



CURSOS DE VERANO 2002 www.uclm.es/curve2002
(Vicerrectorado de Extensión Universitaria y del Campus de Cuenca)
Universidad de Castilla-La Mancha



GROKIS www.inf-cr.uclm.es/www/grokis
(Group for Research in Organizational Knowledge, Innovation & Strategy)
Area de Organización de Empresas

Mesa Redonda 3 (5 de julio, viernes, 12,00-13,30)

‘Estudio de un Caso de Implantación de una Estrategia de Gestión del Conocimiento’

Francisco Javier Forcadell Martínez
Profesor Asociado de Organización de Empresas
(Universidad Rey Juan Carlos)

Patrocinan:

soluziona



Colaboran:





Estudio de un caso de implantación de una estrategia de Gestión del Conocimiento orientada a la innovación

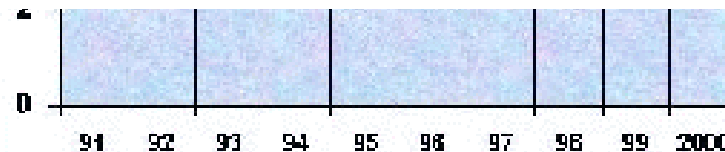


Fco. Javier Forcadell Martínez
Fátima Guadamillas Gómez

IRIZAR: Una estrategia de éxito basada en la GC



- P Actividad: carrozado autocares de lujo
- P Espectacular evolución de sus cifras en los últimos años
- P Exporta a más de 40 países en su factoría de Oñate (Leizor) en España. Irizar Francia (35%), Irizar Magareb (34%), Irizar Brasil (100%), Irizar Mexico (100%), Irizar España (65%) y Irizar TVS Ltd (100%)
- P Premio Nacional de Excelencia Empresarial (TOM) -1996-
 < Primera empresa española y la tercera de Europa en su sector que consigue la ISO 14001 de gestión ambiental -1998-
- P Premio Europeo a la Excelencia Empresarial (European Quality Prize 2000). Primera empresa española (no perteneciente a una multinacional) en conseguirlo
- P Para *The Economist Intelligence Unit*, Irizar es el establecimiento más fiable de fabricación de automóviles más eficiente del mundo 'GC' y de los factores que han propiciado su éxito

