ESCUELA POLITÉCNICA NACIONAL

FACULTAD DE INGENIERIA DE SISTEMAS

PROPUESTA DE ADMINISTRACIÓN DEL CONOCIMIENTO PARA EL ÁREA DE IMPLEMENTACIÓN DE UNA EMPRESA DEDICADA A LA CONSULTORÍA E IMPLEMENTACIÓN DE SISTEMAS ERP.

TESIS PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL GRADO DE MÁSTER (MSc.) EN GESTIÓN DE LAS COMUNICACIONES Y TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN.

ING. GONZALO GABRIEL ESTRELLA TELLO

DIRECTOR:

DR. HUGO BANDA GAMBOA

Quito, Junio – 2011

Información de Contacto

Ing. Gonzalo Estrella - Email: gget79@hotmail.com

Dr. Hugo Banda - Email: hbanda0750@yahoo.com

DECLARACIÓN

Yo, Gonzalo Gabriel Estrella Tello declaro bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de mi autoría; que no ha sido previamente presentada para ningún grado o calificación profesional; y, que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

A través de la presente declaración cedo mis derechos de propiedad intelectual correspondientes a este trabajo, a la Escuela Politécnica Nacional, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su Reglamento y por la normatividad institucional vigente.

_____

Ing. Gonzalo Gabriel Estrella Tello

C.I. 1712363116

CERTIFICACIÓN

Certifico que el presente trabajo fue desarrollado por Gonzalo Gabriel Estrella Tello, bajo mi supervisión.

Dr. Hugo Banda Gamboa

AGRADECIMIENTOS

Esta tesis es el fruto, no solo de la dedicación y trabajo del maestrante, sino también del esfuerzo y colaboración de numerosas personas. Aunque el autor de la tesis no pueda compensar todo el tiempo que les ha robado, deseo expresar mi más sincero agradecimiento a todos los que han participado en la realización del presente trabajo.

En primer lugar al Dr. Hugo Banda; su labor de dirección y buen criterio lo convierten en el principal aporte a esta investigación.

A mis compañeros del área de implementación de la empresa caso de estudio, quienes con sus aportes y apoyo han contribuido a enriquecer el material resultante.

A las diversas personas que forman parte de la organización estudiada ya que en las entrevistas y reuniones necesarias dieron la importancia debida a la temática.

Finalmente, es necesario recalcar el apoyo recibido de mi familia, en especial a mi esposa, mis hijos y mis padres cuya comprensión, apoyo y cariño han servido de impulso en momentos difíciles a lo largo de este camino.

A todos ellos mi más sincero agradecimiento.

CONTENIDO

RESUMEN 1
PRESENTACIÓN 2
CAPITULO 1: ANÁLISIS Y SELECCIÓN DE LAS TÉCNICAS - METODOS EXISTENTES PARA ADMINISTRACIÓN DEL CONOCIMIENTO. 3
1.1. RELEVAMIENTO INFORMACIÓN EMPRESA CASO DE ESTUDIO 3
1.1.1. LA ORGANIZACIÓN CASO DE ESTUDIO 3
1.1.2. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE LA ORGANIZACIÓN. 5
1.2. ANÁLISIS COMPARATIVO DE LOS ESQUEMAS ESTUDIADOS 6
1.2.1. MÉTODO DE KARL WIIG 7
1.2.2. MÉTODO DE NONAKA Y TAKEUCHI 10
1.2.3. MÉTODO ROB VAN DER PEK 12
1.2.4. MÉTODO PROBST 14
1.2.5. MÉTODO 10-STEP ROAD MAP 17
1.2.6. MÉTODO DE TENA 19
1.2.7. MÉTODO DAVENPORT Y PRUSAK 21
1.2.8. MÉTODO KPMG CONSULTING 24
1.3. PONDERACIÓN TEORÍAS ESTUDIADAS Y SELECCIÓN DE LA MEJOR ALTERNATIVA. 25
1.4. CONSTRUCCIÓN MAPAS DE CONOCIMIENTO 26
1.4.1. IDENTIFICACIÓN PROCESOS / CONOCIMIENTO 26
1.4.2. EVALUACIÓN ÁREA CASO DE ESTUDIO 28
1.4.3. MAPA DE CONOCIMIENTO. 36
CAPITULO 2: ESTRUCTURA DE LA PROPUESTA PARA ADMINISTRAR EL CONOCIMIENTO EN EL AREA DE IMPLEMENTACION DE LA EMPRESA, Y SUS FACTORES CLAVES DE DESEMPEÑO. 37
2.1 DECLARACIÓN DE LA PROPUESTA (PLAN PILOTO) 37
2.1.1. OBJETIVO GENERAL 37
2.1.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS 37
2.1.3. ESTRATEGIA 37
2.1.4. PLAN DE ACCIÓN 38
2.1.5. EQUIPO DE TRABAJO 48
2.1.6. INDICADORES A EVALUAR 48
2.1.7. PRESUPUESTO 50
2.1.8. CRONOGRAMA 53
CAPITULO 3: VALIDACION DE LA PROPUESTA 54

3.1. EVALUACIÓN DE LAS ACTIVIDADES PLANTEADAS 54
3.1.1. CENTRO DE DOCUMENTACIÓN VIRTUAL 54
3.1.2 PLAN GENERAL DE CAPACITACIÓN 55
3.1.3 FOROS DE CONOCIMIENTO 55
3.1.4 REUNIONES DE CONOCIMIENTO 56
3.1.5 COMUNIDADES TEMÁTICAS 57
3.1.6 COMUNIDADES DE PRÁCTICA 57
3.1.7 EVALUACIONES AL PERSONAL 58
3.1.8 MEDICIÓN PROCESOS DE ADMINSTRACIÓN DEL CONOCIMIENTO 59
3.2. EVALUACIÓN INDICADORES CLAVES DE DESEMPEÑO 59
3.2.1 TIEMPOS DE CICLO ADAPTACIÓN PERSONAL ENTRANTE 59
3.2.2. SATISFACCION DEL CLIENTE 61
3.2.3. DEPENDENCIA DE RECURSOS CON MAYOR EXPERIENCIA 62
CAPITULO 4: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 65
4.1 CONCLUSIONES 65
4.2 RECOMENDACIONES 65
BIBLIOGRAFíA 67
ANEXOS 70
Anexo 1. – Herramientas utilizadas para relevar información en la organización caso de estudio. 70
Anexo 2. Cuestionario para Identificar los conocimientos existentes en el área (Aptitudes) 78
Anexo 3. – Formato / Encuesta trimestral sobre satisfacción del cliente aplicada en la organización caso de estudio. 85
Anexo 4. – Resultados del análisis estado del conocimiento previo a la implementación del plan piloto. 89
Anexo 5. – Plan general de capacitación propuesto para la implementación de piloto. 95

