

# La empresa inteligente - experiencias de empresas alemanas

Prof. Dr. Klaus North  
Universidad de Wiesbaden

[k.north@gmx.de](mailto:k.north@gmx.de)

[www.north-online.de](http://www.north-online.de)

# **PYMES en Alemania**

**3,2 millones de empresas**



- Representan **99,6 %** del universo empresarial
- Ocupan **69 %** de los empleados
- Ofrecen **80 %** de los puestos de formación
- Aportan **44,8 %** de las ventas afectadas a I.V.A.
- Realizan **45,4 %** de las inversiones brutas
- Generan **53 %** del valor bruto de la producción

**La PYME es el motor de la economía alemana**

Diablos, ¿dónde habrá archivado la oferta el jefe de ventas? Es como si se la hubiera tragado la tierra.

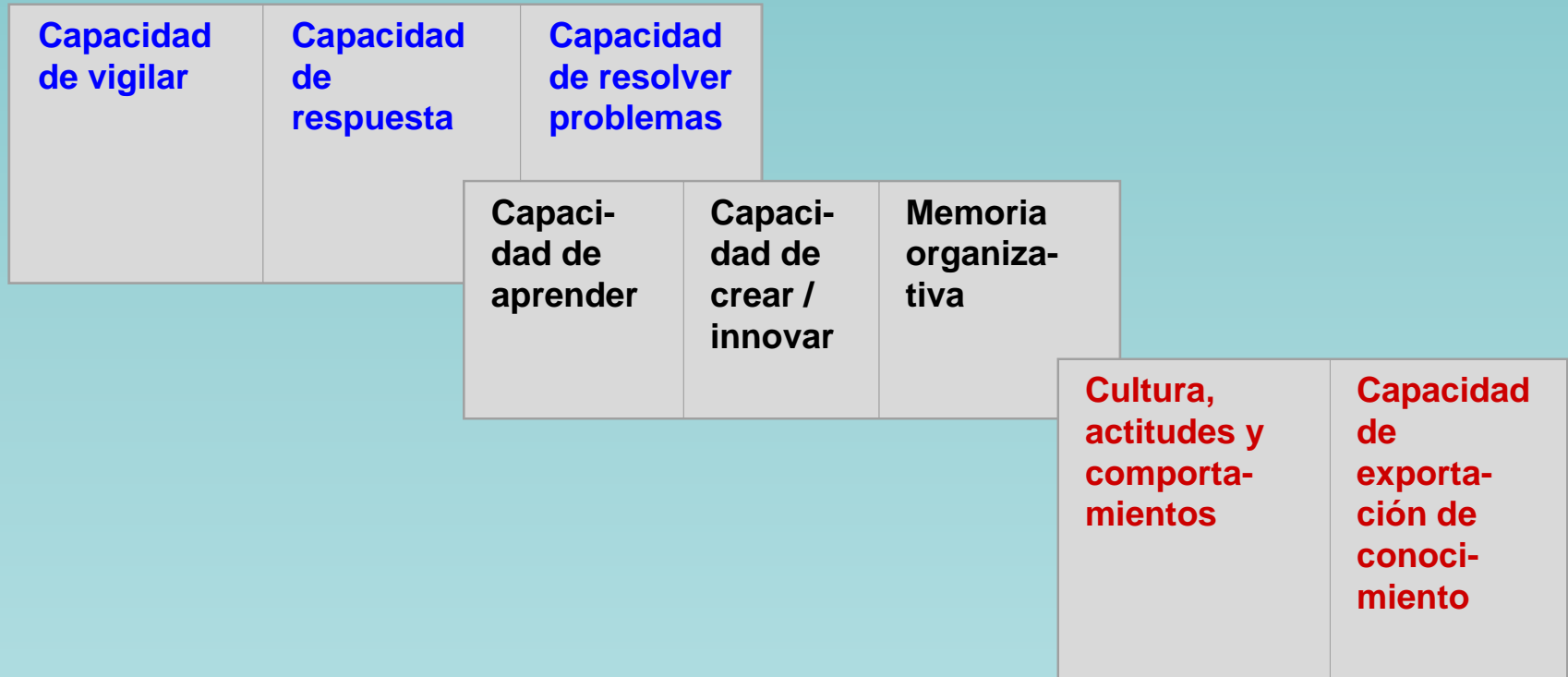


# ¿Es su empresa inteligente?

Piensen en situaciones concretas para responder a las preguntas siguientes:

- **Inteligencia de mercado:** ¿Aprendemos rápidamente lo que planifica /hace la competencia? ¿Cuánto tiempo necesitamos para elaborar una respuesta?
- **Inteligencia de cliente:** ¿Damos respuesta rápida, correcta y consistente a las demandas/pedidos/problemas de los clientes?
- **Inteligencia de procesos:** ¿Cuánto tiempo dura la detección y resolución de un problema en un proceso? ¿Aprendemos de las “mejores prácticas”?
- **Inteligencia referente a los empleados:** ¿Confían en sus empleados, hay valores compartidos, se fortalecen oportunidades de decisión, aprendizaje y emprendedoras?

# Capacidades de una empresa inteligente



# Las capacidades se concretizan en 5 campos de aplicación

Capacidad de vigilar	
<b>Mercados</b>	Lo que pasa en los mercados
	1    2    3    4    5
<b>Competidores</b>	Lo que hacen los competidores
	1    2    3    4    5
<b>Clientes</b>	Lo que están pidiendo los clientes
	1    2    3    4    5
<b>Productos</b>	Nuevos desarrollos en marcha
	1    2    3    4    5
<b>Procesos</b>	Nuevas formas de hacer
	1    2    3    4    5

# Planificación estratégica de competencias: La escala del conocimiento es la base para una empresa inteligente



# Análisis estratégico

1. ¿Qué prestaciones esperan nuestros clientes de nosotros en los próximos 3 años?

✓ ¿Qué debemos hacer para desarrollar esas prestaciones?

¿Qué es lo que nosotros hacemos mejor que la competencia?

✓ ¿Cómo podemos fortalecer estas ventajas?

¿Qué es lo que la competencia hace mejor que nosotros?

✓ ¿Qué podemos aprender de ellos?



# 5 áreas de mejora para una mejor gestión del conocimiento

1. Crear y apoyar una cultura de colaboración e intercambio de conocimientos.
2. Identificar, desarrollar, asegurar las competencias.
3. Documentación y acceso a informaciones y conocimiento.
4. Desarrollar „best in class“ proyectos y procesos.
5. Aprender sistemáticamente de fuentes externas.

# ¡Compartir conocimientos es poder!

Crear y apoyar una cultura de colaboración e intercambio de conocimientos



# Diseñando con alegría el futuro

Alegre, abierto y ante el futuro

Todos nosotros somos  
creativos y valientes  
entusiasmados por aprender y con iniciativa  
autónomos y cumplidores

Todos nosotros nos guiamos  
según los principios básicos de la gestión empresarial  
Asumimos los retos  
Nos autoorganizamos  
Nos automotivamos  
Nos autocontrolamos

Nuestras pautas de relación son  
abiertas, „fair play“ y llenas de confianza.

koziol

# Desayuno colectivo de trabajo



- Se lleva a cabo cada 6 - 8 semanas.
- Por cada trabajador hay una carta. Estas cartas se mezclan y se distribuyen en la mesa de acuerdo al principio de la casualidad. Esto hace que trabajadores de distintos departamentos y niveles jerárquicos se sienten uno al lado del otro.
- Durante este desayuno colectivo de trabajo la Dirección informa sobre distintos temas, como por ejemplo; la situación actual de la marcha de los negocios, nuevos e interesantes proyectos, cambios de personal, problemas internos y externos y una ojeada al futuro.
- Al trabajador se le solicita que plantee interrogantes y problemas, así también como que proponga sugerencias.

# Gain miles for sharing knowledge

## **The rules of the game:**

- Each member of the organization receives 50 knowledge points per period to distribute to helpful colleagues (by sending an e-mail to the “Miles Administrator”).
  - Through the process of distributing one’s points, the employee reflects upon knowledge sharing and members of the organization that helped him/her.
  - “Knowledge Miles” are collected and are exchanged against rewards which further knowledge development (e.g. seminars, notebook, literature...).

# Criterios de gestión del conocimiento en la evaluación de los colaboradores

- ¿Qué hizo usted para aumentar sus competencias?
- ¿Qué hizo para compartir sus conocimientos con sus colegas?
- ¿Ha contribuido a la mejora de procesos o a la creación de nuevos productos o áreas de negocio?