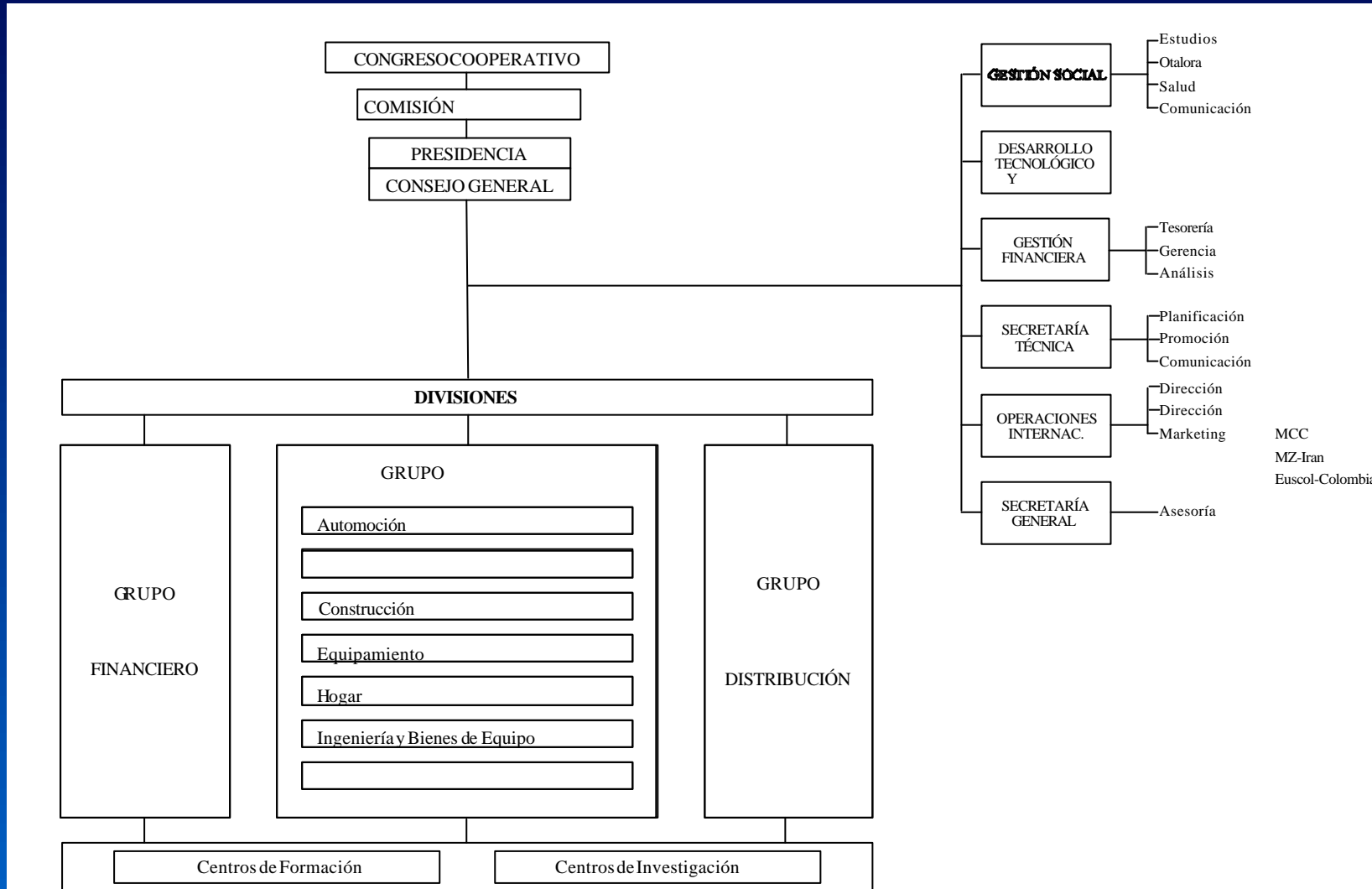


Mondragón Corporación Cooperativa



- P Grupo empresarial compuesto por más de 100 cooperativas independientes**
- P 60.200 trabajadores en 2001**
- P Referencia mundial en la gestión cooperativa**
- P Influencia cultura corporativa y estructura del grupo sobre Irizar**