RESUMEN

La empresa caso de estudio es una organización que ha experimentado un crecimiento importante en los últimos años. La mayor parte de la información que se genera se distribuye dentro de la misma a través de mecanismos no formales y poco trazables; situación que genera serios inconvenientes para hacer frente a la creciente rotación del personal. Se ve siempre involucrada en invertir esfuerzo añadido no sólo dentro de cada uno de los departamentos sino en toda la institución para no perder la perspectiva de trabajo global. Lo expuesto ha originado una serie de cambios organizativos en toda la estructura entre las que se encuentra una constante redefinición de funciones, competencias y espacios en los que interactuar.

La información no fluye correctamente, no existen espacios ni herramientas para ello, formalmente no se aprenden y comparten las experiencias del diario vivir, ni siquiera aquellas necesarias para un óptimo desempeño de las funciones y competencias de cada miembro o incluso para el propio desarrollo y crecimiento institucional. Dichos acontecimientos provocan situaciones de desinformación y de desconocimiento que complican las tareas cotidianas y la toma de decisiones; existe también una desinformación generalizada de todo el conocimiento que se produce en la organización; pues el mismo está allí pero no se procesa ni se difunde por no existir canales ni herramientas adecuadas para ello; se transmite pero de una manera aleatoria, informal y con falta de criterios, provocando excesos descontrolados de información que llegan a saturar, bloquear y desgastar la propia dinámica del trabajo, inclusive se generan situaciones tales como la búsqueda de información fuera de la organización cuando la misma se encuentra dentro de la entidad, desaprovechando de esta manera recursos y fuentes internas de alto valor.

Con la presente propuesta se logró aperturar espacios dentro de la organización que permiten distribuir y balancear el conocimiento existente dentro de la compañía, en donde el valor principal agregado fue el convertir el conocimiento individual en colectivo; situación que actualmente le permite al departamento caso tener una ventaja competitiva importante.

PRESENTACIÓN

El presente trabajo es una propuesta elaborada para el departamento de implementación de una compañía privada dedicada a la asesoría empresarial sobre procesos de negocio, una de sus actividades principales es la implementación de sistemas ERP; la mencionada propuesta se basa en un estudio, para verificar el estado del conocimiento, realizado al interior del departamento evaluado, identificadas las necesidades de conocimiento del objeto de estudio el esquema se complementa con una investigación sobre métodos diseñados por varios autores cuyo objetivo es administrar el conocimiento existente en las organizaciones, dicha revisión nos permitió seleccionar los métodos más idóneos para resolver la problemática detectada, finalmente se evaluó los resultados obtenidos con la aplicación de un plan piloto detallado en el presente documento a tono con los siguientes detalles:

Objetivo General

Elaborar una propuesta basada en métodos y técnicas existentes, que mediante su aplicación permita administrar el conocimiento en el área de implementación de una empresa dedicada a la consultaría de sistemas ERP.

Objetivos Específicos

- Analizar y seleccionar los métodos y técnicas existentes para administración de conocimiento.

- Elaborar una propuesta que nos permita administrar el conocimiento, incluyendo sus factores claves de desempeño (KPI's) a ser tomados en cuenta para la evaluación del proceso.

- Validar la propuesta mediante la medición de sus KPI's.

Justificación del Proyecto

Se tomarán como base varios métodos y técnicas existentes, los mismos que en su teoría definen actividades y procedimientos, apoyados en sus planteamientos, se realizará una combinación de los mismos para resolver la problemática existente.

CAPITULO 1: ANÁLISIS Y SELECCIÓN DE LAS TÉCNICAS - METODOS EXISTENTES PARA ADMINISTRACIÓN DEL CONOCIMIENTO.

1.1. RELEVAMIENTO INFORMACIÓN EMPRESA CASO DE ESTUDIO

1.1.1. LA ORGANIZACIÓN CASO DE ESTUDIO

La organización caso de estudio es una empresa que brinda asesoría empresarial, se encuentra conformada por profesionales experimentados en distintas áreas.

El área de implementación ERM (caso de estudio), es la encargada de la implantación de los sistemas ERP en las organizaciones que contratan los servicios de la compañía, para conocer el estado del conocimiento en este ambiente de tarea se utilizó algunas herramientas de relevamiento de la información (Anexo 1), dichas actividades arrojaron los siguientes resultados.

1.1.1.1. Encuesta.

El objetivo de esta actividad fue el relevar que personas han escuchado sobre las tópicos generales de administración del conocimiento.

Análisis respuestas.

- El 80% de las personas encuestadas han escuchado el término administración del conocimiento y saben a qué se refiere.

- A pesar de que el 40% de las personas contestaron que si conocían diferentes tipos de conocimiento ninguna hablo de conocimiento táctico y explícito.

- Todas las personas están de acuerdo que los procesos de gestión del conocimiento son importantes para la organización.

- El 60% de las personas encuestadas contestaron que la cultura organizacional está lista para adoptar una propuesta que permita administrar el conocimiento en la compañía.

1.1.1.2. Escala.

El objetivo de esta actividad fue el relevar la tendencia existente en el área con relación al cumplimiento de los objetivos de la gestión del conocimiento.

