

Lecciones Aprendidas de un proceso de cambio Abril 2008



Contenido

Base Conceptual

Proyecto

La experiencia

Contenido

Base Conceptual

Proyecto

La experiencia

Base conceptual

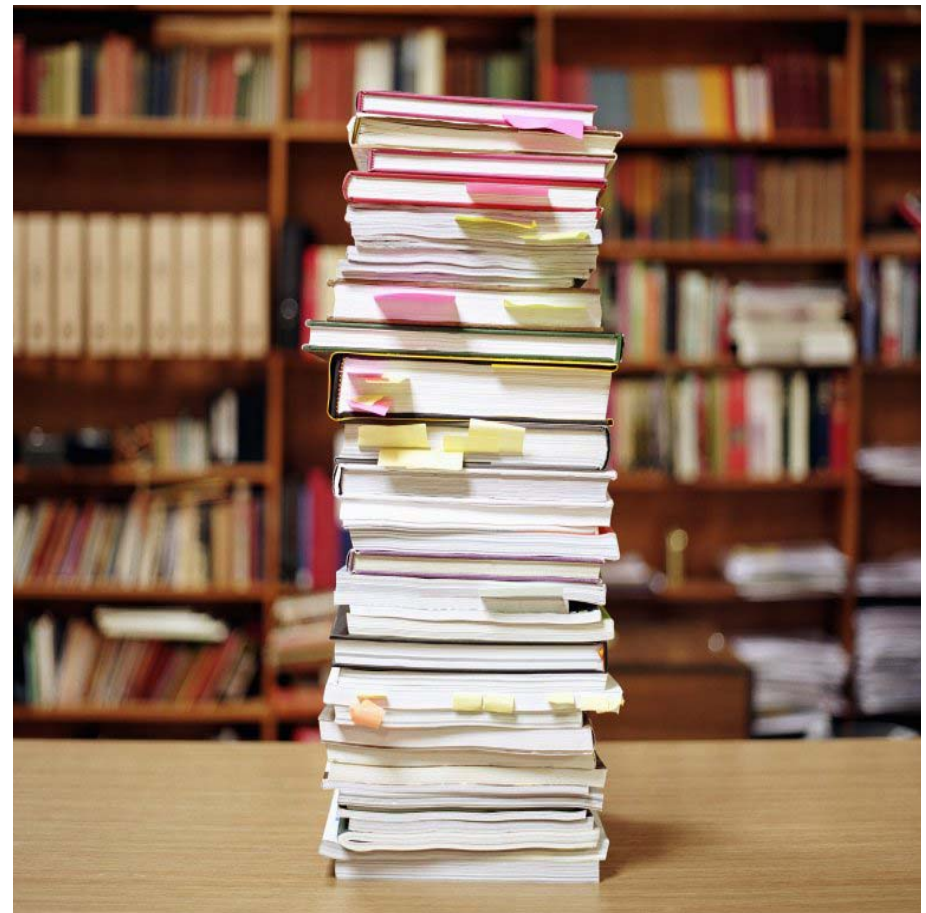
¿Qué es?

Una lección aprendida es un conocimiento obtenido por la experiencia, sea positiva o negativa.



Las lecciones aprendidas deben ser:

- Relevantes: impacto en los resultados
- Comprensibles: fácil entendimiento para todos
- Beneficiosas: aumenta la probabilidad de éxito o reduce la probabilidad de fracaso
- Válidas: supone que un resultado similar se repetirá



Contenido

Base Conceptual

Proyecto

La experiencia

Proyecto

El proyecto

Objetivo: implantar un modelo corporativo de gestión por competencias.

Actividades:

- Revisar y actualizar competencias organizacionales
- Revisar y actualizar competencias individuales
- Definir metodología corporativa de competencias específicas
- Definir escalas de proficiencia
- Entrenamiento

Duración: proyecto con una duración de 11 meses, con una dedicación permanente y full time del equipo de consultores.

Proyecto

Productos:

- Competencias organizacionales e individuales
- Metodología de identificación de Competencias específicas
- Escalas de Proficiencia
- Manuales
- Diccionario de Competencias
- Lecciones Aprendidas

Premisas:

- Alinear a la estrategia
- Aprovechar aspectos positivos del modelo corporativo vigente
- Integrar otros proyectos similares en funcionamiento en las diversas áreas de la organización
- Incorporar una visión externa

Contenido

Base Conceptual

Proyecto

La experiencia

La experiencia

Definiciones previas

El proyecto tuvo definiciones críticas antes de comenzar el trabajo “de campo”:

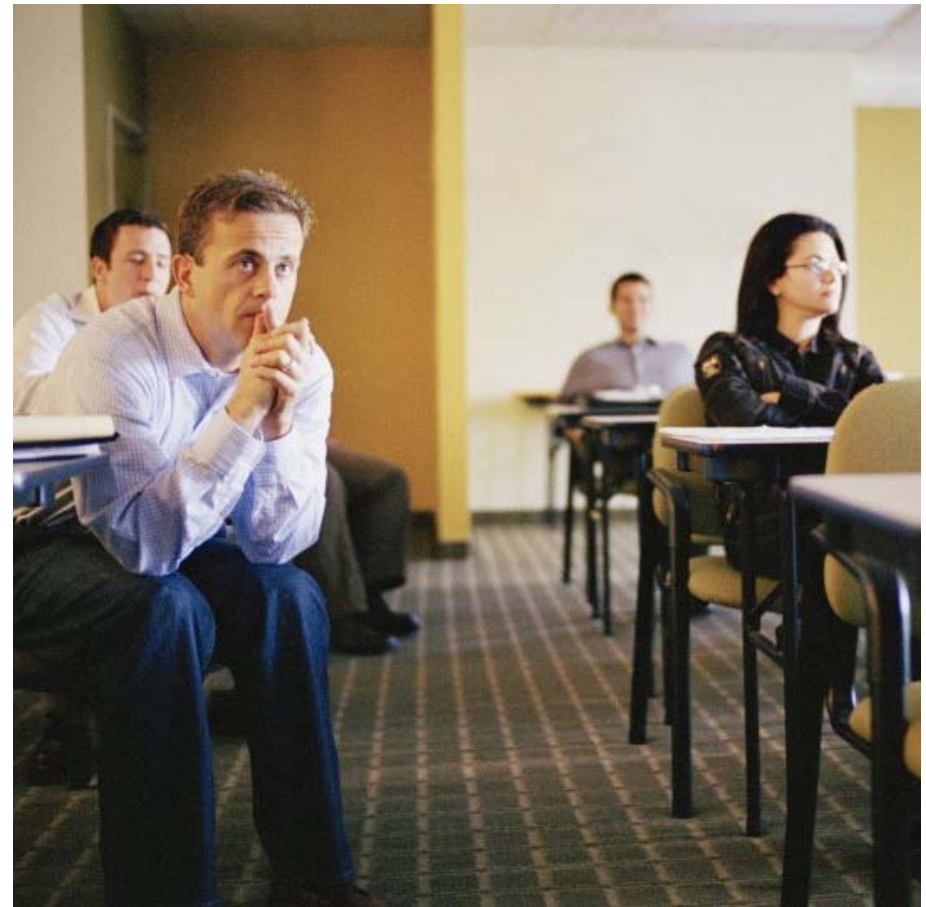
- Lograr consenso político
- Definir, ajustar y presentar la metodología y herramienta de trabajo
- Acordar el contenido y uso de un lenguaje en común. Partir de lo existente
- Comunicar



La experiencia

Cuatro lecciones aprendidas claves

1. Generar y mantener el patrocinio de la Alta Dirección y Áreas involucradas
2. Respeto por la cultura existente
3. Validación de prácticas existentes y respeto por la idoneidad técnica
4. Transferencia de conocimiento



La experiencia

Generar y mantener el patrocinio de la Alta Dirección y Áreas involucradas:

- Separar instancias de negociación política y de discusión técnica
- Aprovechar las estructuras existentes (comité/equipos de trabajo, estructura de gobierno)
- Establecer objetivos, responsabilidades y premisas de trabajo para cada grupo de trabajo
- Identificar e incorporar a los grupos de trabajo a las áreas involucradas (tecnología, recursos humanos, legales, estrategia corporativa) en la construcción y/o revisión del modelo

La experiencia

Respeto por la cultura existente

- Documentar
- Comunicar
- Integrar con flexibilidad
- Discutir. Utilizar la modalidad de votación

Validación de prácticas existentes y respeto por la idoneidad técnica

- Partir de materiales, contenidos, conceptos y metodologías ya elaboradas por la organización y validarlas
- Analizar impactos de la nueva metodología con los “técnicos entendidos en el tema”
- Diseñar un plan de mitigación con las áreas involucradas
- Orientar a los técnicos que serán los encargados de mapear competencias específicas
- Elaborar criterios de priorización para limitar número de competencias

La experiencia

Transferencia de conocimiento

- Definir una “estructura de gobierno” para las competencias
- Capacitar conjuntamente a todos los involucrados
- Elaborar documentación robusta
- Definir escalas de proficiencia de las cuales se obtenga información útil para otros proceso de recursos humanos
- Buscar contenido pero simpleza a la vez

¡Gracias!