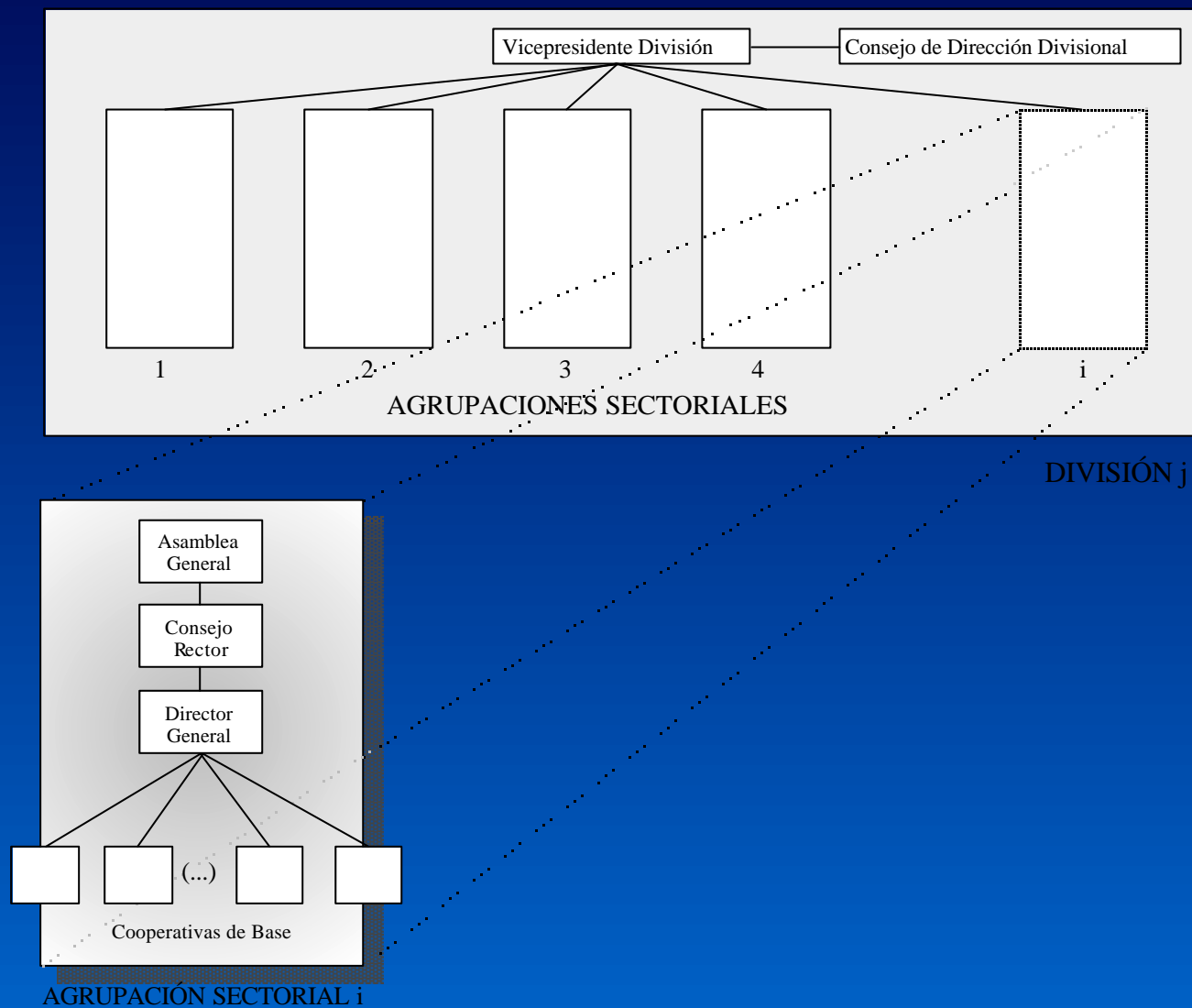
Estructura MCC



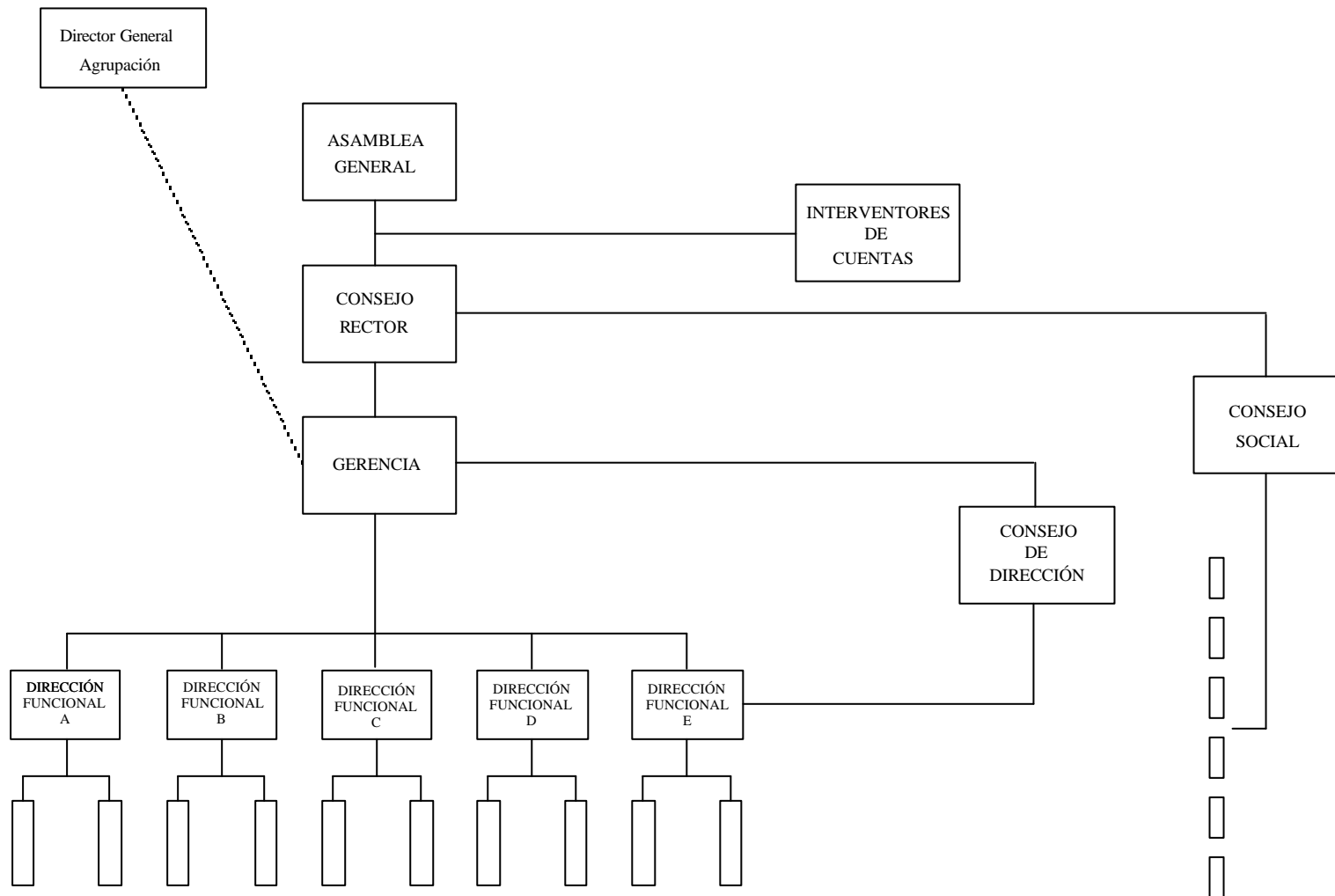
MCC
MZ-Iran
Euscol-Colombia

FUENTE:

Estructura de una división y agrupación sectorial



Estructura de una cooperativa de base MCC

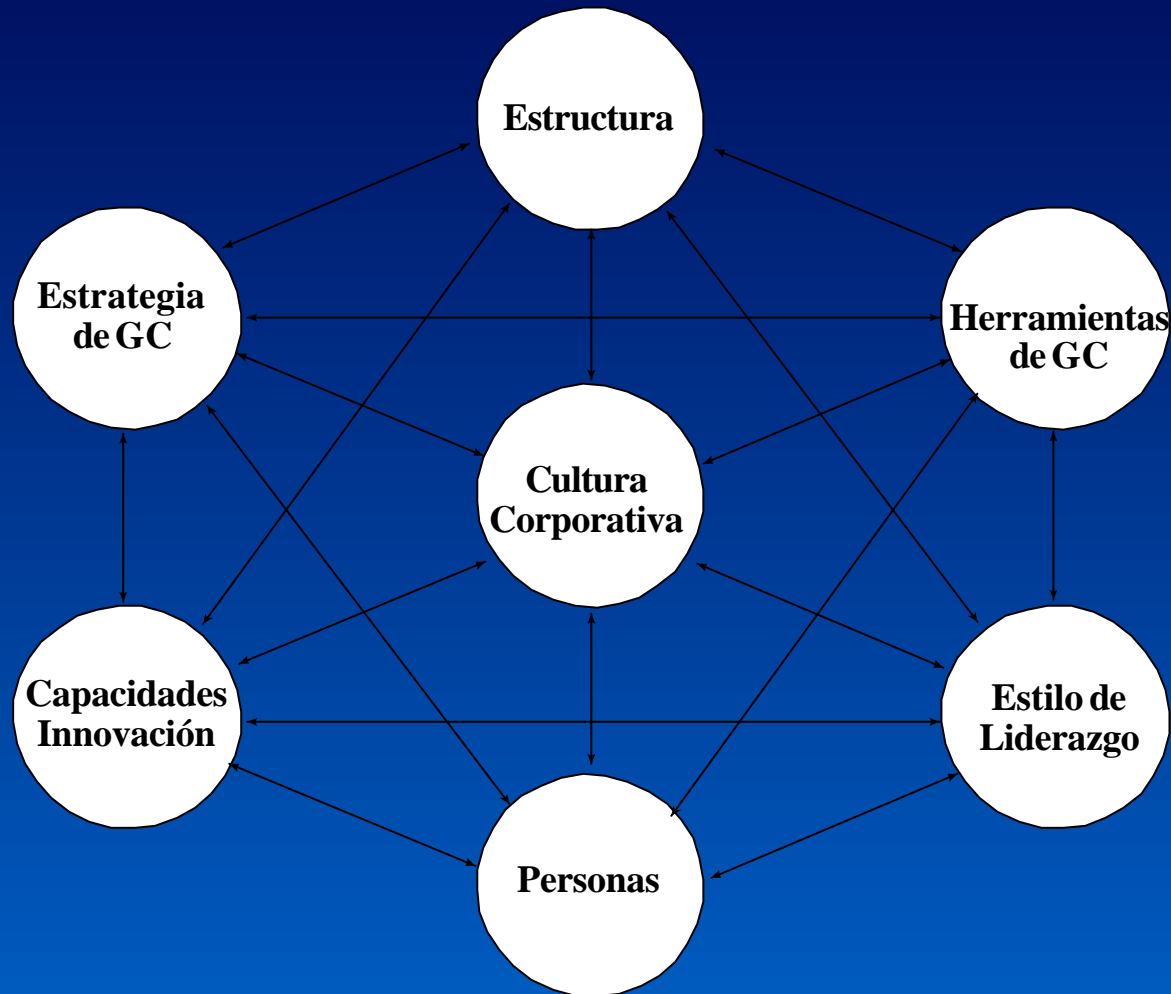


FUENTE: Adaptado de Gorroñoitia (1994: 9)

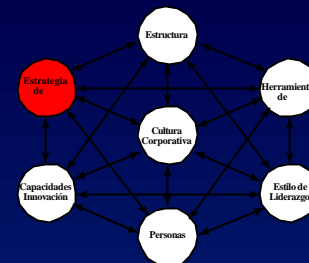
El proceso de cambio en Irizar

- P 1991:** Situación de quiebra técnica
- P 1991:** En 1991 Irizar inicia el cambio hacia un modelo de *Excelencia Empresarial*
- P 1992:** Cambio equipo directivo y Proyecto de liderazgo compartido. Difusión ideas de cambio (recogidas en la misión)
- P 1992-1993:** Evolución estructura jerárquico-funcional hacia una estructura basada en los procesos orientados hacia la satisfacción del cliente. Progresiva autogestión de las personas a través trabajo en equipo (Proyecto empresarial basado en las personas)
- P 1993-1994:** Diversificación de mercados (internacionalización). Mejora continua incremental y radical. ISO 9001
- P 1994:** Gestión por procesos. Reingeniería de procesos en torno a los grupos de trabajo. La GC aparece dentro de los objetivos estratégicos. Se generaliza el uso de herramientas de almacenamiento y distribución de conocimiento
- P 1995:** Incorporación del Modelo de Excelencia EFQM
- P 1998-2000:** Creación Irizar Group. Reconocimientos excelencia en la gestión

Factores de éxito en la implantación de la GC

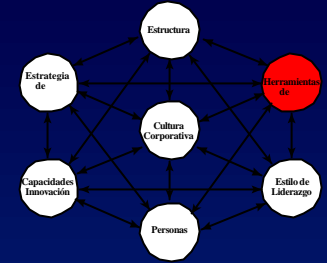


La Estrategia de GC desarrollada por Irizar



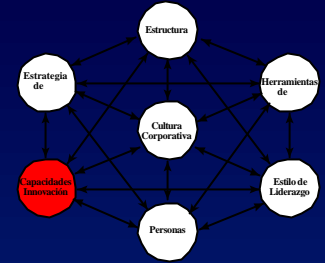
- P** *Objetivo de la GC:* Fomentar la innovación y la capacidad de la organización para transformar en resultados las oportunidades de forma más eficiente que sus competidores
