

PRACTIA CONSULTING (ESPAÑA) - CASO DE ÉXITO

DICIEMBRE 2009



- **Cliente** REPSOL Exploración & Producción.
- **Escenario**

Servicio de Consultoría:

Definición de metodologías para la creación, mantenimiento y seguimiento de Comunidades de Práctica.

Evaluación y definición de estrategias para la implantación de la Gestión del Conocimiento en Repsol E&P.
- **Beneficios para REPSOL E&P**

Disponer de un ambiente colaborativo en el que se han propiciado las discusiones técnicas y compartir el conocimiento y las experiencias.

Disponer de asistencia técnica de consultores especializados en Gestión del Conocimiento y conocedores de las necesidades del negocio de Petróleo y Gas.

Contó con el respaldo y asesoramiento especializado en los diferentes proyectos en las etapas de análisis, diseño, desarrollo e implementación, como así también el seguimiento de las actividades, mantenimiento y su documentación por parte de un equipo conocedor de la cultura del negocio.
- **Productos y Servicios de Practia involucrados** Consultoría Estratégica
Diseño de metodologías
- **Indicadores**

Un total 1700 profesionales técnicos dispersos en más de 28 países como: España, Ecuador, Bolivia, Trinidad y Tobago, Libia, Perú, Argelia, EE.UU., Venezuela, Brasil, Colombia, México, Emiratos Árabes Unidos, Irán, Rusia, Arabia saudí y Argentina (hasta Julio 2009)

Disciplinas técnicas de gran especialización como Geociencias, Perforación, Producción, Reservorios, Ingeniería de Instalaciones, Mantenimiento de Instalaciones, Seguridad y Medio Ambiente, , Petrofísica, Estimulación de Pozos.

Inicialmente el equipo de Practia estuvo formado por un equipo multidisciplinar (procesos, antropología, sistemas y gestión) de cinco personas distribuidas en Argentina y España. Al final del ciclo se desempeñó un equipo de dos personas en España.

Descripción del caso

Perfil Corporativo

REPSOL es una empresa de exploración, producción, transporte y refino de petróleo y gas. También fabrica, distribuye y comercializa derivados del petróleo, productos petroquímicos y gas licuado y vende gas natural.

La visión de REPSOL es: "Ser una empresa internacional petrolera y gasista integrada, admirada, orientada al cliente y a la creación de valor"

REPSOL posee las siguientes áreas:

- Upstream: Es el conjunto de actividades de exploración, desarrollo y producción de hidrocarburos.
- Downstream: integra las actividades de refino, logística, trading de crudos y productos y marketing de combustibles, incluidos los gases licuados de petróleo (GLP) y la química
- GNL: Es el gas natural que se licua para ser posible su transporte

El servicio de Gestión del Conocimiento se ha desarrollado en el área del Upstream,

Introducción

La necesidad de que los especialistas en su práctica profesional requieran de datos puros, información técnica, conocimiento y dominio de tecnologías, compartir información, conocimiento y, mejores prácticas, acceder a nuevas tecnologías, participar en tomas de decisiones trascendentales, etc. hizo que se implemente el proyecto integral de Gestión del Conocimiento.

Practia Consulting participó desde el inicio del proyecto, comenzando desde el área de sistemas y luego conformando parte del equipo del departamento de Gestión del Conocimiento.

Caso de éxito

Las actividades de la empresa Repsol se encuentran localizadas en diferentes países y dentro de éstos en varias regiones geográficas. En cada una de estas unidades operativas se llevan a cabo actividades y procesos con un alto grado de similitud, la transmisión de este conocimiento es vital para la mejor operación del conjunto de las unidades, y por lo tanto de la empresa.

Con el objeto de facilitar el acceso a este conocimiento REPSOL implementó a partir del año 2001 un proyecto integral de Gestión del Conocimiento, entendiéndose por ello a los procesos y tecnologías que facilitan y promueven la captura, generación, transferencia y uso colectivo del mismo.

Un gran porcentaje del conocimiento que la empresa tiene y utiliza está en la forma de conocimiento tácito (en experiencias, en saber hacer, en intuiciones que son difíciles de transmitir de forma escrita), otra parte del conocimiento se encuentra explicitado en manuales de operaciones, procedimientos, etc. Para permitir compartirlo se crearon las Comunidades de Práctica por especialidades, no jerárquicas e independientes de la organización, donde era posible realizar el trabajo colaborativo, intercambio de ideas, consulta a profesionales expertos.

En un comienzo se definieron alrededor de 12 Comunidades de Práctica, llegando a ser 15, las que unían a profesionales con una misma característica técnica, pero al pasar el tiempo se detectó la

fragmentación del conocimiento en demasiados compartimentos, por lo que se reunificaron las Comunidades. Este proceso se repitió varias veces con el objetivo de que el conocimiento técnico esté disponible a la mayor cantidad de personas y de la forma más fácil, además evitando la duplicación de la información.

Debido a la distribución geográfica de los miembros de las Comunidades la interacción entre ellos se desarrolló a través de la utilización de un portal para cada una de ellas, como así también la realización de reuniones a través de videoconferencia y presenciales.

Finalmente se llegó a la realización de una nueva Plataforma de Conocimiento definida a través de las disciplinas técnicas que existen en la empresa, cuyo principal motivador es el intercambio de conocimiento entre las diferentes disciplinas, permitiendo a todos los usuarios acceder de forma global a todas las disciplinas e individualmente a la disciplina que es de su incumbencia. Todas las disciplinas se encuentran interrelacionadas, sus documentos, sus foros, sus eventos, etc. De esta forma se tiene una visión global y local al mismo tiempo.

El área de Recursos Humanos de E&P participó promoviendo la actividad de Gestión del Conocimiento y dando la posibilidad de incluir dentro de los objetivos de cada persona responsable de una Comunidad de Práctica, disponiendo de una cantidad de tiempo para realizar y promover las actividades. Además para incentivar y contagiar esta iniciativa se definieron unos reconocimientos a las personas que más participaban o a las que utilizaban las Comunidades para generar alguna idea innovadora.

El equipo de Practia participó como soporte metodológico del responsable de Gestión del Conocimiento, utilizó y adaptó metodologías existentes en la creación y desarrollo de Comunidades de Práctica, participó en la creación de mapa de conocimiento y definición de las taxonomías a utilizar, también definiendo las metodologías para la realización de Workshops Técnicos, la Adquisición de Lecciones Aprendidas y en el mantenimiento de las Comunidades de Práctica, organizando reuniones de los equipos de trabajo y mejoras en las Comunidades aprovechando mejores prácticas.

Resultados

La participación de Practia le agregó a Repsol la “rigurosidad académica” estableciendo formas de hacer las actividades y permitiendo que Gestión del Conocimiento E&P sea reconocida en toda la empresa.

Algunos beneficios:

- Incremento en la confianza de los usuarios en gestión del Conocimiento.
- Aumento de la participación e intercambio de conocimiento.
- Mejora en las actividades técnicas al poder intercambiar opiniones entre expertos.
- Incorporación de una nueva forma de trabajo del personal técnico.
- Fácil acceso a la mejor y más actualizada información técnica disponible.
- Ambiente propicio de intercambio de ideas que favorece los procesos de Innovación.
- Retención de conocimiento crítico para minimizar el conocimiento perdido ante la jubilación de expertos.

- En un plazo intermedio ayuda en la solución de problemas técnicos y estratégicos, minimiza la duplicación y falta de actualización de la información, ayuda en la toma de decisiones.