Análisis respuestas.

- Todas las personas encuestadas demuestran una tendencia positiva en que la empresa mejoraría en varios aspectos si es que la información estaría disponible.

- Solo el 40% está seguro de que los tiempos de respuesta mejorarían con una gestión del conocimiento efectiva.

- El 80% de las personas encuestadas están totalmente de acuerdo en que la empresa pierde oportunidades por no administrar el conocimiento, el otro 20% tienden a estar de acuerdo

- El 80% de las personas encuestadas están totalmente de acuerdo en que el trabajo previo a la oferta de posibles proyectos sería mejor, el otro 20% tienden a estar de acuerdo.

- El 80% de las personas encuestadas están totalmente de acuerdo en que se reducirían las dependencias de ciertas personas con conocimientos específicos en la compañía, el otro 20% tienden a estar de acuerdo.

1.1.1.3. Cuestionario

El objetivo de esta actividad fue el obtener un acercamiento al estatus del conocimiento en la organización y las actividades que se realizan en cuanto a esta administración se refiere.

Análisis respuestas

- Una porción pequeña manifiesta que existe egoísmo en algunas personas al compartir lo que conocen.

- Existe un consenso que en ocasiones se invierte tiempo en buscar soluciones a situaciones que se le presentaron a otras personas.

- Se puede ver que los conocimientos a gestionar son:

* Funcionalidad estándar del ERP

* Utilidades de desarrollo del ERP

* Administración ERP

* Metodología de gestión de proyectos

- Los puestos con conocimiento importante en la organización son los especialistas técnicos, funcionales y de soporte con mayor experiencia.

- No existe una forma estructurada en la que el conocimiento se pueda distribuir.

- Todos coinciden en que actualmente no es fácil encontrar el conocimiento.

- Están de acuerdo en la organización mejoraría en varios aspectos, si se gestionaría de manera efectiva el conocimiento.

- En la actualidad no se está haciendo ninguna actividad para administrar el conocimiento.

- Todos estarían dispuestos a invertir tiempo en actividades que permitan obtener conocimientos adicionales sobres nuestro trabajo, pero solo el 60% estaría dispuesto a hacerlo fuera de horario de trabajo.

- Actualmente se crea el conocimiento al realizar las tareas diarias (errores y experiencias), investigación para solucionar problemas.

1.1.2. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE LA ORGANIZACIÓN.

1.1.2.1. Misión.

Generamos valor para nuestros socios-clientes proveyendo soluciones empresariales integrales, innovadoras, flexibles, de clase mundial, válidas en nuestros mercados, para apoyar el logro de sus objetivos de negocio, creando relaciones de largo plazo mutuamente rentables.

1.1.2.2. Visión.

Las Compañías de la organización caso de estudio son la primera opción de asesoría empresarial para las más exitosas organizaciones. Su solidez, calidad de

profesionales, presencia internacional y los resultados de sus clientes, contribuyen al desarrollo de la región.

1.1.2.3. Valores

Hacer negocios éticos, rentables, que contribuyan al desarrollo de cada país, bajo el estricto cumplimiento de la ley, actuando con rectitud y honestidad de procedimientos y practicando una competencia leal.

Fomentar relaciones de largo plazo con clientes y proveedores demostrando una actitud proactiva para satisfacer eficientemente sus necesidades, agregando consistentemente valor a sus actividades.

Buscar un mejoramiento continuo de los procesos internos y de las soluciones tecnológicas que se ofrecen.

Disfrutar lo que hacemos, trabajando fuertemente y con pasión para conseguir los resultados buscados, cuidando los intereses y recursos de la compañía como si fuesen propios.

Contratar y retener a los mejores profesionales y compensarles competitivamente en el mercado.

Crear un ambiente de trabajo en el cual el respeto a la persona sea una obligación, se confíe en el individuo, se promueva el trabajo en equipo y se fomente la autorrealización de las personas.

1.2. ANÁLISIS COMPARATIVO DE LOS ESQUEMAS ESTUDIADOS

Tras haber constatado la existencia de diferentes tratamientos que hablan sobre la administración del conocimiento y advirtiendo que su revisión permitirá alcanzar una mejor comprensión del fenómeno “Aprendizaje”, porque nos ofrecerán un amplio repertorio de posibilidades dentro de la temática y mejor entendimiento de las carencias de cada perspectiva. En resumen se identificó tres grupos de investigaciones de acuerdo a sus planteamientos:

Planteamientos técnicos – estructurales: Se engloban aquí aquellas teorías que plantean la gestión del conocimiento desde un punto de vista basado en el procesamiento de información y desarrollo de procesos de análisis, coordinación y control. De todos ellos se desprende la idea de que la administración del conocimiento debe estar basada en medios estructurales y tecnológicos como prioridad esencial.

Planteamiento de comportamiento: Son todas aquellas aportaciones que analizan el aprendizaje y la administración del conocimiento desde una perspectiva de alcance humano y social, reconociendo la importancia de las interpretaciones individuales y los modelos mentales; es decir el desarrollo humano. Dichas propuestas plantean una gestión del conocimiento vinculada a la cultura, clima organizativo e incluso liderazgo

Planteamiento de Integración o Eclécticos: Combinan las dos propuestas detalladas anteriormente.

Se revisó varios esquemas declarados por diferentes autores, en base a criterios que todos mencionan en sus teorías en el siguiente punto veremos un análisis comparativo de los mismos.

1.2.1. MÉTODO DE KARL WIIG

1.2.1.1 Premisa básica

Sostiene una gestión del conocimiento incremental, en donde la ejecución exitosa de varios procesos o sub - prácticas al final garantizarán la ejecución exitosa de todo el proceso de administración del conocimiento.

1.2.1.2 Etapas propuestas

Desarrollo del Conocimiento: El conocimiento se desarrolla a través del aprendizaje, la innovación, la creatividad, y la importación desde terceros.

Adquisición del Conocimiento: El conocimiento es capturado y retenido para su uso y tratamiento.