- P** El proceso de creación, almacenamiento, distribución y aplicación de conocimiento sistematizado a través de equipos de trabajo. Conocimiento del entorno a través de acuerdos a largo plazo con clientes y proveedores
- P** *LOGROS* más importantes en relación con la GC y la estrategia de innovación:
 - < *Satisfacción global de los trabajadores:* Participación activa en el proceso de toma de decisiones, variedad de tareas llevadas a cabo, alto grado de autonomía en el trabajo y participación en el sistema de sugerencias
 - < *Participación de las personas en la creación y aplicación de nuevo conocimiento.* Más del 90 % de los trabajadores participan voluntariamente en los equipos de trabajo. Sugerencias
 - < *Aprendizaje compartido que fomenta la transmisión de conocimiento.* Más del 10% del tiempo se dedica a trabajar en equipo y a compartir experiencias

Herramientas de GC



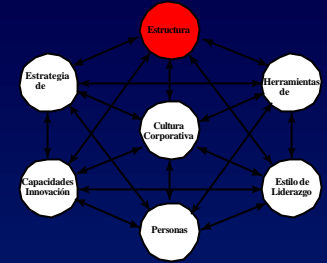
- P** *Sistemas y herramientas utilizados para fomentar la creación y transmisión de conocimiento:* Trabajo en equipos, fomento de la formación y las reuniones informales. Todos ellos están basados en la participación de las personas en el proceso
- P** *Las nuevas tecnologías de la información* son aplicadas de forma similar a los competidores; en este caso no parece constituir un factor esencial para el éxito de la GC
- P** *Herramientas de medida de los logros conseguidos con la GC:* Aspectos cuantitativos y cualitativos. Se definen otras medidas relacionadas con objetivos estratégicos (satisfacción global de las personas, participación, aprendizaje y liderazgo compartido)

