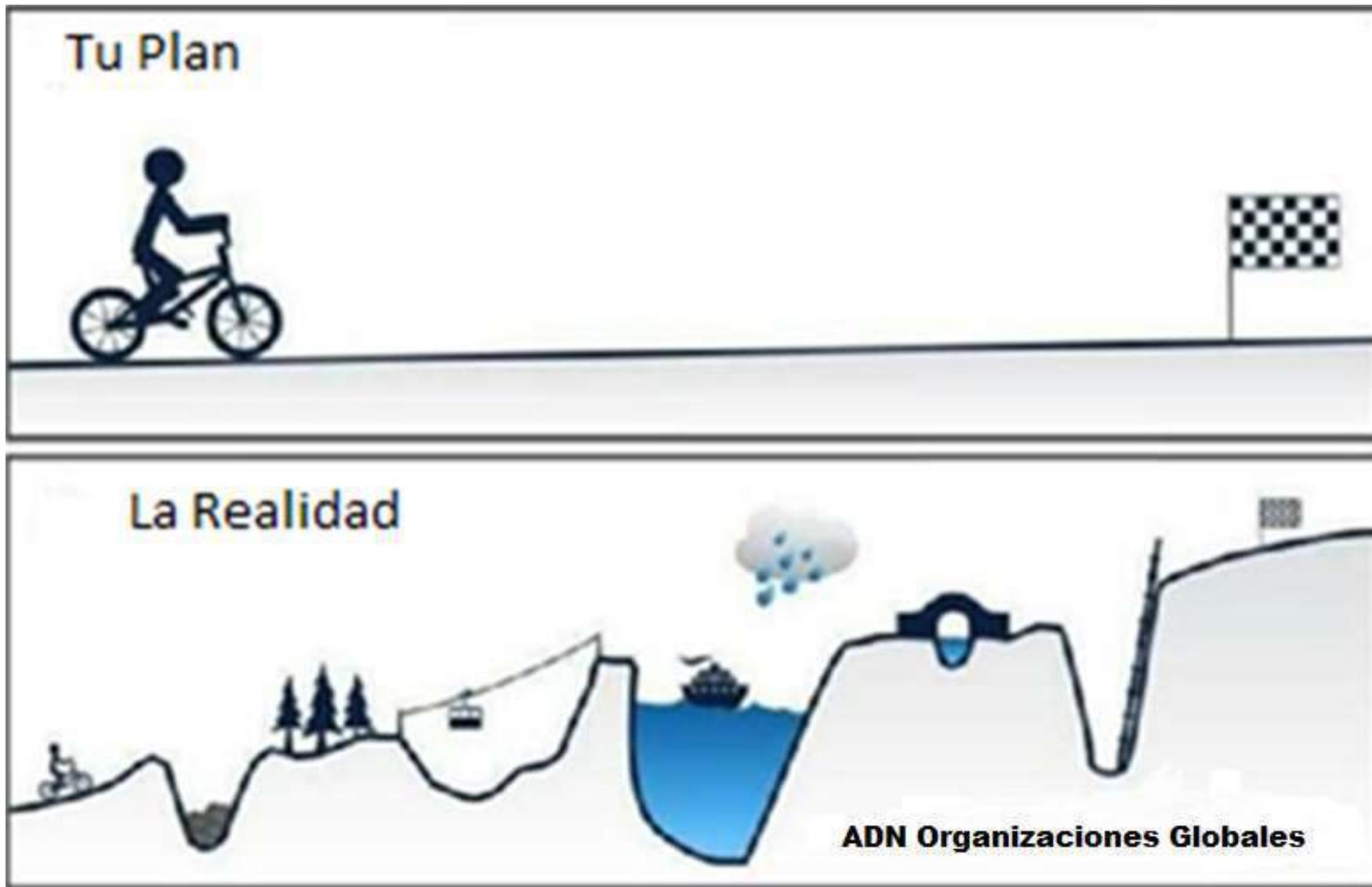


Del buen pensar y mejor hacer

Este libro es el fruto de más de quince años de trabajo, y se centra en la observación del comportamiento real de muchas empresas. La primera idea consiste en que la Gestión del Conocimiento no tiene futuro si no proporciona más productividad y competitividad para la empresa. Para ello, los autores proponen una forma de integrar la Gestión del Conocimiento directamente con las Operaciones. La Gestión del conocimiento es, por tanto, el inventario, aumento y aprovechamiento de lo que la empresa y sus personas realmente saben. Y las Operaciones son el sistema que presta el servicio, y que debe hacer feliz al cliente. Para obtener resultados, la única forma de enfocar la Gestión del Conocimiento es *como motor del sistema de mejora permanente*. Y viceversa, la mejora permanente no puede implantarse sin la Gestión del Conocimiento.

Se trata de un libro pragmático, que trata de cómo entender e implantar un contexto que consiga simultáneamente el aprendizaje y la mejora.

De gran utilidad para todos los que estén interesados, tanto en la implantación de la mejora permanente como en la de la Gestión del Conocimiento, siempre que su objetivo sea obtener mejores rendimientos y competitividad para las empresas.



Claudio Graterol
Centro de Tecnología NWEB
0414-9059842
cgraterol@ctcnw.com

¡Gracias!