Refinamiento del conocimiento: El conocimiento se organiza, transforma, o se incluye en el material escrito, bases de conocimiento, y así sucesivamente para que esté disponible para ser útil.

Distribución del conocimiento e implementación: El conocimiento es distribuido a los Puntos de Acción (POA) a través de la educación, programas de capacitación, sistemas automatizados basados en el conocimiento de expertos, etc.

Efecto multiplicador del conocimiento: El conocimiento es aplicado o aprovechado de otra manera. Mediante el uso (aplicación) del conocimiento, se convierte en la base para el aprendizaje y la innovación.

1.2.1.3. Acciones sugeridas

Crear Sinergia en el Ambiente: Cuando una empresa construye y organiza una práctica interna para hacer frente a las actividades diarias de manera sistemática con el conocimiento y se puede buscar cooperación entre los miembros del grupo, una cultura nueva y abierta emerge. La gente se abre y discute sobre cuestiones difíciles, por medio de esto surgen ideas y oportunidades resultantes de esta interacción.

Mapas del Conocimiento (Capacidades, oportunidades, necesidades y limitaciones): El mapa de conocimiento puede proporcionarnos datos importantes para centrarse en áreas específicas que necesitan atención de gestión.

Medir el Capital Intelectual y Crear un Monitor de activos intangibles: Crear una gestión permanente del capital intelectual mediante la aplicación de un sistema que realice seguimiento a los activos intangibles.

El cambio cultural: Mediante la introducción de prácticas de comunicación más eficaces, evaluaciones inter-pares, y temas específicos tales como los incentivos, las directrices, políticas y las evaluaciones correspondientes de los empleados para influir en el comportamiento de las personas dentro de la organización.

Crear prácticas de colaboración en el trabajo: Hay muchos factores que afectan la capacidad de colaborar. Algunos de ellos son asociados con las actitudes; otros están asociados con la comprensión y el conocimiento. Sin embargo, otros son

asociados con la compatibilidad y el intercambio de opiniones, estilos de pensamiento

Fomentar Comunidades y Redes de Práctica: El propósito es que estas personas puedan compartir experiencias, ideas y colaborar para encontrar soluciones innovadoras aplicables a su trabajo diario. Las redes de práctica están formadas por personas con funciones similares.

Cafés de conocimiento: Debates breves en grupos pequeños clarificando las consecuencias y lo que puede significar para los participantes. Los grupos a continuación se revuelven entre si y las discusiones se repiten - a menudo durante cuatro o cinco ciclos antes de que se resuman las posibles conclusiones.

Captura y Transferencia de Know-How de expertos: Se explican sus enfoques, pensamientos y perspectivas para el manejo de situaciones; se toma a los trabajadores con menos experiencia en debates y las exploraciones de los temas.

Capturar y transferir conocimientos al personal que sale de las organizaciones.

Captura Razonamiento de la Decisión: Se trata de identificar y detallar explícitamente las razones por las que una decisión en particular fue adoptada y elegida, se detallan también otros aspectos pertinentes en relación con la situación

Sistemas de Lecciones Aprendidas: Incluyen procedimientos para tratar directamente con las personas implicadas en una notable situación que se ha producido.

Revisión después de la acción

¿Qué pasó?

¿Por qué sucedió?

¿Qué deberíamos hacer al respecto?

Con el objetivo de Identificar las lecciones aprendidas para que puedan aplicarse a actividades o tareas posteriores.

Retroalimentación de los resultados: Podría ser un sistema formal para clientes internos y externos para evaluar los productos o servicios recibidos.

Redes de expertos:

Las guías de "quién sabe qué".

Presupuestos para expertos.

Los canales de comunicación.

Tecnología de la Información - Herramientas para la Gestión del Conocimiento: Un gran número de herramientas informáticas están disponibles para el apoyo de la administración del conocimiento. Estas herramientas están en constante desarrollo; una solución de TI de este tipo operará en el soporte, categorización y la vinculación de documentos a lenguaje natural.

1.2.2. MÉTODO DE NONAKA Y TAKEUCHI

1.2.2.1. Premisa básica

Se basa en la conversión de conocimiento tácito hacia explícito; y en la creación de conocimiento organizacional frente al individual.

Se caracteriza por la generación del conocimiento mediante dos espirales de contenido, proceso de interacción entre conocimiento tácito / explícito y el conocimiento de naturaleza dinámica / continua, se centra hacia el conocimiento en sí mismo y la da poca importancia a su pertinencia con el entorno.

1.2.2.2. Etapas propuestas

La Socialización: Es el proceso de adquirir conocimiento tácito a través de compartir experiencias por medio de exposiciones orales, documentos, manuales y tradiciones.

La Exteriorización: Es el proceso de convertir conocimiento tácito en conceptos explícitos que supone hacer tangible el conocimiento, de por sí difícil de

comunicar, mediante el uso de metáforas integrándolo en la cultura de la organización; la misma es la actividad esencial en la creación del conocimiento.

La combinación: Es el proceso de crear conocimiento explícito al reunir conocimiento tácito proveniente de cierto número de fuentes, mediante el intercambio de conversaciones telefónicas, reuniones, correos, etc.; dicho conocimiento se puede categorizar, confrontar y clasificar para formar bases de datos.

La Interiorización: Es un proceso de incorporación de conocimiento explícito en conocimiento tácito, que analiza las experiencias adquiridas en la puesta en práctica de los nuevos conocimientos y que se incorpora en las bases de conocimiento tácito de los miembros de la organización en la forma de modelos mentales compartidos o prácticas de trabajo.

1.2.2.3. Acciones sugeridas

Reunir el conocimiento tácito, por ejemplo mediante las siguientes acciones:

Reuniones cara a cara.

Sesiones de tutor / aprendiz.

Para que los individuos sean capaces de articular el know – how se puede implementar lo siguiente:

Metáforas

Analogías

Conceptos

Hipótesis

Modelos

Paras difundir el conocimiento se puede elaborar talleres que desarrollen destrezas mediante el aprender haciendo.