Capacidades de Innovación



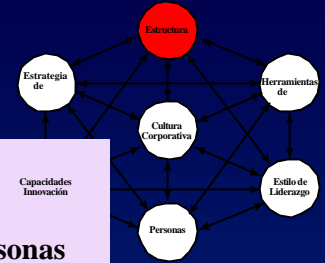
- P Relación entre innovación y GC puede ser resumida: ‘Innovación como un fin y GC como un método’**
- P Esta concepción está fuertemente apoyada en una serie de *Valores* :**
 - < Visión compartida: ilusiones, ideales, compromisos, pertenencia a un proyecto común, trabajo en equipos, misión y valores**
 - < El conocimiento surge de compartir experiencias y la innovación surge del conocimiento**
 - < Irizar es un proyecto basado en la innovación y en la creación de conocimiento**
 - < Es esencial fomentar el aprendizaje compartido en equipos autogestionados**
 - < Autonomía para la toma de decisiones y tolerancia a los errores que la aplicación de nuevo conocimiento implica**

Estructura (I)



- P** Se ha sustituido una estructura funcional por una que se articula en torno a *procesos*, en la que los equipos de trabajo son una pieza clave
- P** *Organización muy flexible*: Reducción de niveles jerárquicos (organigrama casi plano) y la organización del trabajo en equipos
- P** Todas las personas se integran en equipos de trabajo, entre los que destacan los *equipos* que gestionan la mayoría de las fases del proceso de producción
- P** No existen controles de tiempo y la *supervisión* se lleva a cabo en los propios equipos en relación con su trabajo (mejoras conseguidas, cumplimiento de los plazos de tiempo y otros)
- P** Se han introducido algunos *cambios en los lugares de trabajo*, para facilitar la transmisión de conocimiento y la comunicación

Estructura (II)



ORGANIGRAMA ESTÁTICO

Equipo coordinador:

- Relaciones con clientes nacionales
- Relaciones con clientes del mercado internacional
- Relaciones con proveedores
- Servicios tecnológicos
- Innovación en producto
- Sinergias, **conocimiento** y transferencia de tecnología
- Recursos financieros
- Relaciones con las personas
- El proyecto Irizar

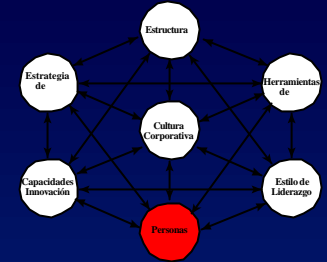
Equipos multidisciplinarios autogestionados:

- Relaciones con clientes
- Relaciones con proveedores
- Servicios tecnológicos (ingeniería de producto, ingeniería de procesos, técnicos en calidad de producto, planificación de la producción y aprovisionamiento)
- Producción /coordinadores ELC
- Servicio de Asistencia Técnica
- Contabilidad y administración
- Servicios administrativos
- Servicios sistemas de información
- Servicio médico
- Servicio de comedor
- *Staff* del equipo coordinador

ORGANIGRAMA DINÁMICO

Nombre del equipo	Nº equipos	Nº personas
Experiencias compartidas (dedicados a la GC)		128
• Comunicación	1	9
• Tecnologías de información y comunicación	1	9
• Irizar crea	4	101
• Análisis del conocimiento en los procesos	1	6
• Incremento del conocimiento	1	5
PB-XXI	10	50
Reingeniería de compras	7	30
Equipos con proveedores	10	52
Sinergias entre plantas exter.	6	19
Equipos línea cliente (6 líneas)	72	600
Comunicación y propaganda	1	9
Conocer al cliente	1	13
Logística interna	1	4
Análisis accidentes	1	5
Equipo servicio post-venta	1	14
Otros equipos		
• Acciones correctoras TOP-10	1	19
• Calidad	1	23
• Comercial	2	13
• Sugerencias de mejora	1	11
• Equipo coordinador	1	9
• Ingeniería de producto	1	10
• Innovación	1	10
• Planificación	1	21
• S. A. T.	1	9
• Otros servicios	3	27

