

Sistemas de Desarrollo de Prácticas de Valor

Nota Técnica CSC2000-01

© Este trabajo es propiedad intelectual del(los) autor(es). Ninguna parte puede ser reproducida, almacenada o transmitida en cualquier forma o por cualquier medio, sin la autorización por escrito del propietario intelectual. TODOS LOS DERECHOS RESERVADOS.

América Martínez Sánchez, M.Ed., Javier Carrillo, Ph.D.

Creada en 2000, con modificaciones en 2002 y 2003

Definición de Prácticas de Valor:

Bloques de desempeño organizacional no codificados, ejecutados por grupos naturales que con frecuencia cruzan varios procesos y unidades de negocio y que aportan un valor distinguible al Sistema de Capitales de la organización.

Características:

- Interdepartamentales, es decir están a lo largo de las unidades de negocio.
- Pueden estar intercaladas en varios procesos.
- Están basadas en grupos naturales.
- Son codificables .
- Tienen un nivel de granularidad intermedio entre procesos y competencias.
- Tiene un cierto grado de arbitrariedad basado en lo que para la empresa es significativo y tiene sentido.
- Son distintivas para lograr la oferta de valor de la organización.
- Surgen a través de un proceso autogestivo del grupo natural.
- No sigue el camino establecido por diseño, es decir, no hay necesariamente una deliberación inicial en la generación de una Práctica de Valor.

Dimensiones:

Las dimensiones son parámetros que sirven de referencia para reconocer el espacio de las Prácticas de Valor. El grado de las siguientes tres dimensiones ayudan a identificar el espacio y el ciclo en que una Práctica de Valor efectivamente lo es:

- Segmento de valor.
- Molaridad (granularidad).
- Grado de informalidad/formalidad.

Lo importante es poder reconocer el valor que aporta y que se administre.

Semejanzas y diferencias Prácticas de Valor y Mejores Prácticas:

Semejanzas:

En ambas se habla de una forma de desempeño con base a un referente de valor. Lo que se hace en ambas es lo mismo estructuralmente, es decir una comparación contra un parámetro.

Diferencias:

Prácticas de Valor	Mejores Prácticas
Parámetros internos	Parámetros externos
Ejercicio Introspectivo	Ejercicio externo, busca socios externos
Definido por Sistema de Capitales	Definido por la Industria

No necesariamente lo que es una “Mejor Práctica”, es una Práctica de Valor para una empresa.

Ciclo de Prácticas de Valor del Centro de Sistemas de Conocimiento:



Descripción del ciclo:

- **Identificación, mapeo y categorización:**
Se refiere a tener una visión detallada del universo de Prácticas de Valor, incluye su reconocimiento, descripción en el contexto de la organización y su ordenamiento en una taxonomía.
- **Alineación de valor:**
Se refiere a la visualización del impacto estratégico que tienen las Prácticas tomando como base la estructura de valor de negocio (Sistema de Valor y de Capitales).
- **Benchmarking externo:**
Proceso que identifica y analiza la forma en la cual los bloques de desempeño identificados internamente como Prácticas de Valor actuales o potenciales se realizan por organizaciones de clase mundial (aquellas que son las mejores en el mundo para ejecutar esa Práctica en particular). Los benchmark son puntos de referencia o parámetros que se toman en cuenta para hacer una comparación entre la Práctica en la propia organización y la misma Práctica o la más similar a ella, en la organización de clase mundial.
- **Análisis estratégico “benchmarking interno”:**
Es un proceso de afinación de la correspondencia entre la forma en la que se ejecuta habitualmente la Práctica en la propia organización, las lecciones aprendidas en el benchmarking externo y la alineación al negocio. Conlleva una clarificación sistemática de cómo se ha realizado la Práctica y cómo se pretende realizar en lo sucesivo a través de un proceso de explicitación sistemática del conocimiento tácito.
- **Desarrollo y optimización:**
A partir del ciclo de análisis alineación—benchmarking externo—análisis estratégico, se habrá determinado la brecha de desempeño entre la Práctica actual y la deseada. El proceso de desarrollo y optimización consiste en cerrar sistemáticamente la brecha hasta alcanzar el estándar establecido y en irlo elevando sistemáticamente.
- **Transferencia y aculturación:**
Consiste en replicar el estándar a través de un proceso de codificación e instrumentación. La codificación consiste en el conocimiento explícito resultante de los pasos anteriores del ciclo de la manera más adecuada para su multiplicación dentro de la cultura de la organización. La instrumentación conlleva los mecanismos para el aseguramiento del proceso.

- **Homologación y estandarización:**
Se refiere a la homologación del nivel de las Prácticas hacia el interior de la organización, es decir, lograr que las Prácticas tengan por lo menos el nivel mínimo que se haya definido en toda la empresa en la que esa Práctica se aplique. Permite la capitalización de la Práctica.
- **Comercialización y franquiciamiento:**
Consiste en la generación de nuevos negocios a partir de la identificación o creación de nichos de mercado para aquellas prácticas altamente desarrolladas en la organización que se encuentren estandarizadas. Por su parte el franquiciamiento es el empaquetamiento de Prácticas de Valor surgidas de un contexto determinado y que pueden ser replicadas en otro a través de una contraprestación de la parte franquiciada (a quien se concede el derecho de replicarlas) a los franquiciadores (quien concede el derecho de replicarlas).
- **Selección y desarrollo de sistemas digitales:**
Se refiere al desarrollo o a la adquisición y selección del sistema digital que idealmente apoye el ciclo completo, en su defecto, del conjunto de herramientas que lo hagan mejor y de la manera más integrada.

Beneficios de un Sistema de Prácticas de Valor en las organizaciones:

Un Sistema de Prácticas de Valor en la organización permite:

- Reconocer las mejores formas de hacer las cosas dentro de un contexto de valor determinado.
- Capitalizar las maneras informales de hacer las cosas en el ambiente natural, alineadas al contexto de valor.
- Recoger la experiencia en el ambiente cotidiano, natural.
- Asegurar en la organización la presencia y aplicación de las mejores formas de hacer las cosas dentro del contexto de valor determinado.
- Asegurar la alineación de valor del desempeño en el ambiente natural de la organización.