## Identificar, desarrollar, asegurar las competencias:

1. La matriz de competencias
2. Colaboradores entrenan colaboradores
3. La estafeta del conocimiento



# La matriz de competencias



	PEPE	MARIA	IÑAKI	CELIA
Word				
Powerpoint				
Excel				
Access				

Experto

Maneja bien

Conocimientos básicos



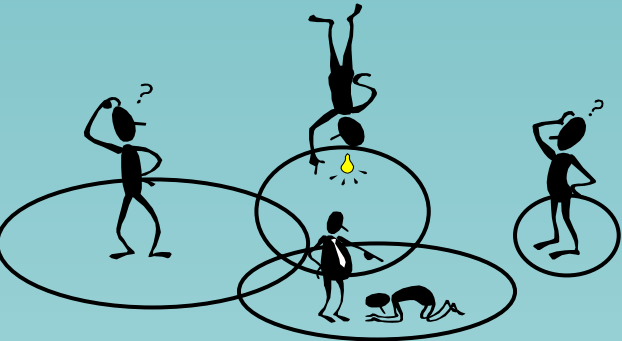
Training  
Unit

3

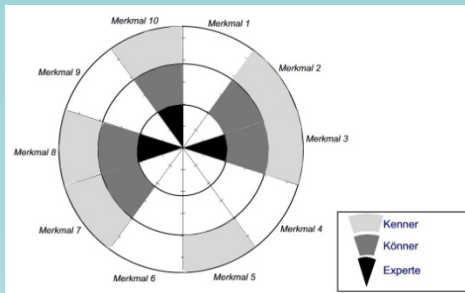
Documentación y acceso  
a informaciones y conocimiento



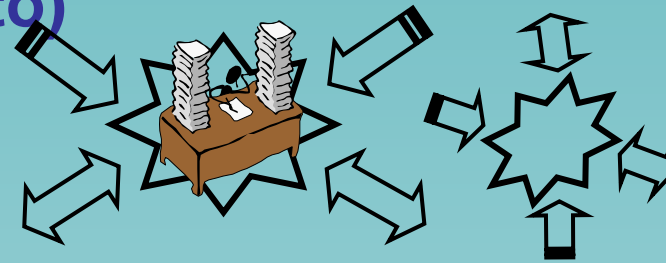
# Los medios de la cuarta dimensión (organización basada en conocimiento)



**Comunidades de aprendizaje (Communities of Practice)**  
distribuyen y generan saber



**Perfiles de competencias**  
describen las competencias de los colaboradores



**Centros de competencia**  
agrupan, sistematizan y desarrollan las competencias esenciales (core competences) de una organización

**Organización**



**Mercados del saber (memoria colectiva)**  
son una base para presentar, comunicar e intercambiar el saber

**Grupo**



**Páginas amarillas**  
identifican fuentes de saber

**Individuo**

Training  
Unit

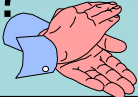


4

Desarrollar „best in class“  
proyectos y procesos

¿Por qué reinventamos  
siempre la rueda?



# Lecciones aprendidas en los proyectos

Título del proyecto	
Descripción breve	
¿Qué salió bien? 	
¿Cuáles fueron las fallas? 	
Lecciones que debemos aprender 	

Training  
Unit

5

¿Cómo aprender sistemáticamente de mercados, clientes, competidores, proveedores y otras fuentes externos?



# 5 áreas de mejora para una mejor gestión del conocimiento

## ¿Cómo se sitúa su empresa?

1. Crear y apoyar una cultura de colaboración e intercambio de conocimientos.
2. Identificar, desarrollar, asegurar las competencias.
3. Documentación y acceso a informaciones y conocimiento.
4. Desarrollar „best in class“ proyectos y procesos.
5. Aprender sistemáticamente de fuentes externas.

# Bibliografía

North, K., Rivas, R. (2004): Gestión empresarial orientada al conocimiento, Buenos Aires: Editorial Dunken ([www.dunken.com.ar](http://www.dunken.com.ar))

[www.north-online.com](http://www.north-online.com)

[www.gestiondelconocimiento.com](http://www.gestiondelconocimiento.com)