1.2.3. MÉTODO ROB VAN DER PEK

1.2.3.1. Premisa básica

Se basa en compartir el conocimiento correcto con las personas adecuadas.

Al final, el objetivo es crear empleados capaces de que puedan aplicar en acciones el conocimiento. La construcción de eficiencia es por lo tanto el objetivo número uno en programas de este tipo.

El propósito de la gestión del conocimiento es la adecuación óptima de la infraestructura del conocimiento en una organización; como resultado de ella las organizaciones podrán operar con mayor flexibilidad en un ambiente turbulento sin perder de vista sus objetivos gerenciales en vista de que las iniciativas de la administración del conocimiento deben estar alineadas con la estrategia empresarial.

1.2.3.2. Etapas propuestas

Especificar el caso de negocio:

Este paso tiene por objeto una descripción clara de las características del modelo de negocio, sus límites y su entorno. La estrategia de conocimiento se puede centrar en varias perspectivas que van desde una visión de proceso o una unidad de negocio. En la práctica hemos aplicado el enfoque de crear estrategias de conocimiento para las empresas, departamentos de personal, las unidades operativas, procesos, productos e incluso las comunidades de práctica.

Identificar las áreas del conocimiento que son relevantes en el contexto del caso:

Este paso tiene como objetivo identificar las áreas pertinentes de conocimientos a las perspectivas de negocio. Muchas discusiones se centran en la diferencia entre datos, información, conocimiento e incluso sabiduría. Nosotros consideramos áreas de conocimiento como las agrupaciones de experiencias y conocimientos

que permiten a la gente a decir "sabemos cómo funciona esta línea de producción " o "sabemos cómo sacar partido a nuestras ventas en una determinada locación”.

Identificar los indicadores clave de rendimiento (KPI) en el contexto de el caso de negocio:

Durante este paso las KPI's más importantes se identificarán. ¿Cuáles son?, esto depende de la perspectiva seleccionada. Nuestro consejo es siempre relacionar las KPI's que son realmente utilizadas en la empresa. Con el fin de impulsar la excelencia global de las operaciones se aconseja se centran en una amplia gama de KPI's y no de limitarse a los indicadores financieros solamente.

Analizar las áreas de conocimiento en cuanto al impacto actual y futuro en los indicadores clave de rendimiento:

La relación entre áreas de conocimiento y KPI se evalúa en términos de impactos actuales y futuros. Durante este paso debe ser primero acordado con las personas involucradas la escala de tiempo para la evaluación del impacto futuro (1, 2, 3 años o más).

Se debe cuestionar:

¿Cuál es el impacto actual de esta área de conocimiento sobre la eficacia de los KPI’s seleccionados?

¿Cuál es el impacto esperado de esta área de conocimiento en el futuro?

Las áreas de conocimiento se evalúan en términos de competencia, codificación y difusión de conocimientos.

Las áreas de conocimiento son evaluadas en función de tres dimensiones, en las que se basan la aptitud de las áreas de conocimiento y deben ser abordados en los planes de gestión de conocimientos para la acción. Estas dimensiones son:

Nivel de competencia

Nivel de difusión a las partes internas y externas

Nivel de codificación

Se deben realizar dos tipos de evaluaciones:

Situación Actual (Así es)

Situación requerida (A ser) en 1, 2 o 3 años

Plan de acción Administración del Conocimiento:

El resultado de esta etapa son pasos a seguir basados en cuestiones de liderazgo, desarrollo organizacional, de infraestructura y recursos (incluyendo TI), gestión de los recursos humanos para el diseño de procesos. Planificación de la acción debe adherirse a las tradicionales técnicas de gestión de proyectos e incluir evaluaciones de riesgo estándar, la planificación de proyectos, contratación de personal y el costo / beneficio contable.

1.2.3.3. Acciones sugeridas

Para identificar áreas de conocimiento se utilizan diversas técnicas para identificar zonas de concentración de conocimientos que van desde la estructuración de ideas, el pensamiento en voz alta, protocolos y técnicas de agrupamientos.

Una entrevista con el propietario del negocio para identificar las principales cuestiones en el contexto de la caso de negocio.

Taller con los interesados del caso de negocio; este taller tendrá como resultado una visión clara que los KPI's importantes a nivel empresarial

Para medición del proceso se recomienda modelos como el Balanced ScoreCard o el modelo EFQM de Excelencia Empresarial puede ofrecer soporte para realizarlo.

1.2.4. MÉTODO PROBST

1.2.4.1. Premisa básica

Las ventajas competitivas que producen una adecuada gestión del conocimiento no dependen de la cantidad de conocimiento que se consiga reunir / almacenar sino del uso que se haga de ellos; por ello y como parte de dicha gestión es

necesario adoptar una cultura corporativa que fomente el intercambio y la colaboración entre los miembros de una organización.

1.2.4.2. Etapas propuestas

Identificación del conocimiento: Los miembros de las organizaciones poseen conocimientos, habilidades, experiencias e intuición es Necesario diseñar estrategias enfocadas a explicitar los mismos

Adquisición del conocimiento: Una vez identificado el conocimiento en la organización este crece y se multiplica en la medida en que se utiliza; lo mencionado exige a las organizaciones que se encuentran en constante proceso de transformación a trabajar intensamente para renovar su conocimiento.

Desarrollo del conocimiento: Este proceso de creación del conocimiento no es más que un proceso de desarrollo de las competencias y habilidades de los individuos que pertenecen a la organización.

El nuevo conocimiento organizacional sólo puede desarrollarse sobre la base del conocimiento previo. Ni los individuos ni las organizaciones borran sus experiencias anteriores con las nuevas. Ellas se apartan y no se utilizan en las circunstancias actuales, no obstante permanecen como una opción.

Distribución del Conocimiento: El conocimiento se transfiere mediante acciones personales y por tanto este proceso puede realizarse desde un centro de distribución del conocimiento hacia uno o varios grupos específicos de individuos, entre y dentro de los grupos y equipos de trabajo de la organización o entre individuos.