Dirección de RRHH



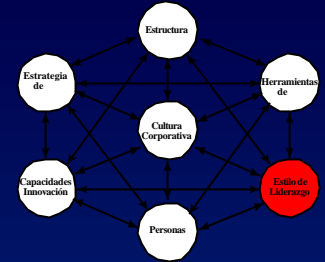
P *Importancia de las personas y su participación* para conseguir los objetivos estratégicos

P Los *equipos de trabajo* constituyen el sistema a través del cual se articula la *participación* de las personas en la organización:

- < Los equipos son dinámicos y tienen un contacto cercano con el entorno, principalmente clientes y proveedores
- < A los trabajadores se les motiva y esto hace que sientan que su participación es importante en el trabajo y se impliquen en el mismo
- < Han contribuido a crear una visión compartida de los problemas de la empresa mediante una comunicación fluida del conocimiento
- < Personas más generalistas, mayor autonomía y posibilidades de desarrollo en su trabajo

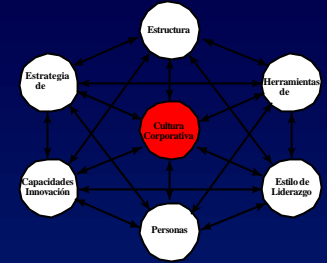
P Proceso de *reclutamiento* peculiar

Estilo de Liderazgo



- P** Líderes como iniciadores del proceso de cambio
- P** Se ha fomentado un *liderazgo* . Así, más de un 20 % de las personas han liderado y coordinado alguna vez un equipo
- P** Es elevada la *participación de los trabajadores en la elaboración de la estrategia*, de acuerdo con los principios cooperativos de la corporación a la que pertenece. Para ello existe un coordinador de los diferentes equipos y se celebran un mínimo de tres asambleas anuales con todos los socios para fijar los objetivos estratégicos

Cultura Corporativa



Misión

‘Buscamos un proyecto basado en las personas que trabajando en equipo, hagan de Irizar una empresa excelente en la que mediante una continua satisfacción de los clientes, del personal de la cooperativa y de los colaboradores externos y de nuestro entorno (sociedad y medio ambiente), permitan obtener beneficios que hagan posible un crecimiento generador de riqueza y nuevos empleos en un marco cooperativo, de comunicación y participación activa’.

Valores

1. La satisfacción del cliente es nuestra garantía de futuro, y por ello, ha de ser nuestra máxima prioridad
2. Conseguir siempre la máxima competencia profesional
3. Fomentar y gestionar el cambio, tomando iniciativas y riesgos
4. Trabajar en equipo aportando ideas
5. Confiar en los demás y merecer su confianza
6. Ser abiertos en la comunicación e información. Adquirir y compartir conocimientos
7. Respetar clientes, proveedores, compañeros, entorno social y medio ambiente
8. Aceptar las responsabilidades, asumiendo el resultado de nuestras acciones
9. Buscar la excelencia. Hacer el trabajo bien a la primera. Cero defectos
10. Calidad, Servicio, Coste, Innovación, Seguridad y experiencia compartida como claves de nuestra actividad

Conclusiones (I)

- P** La cultura corporativa es uno de los factores organizativos esenciales, debido a su influencia sobre el resto : la confianza, la participación, el liderazgo entusiasta y participativo son factores de desarrollo que explican los logros alcanzados
- P** La GC puede ser utilizada por una empresa como un método para desarrollar un proceso de innovación continua con la participación de todos los miembros de la organización
- P** No existe una única forma de implantar la GC . Depende de las condiciones específicas de todas las empresas y la visión estratégica de los líderes

Conclusiones (II)

- P** La Gestión del Conocimiento debe verse apoyada en una serie de cambios organizativos en la empresa: Trabajo en equipo, aplicación de herramientas para transmitir conocimientos, liderazgo compartido, fomento de la capacidad de innovación y los valores compartidos asumidos por las personas
- P** La organización del trabajo en equipos multidisciplinares y autogestionados facilita la creación y transmisión de nuevo conocimiento
- P** Adquisición de conocimiento externo : La filosofía de gestión de Irizar, su estructura organizativa y métodos de trabajo, impulsan el contacto directo con clientes, proveedores y colaboradores externos
- P** Flexibilización de la estructura organizativa : Organigrama casi plano y supresión de los mecanismos de supervisión y control tradicionales, desarrolladas por los miembros de los equipos de trabajo