Uso del conocimiento: En el ciclo de los procesos estratégicos de la gestión del conocimiento el uso del conocimiento se ubica casi al final; sin embargo, esta ubicación es relativa, debido a que los procesos de identificación, adquisición, desarrollo y distribución del conocimiento siempre se encuentran en consonancia con las necesidades de los usuarios; por eso es Necesario considerar un sistema

de gestión de información que facilite información actualizada sobre las necesidades de los usuarios con vistas a lograr una eficiente gestión del conocimiento.

Retención del Conocimiento: La retención del conocimiento significa conservar la información y los conocimientos utilizados por medio de un sistema de gestión documental que respalde la acción de la organización y que facilite su consulta en el momento Necesario

Medición del conocimiento: Medir el conocimiento no significa calcular su valor monetario, sino evaluar en qué medida se cumplen o no los propósitos del conocimiento en la organización.

El proceso de evaluación y medición del conocimiento puede dividirse en dos fases:

Una, donde se observan los cambios en la base del conocimiento organizacional.

Y otra, donde se interpretan estos cambios en relación con los objetivos de dicho conocimiento.

1.2.4.3. Acciones propuestas

La gestión del conocimiento posee diversas herramientas para identificar el conocimiento: los directorios y las páginas amarillas de expertos, los mapas de conocimiento, las topografías del conocimiento, los mapas de activos del conocimiento, los mapas de fuentes del conocimientos, que se utilizan indistintamente en función de los objetivos propuestos, pero todos con resultados probados en diversos contextos.

Adquirir el Conocimiento: En caso de que la organización carezca de un conocimiento específico Necesario, debe buscarlo en su entorno para adquirirlo o simplemente desarrollarlo en su interior.

Desarrollar el conocimiento: Realizar un proceso donde se propicie el establecimiento de un ambiente que favorezca el surgimiento de nuevas ideas para fomentar la innovación y de esta forma generar soluciones que contribuyan a problemas organizacionales.

Distribuir el conocimiento: Se deben soportan en herramientas tecnológicas, crean determinadas plataformas y software que facilitan compartir y distribuir el conocimiento. Puede también difundirse el conocimiento mediante su reproducción, es decir por medio de la capacitación, realización de eventos, los foros, etc.

Usar el conocimiento: Crear plataformas de conocimientos, intranets, portales, escenarios, entre otras herramientas, con el objetivo de incentivar a los individuos a consumir información e incrementar su conocimiento.

Existen determinados elementos como los estilos de dirección, las políticas y la cultura de la organización que inciden en el uso del nuevo conocimiento. Estos elementos deben manejarse con el objetivo de potenciar el proceso de gestión del conocimiento.

Retener el conocimiento: Seleccionar, a partir de los múltiples sucesos que vive la organización, las personas y procesos que por su valor deben retenerse.

Guardar la experiencia en forma apropiada.

Garantizar que la memoria organizacional se actualice constantemente.

Medir el conocimiento: Medirse por medio de diversos indicadores con el objetivo de determinar en qué medida se cumplen o no con eficiencia y tomar medidas correctivas en caso Necesario. Sin duda alguna lo mencionado permite potenciar una adecuada gestión del conocimiento que contribuye directamente al incremento del capital intelectual en las organizaciones.

1.2.5. MÉTODO 10-STEP ROAD MAP

1.2.5.1. Premisa básica

Busca identificar el conocimiento crítico del negocio.

Se fundamenta en la diferenciación básica entre conocimiento tácito y explícito, pero también considera otras clasificaciones del conocimiento en función de su tipología, focalización, complejidad y caducidad.

Toma como premisa básica que los principales objetivos de la administración del conocimiento es la integración del conocimiento fragmentado y su utilización.

Esta propuesta involucra a personas expertas en diversos campos y un fuerte apoyo en las tecnologías de información y comunicación, por lo que sería de difícil aplicación en las PYME's, pues en un gran número de casos no cuenta con ambos elementos. Hace hincapié en el trabajo en equipo como estrategia, en donde el empresario deben desempeñar el rol de líder de equipo.

1.2.5.2. Etapas propuestas

Evaluación de la Infraestructura: Incluye el análisis de la infraestructura existente y la estrategia organizacional.

Análisis de sistemas, diseño y desarrollo: Incluye creación del modelo, conformación del equipo, etc.

Implementación: Proyecto incremental

Evaluación: Medir los procesos de gestión del conocimiento.

1.2.5.3. Acciones sugeridas

Los 10 pasos declarados en este método son:

Análisis de la infraestructura existente.

Alineación de gestión del conocimiento y la estrategia empresarial

Diseñar la arquitectura de Gestión del Conocimiento, y la integración de la infraestructura existente.

Auditar y analizar los actuales conocimientos.

Diseño del equipo de gestión del conocimiento

Crear el modelo de gestión del conocimiento

Desarrollar el sistema de gestión del conocimiento

Implementación incremental orientada hacia los resultados.

Temas de liderazgo

Análisis de las opciones reales, rendimiento y el desempeño.

1.2.6. MÉTODO DE TENA

1.2.6.1. Premisa básica

Se centra en el compromiso de las personas que conforman esa organización, de tal manera que donde otros han hecho hincapié en la tecnología aquí se da la importancia primordial a la persona a su estabilidad dentro de la organización y su implicación / alineación con los objetivos corporativos.

1.2.6.2. Etapas propuestas

Consultoría de Dirección: Asesorar a la Alta Dirección sobre la adopción de políticas y estrategias orientadas a la implantación de la Gestión del Conocimiento en sus organizaciones.

Consultoría de Organización:

Identificar dónde se encuentra la información útil y el conocimiento tácito.

Analizar la información e integrar sus fuentes.

Transformar el conocimiento tácito en explícito.

Difundir y transferir el conocimiento.

Generar nuevo conocimiento.

Implantación de planes de Administración del Conocimiento: Conseguir la calidad total de los sistemas de información.

Medidas de verificación y seguimiento: Diagnosticar la eficacia de los procesos declarados en la etapa de consultoría de organización.

1.2.6.3. Acciones sugeridas

Para la primera fase:

La finalidad del sistema.

Elementos del sistema.

Estructura y organización.

Medios humanos y materiales.

Herramientas TIC (Tecnologías de la Información y de las Comunicaciones).

Necesidades presupuestarias.

Fases de la implantación del sistema.

Establecimiento de los planes subordinados al Plan Corporativo: comunicación, concienciación, formación, etc.

Resultados: El Plan Corporativo, una vez aprobado por la Alta Dirección, es el instrumento base para la implantación de los procesos de Gestión del Conocimiento.

Para la segunda fase:

Elaboración del Mapa de Conocimientos.

Establecimiento de Comunidades de Práctica.

Establecimiento del Almacén de Conocimiento.

Implantación de las herramientas TIC.

Resultados: Proporciona los elementos de juicio Necesarios para planificar e implantar eficazmente la Gestión del Conocimiento.

Para la tercera fase:

Normas, procedimientos y protocolos para una eficaz utilización de herramientas de navegación y búsqueda de información, de trabajo en equipo, de comunicación, de toma de decisiones, etc.

Normas de evaluación y seguimiento.

Resultados: Obtención del prototipo informático más adecuado a las necesidades y características de la organización, a partir de los requerimientos de estructura, diseño, navegación, funcionalidades, etc.

1.2.7. MÉTODO DAVENPORT Y PRUSAK

1.2.7.1. Premisa básica

El conocimiento es una mezcla fluida de experiencias enmarcadas por valores, información contextual, y perspectivas analíticas- teóricas que proporcionan un marco para evaluar e incorporar nuevas experiencias e información. Dicho conocimiento se origina y se aplica en la mente de los conocedores. En las organizaciones, a menudo se incrusta no sólo en los documentos o repositorios, sino también en las rutinas organizativas, procesos, prácticas y normas que tienen las organizaciones.

1.2.7.2. Etapas propuestas

La generación de conocimientos: Se refiere a actividades que incrementen el stock de conocimientos de la organización. Cinco modos de generación de conocimiento se discuten:

La adquisición: Las organizaciones pueden adquirir conocimientos mediante la contratación de personas, la compra de otra organización, o el alquiler / arrendamiento de conocimiento externo.

La dedicación de recursos: También pueden dedicar recursos a la generación de conocimiento mediante el establecimiento de unidades que realizan investigación y desarrollo.

La fusión: Se puede producir cuando los diferentes individuos y grupos con diferentes especializaciones y perspectivas se reúnen para trabajar en un problema o proyecto.

La adaptación: Se lleva a cabo cuando la organización responde a las nuevas condiciones de su entorno externo. En este caso, la generación de conocimiento es el resultado de que las organizaciones se adapten a importantes cambios competitivos, económicos o tecnológicos, y los recursos adaptativos más importantes son los empleados que puedan adquirir nuevos conocimientos de forma rápida y que tengan la apertura para aprender nuevas habilidades.

Creación de redes de conocimiento: El conocimiento también se genera en las redes de personas de una organización que comparten intereses comunes de trabajo, se enfrentan a problemas comunes de trabajo, y están motivados para intercambiar sus conocimientos.

Codificación del Conocimiento: Davenport y Prusak ofrecen cuatro principios que deben guiar la codificación del conocimiento organizacional.

Los administradores deben decidir cuáles son los objetivos de negocio y si los conocimientos codificados van a servir.

Los administradores deben ser capaces de identificar los conocimientos existentes en las diversas formas adecuadas para alcanzar las metas.

Los gestores de conocimientos deben evaluar el conocimiento que sea de utilidad y garantizar su conveniencia para la codificación.

Los codificadores deben identificar un medio apropiado para la codificación y distribución del conocimiento.

La transferencia de conocimientos. Dado que las organizaciones se comportan como los mercados del conocimiento, deben crear espacios de mercado y lugares para este comercio en virtud de que el intercambio de conocimientos pueda suceder.

1.2.7.3. Acciones sugeridas

Para la codificación del conocimiento:

La codificación del conocimiento tácito se limita generalmente a encontrar a una persona con el conocimiento, señalando el solicitante de este conocimiento, y alentándolos a interactuar. Por ejemplo, un mapa de conocimiento (un mapa real, páginas amarillas, una base de datos de directorio) se puede construir apuntando a los conocimientos, pero no las contienen. El reto consiste en codificar el conocimiento y dejar sus atributos distintivos intactos, la creación de estructuras de codificación debe ser tan rápida y flexible como el conocimiento mismo. Davenport y Prusak sugieren que las historias de guerra son capacidades para encarnar y ampliar la experiencia, puede ser una manera de capturar el conocimiento sin la eliminación de su riqueza.

Para la transferencia del conocimiento:

Gran parte de la transferencia de conocimientos se produce a través de conversaciones personales, por lo que lugares como enfriadores de agua, salas de charla, ferias de conocimiento, y los foros abiertos se convierten en importantes escenarios para compartir información. Un tema importante para Davenport y Prusak es que el intercambio de conocimientos entre las personas y grupos en una organización puede ser la tarea más difícil en la gestión del conocimiento. La mayoría de los obstáculos están relacionados con la cultura de la organización.

1.2.8. MÉTODO KPMG CONSULTING

1.2.8.1. Premisa básica

Modelo cuya finalidad es la exposición clara y práctica de los factores que condicionan la capacidad de aprendizaje de una organización, así como los resultados esperados del aprendizaje tales como:

La posibilidad de evolucionar permanentemente (flexibilidad).

Una mejora en la calidad de sus resultados.

La empresa se hace más consciente de su integración en sistemas más amplios y produce una implicación mayor con su entorno y desarrollo.

El desarrollo de las personas que participan en el futuro de la empresa.

Se centra en el conocimiento en si mismo sin tomar en cuenta su veracidad y origen sino que su validez y vigencia los subordina al entorno en una postura evidentemente práctica y enmarcada dentro de la organización.

1.2.8.2. Etapas propuestas

Mecanismos de creación

Mecanismos de captación

Mecanismos de almacenamiento

Mecanismos de transmisión e interpretación del conocimiento

Uso del conocimiento

1.2.8.3. Acciones sugeridas

Nos dice que la Organización no es neutra y requiere cumplir una serie de condiciones para que las actitudes, comportamiento y procesos de aprendizaje descritos puedan desarrollarse, es decir que existan mecanismos para evitar:

Estructuras burocráticas.

Liderazgo autoritario y/o paternalista.

Aislamiento del entorno.

Autocomplacencia.

Cultura de ocultación de errores.

Búsqueda de homogeneidad.

Orientación a corto plazo.

Planificación rígida y continuista.

Individualismo.

1.3. PONDERACIÓN TEORÍAS ESTUDIADAS Y SELECCIÓN DE LA MEJOR ALTERNATIVA.

Una vez entendido el estado, las necesidades y la estrategia organizacional del departamento caso de estudio, se analizaron los métodos seleccionados en base a 5 factores que determinarán la selección del o los esquemas apropiados en virtud del caso de estudio; en las tablas 1, 2 y 3 se ilustra lo mencionado.

ANÁLISIS COMPARATIVO

	FACTORES DETERMINANTES DE DECISION	PESO	Karl Wiig		Nonaka y Takeuchi		Van Ders Peck	
			Calificación	Valor Pond.	Calificación	Valor Pond.	Calificación	Valor Pond.
1	Cultura organizacional.	0,300	10	3	8	2,4	1	0,3
2	Costos de Implementación.	0,100	8	0,8	1	0,1	5	0,5
3	Tiempo de Implementación.	0,100	8	0,8	1	0,1	5	0,5
4	Promueve facilidad para encontrar información.	0,200	8	1,6	5	1	1	0,2
5	Incluye medición.	0,300	8	2,4	1	0,3	10	3
	Total	1,0		8,6		3,9		4,5

Tabla 1. Metodologías vs. Factores de Decisión (1)

ANÁLISIS COMPARATIVO

	FACTORES DETERMINANTES DE DECISION	PESO	Probst		10-Step Road Map		De Tena	
			Calificación	Valor Pond.	Calificación	Valor Pond.	Calificación	Valor Pond.
1	Cultura organizacional.	0,300	10	3	1	0,3	10	3
2	Costos de Implementación.	0,100	8	0,8	1	0,1	5	0,5
3	Tiempo de Implementación.	0,100	8	0,8	1	0,1	5	0,5
4	Promueve facilidad para encontrar información.	0,200	8	1,6	5	1	5	1
5	Incluye medición.	0,300	10	3	8	2,4	10	3
	Total	1,0		9,2		3,9		8,0

Tabla 2. Metodologías vs. Factores de Decisión (2)

ANÁLISIS COMPARATIVO						
	FACTORES DETERMINANTES DE DECISION	PESO	Davenport y Prusak		KPMG Consulting	
			Calificación	Valor Pond.	Calificación	Valor Pond.
1	Cultura organizacional.	0,300	10	3	5	1,5
2	Costos de Implementación.	0,100	5	0,5	5	0,5
3	Tiempo de Implementación.	0,100	5	0,5	5	0,5
4	Promueve facilidad para encontrar información.	0,200	10	2	8	1,6
5	Incluye medición.	0,300	1	0,3	1	0,3
	Total	1,0		6,3		4,4

Tabla 3. Metodologías vs. Factores de Decisión (3)

La propuesta del presente trabajo estará basada en los dos métodos que obtuvieron el puntaje mayor en base al análisis realizado sobre los esquemas detallados en la figuras 1, 2 y 3; es decir la propuesta resultante se soportará en los modelos planteados por Karl Wiig y Probst, cabe indicar que de ser necesario algún punto relevante de los otros modelos se lo utilizará en función de darle una visión consistente a la presente propuesta.

1.4. CONSTRUCCIÓN MAPAS DE CONOCIMIENTO

1.4.1. IDENTIFICACIÓN PROCESOS / CONOCIMIENTO

En función de poder identificar el conocimiento necesario para cumplir a cabalidad con la actividad empresarial se ha divido al departamento caso de estudio en procesos, los mismos se detallan en la tabla 4.

Identificación de Procesos / Conocimientos Necesarios		
Grupo	Proceso	Conocimiento Necesario (aptitudes)
Implementación	Desarrollar customizaciones	Técnicas de relevamiento de Información Sistemas Operativos Bases de datos relacionales Conocimientos básicos de procesos de la industria Metodologías de desarrollo de Software Módulo Herramientas de desarrollo ERP LN Módulo Administración del ERP Gestión de Proyectos
	Probar customizaciones	Módulos funcionales ERP Métodos y Técnicas de Aseguramiento de la Calidad del Software Manejo de Conflictos

Tabla 4. Procesos departamento / Aptitudes necesarias

Como se puede observar en la tabla 4 para cada uno de los procesos se identificó los conocimientos necesarios en virtud de desarrollar sin problemas el rol detallado para el puesto que ocupan los integrantes del área de estudio.

Adicionalmente se evidenció que es común para todos los procesos varias actitudes personales que deben poseer las personas que integran el equipo, las mismas son necesarias para cumplir satisfactoriamente con la actividad de consultoría de sistemas, entonces se identificó las detalladas en la tabla 5.

Identificación de Actitudes Necesarias
Actitudes Necesarias
Predisposición para el trabajo en equipo
Respeto
Ética
Ser consecuente con los valores de la organización
Alto nivel de compromiso con su trabajo
Iniciativa
Flexibilidad de pensamiento
Buenas relaciones interpersonales

Tabla 5. Actitudes Necesarias

A cada uno de los conocimientos y actitudes encontradas se les otorgó un identificador y un peso en función de conocer en dónde está el conocimiento / comportamiento realmente importante y necesario para el departamento, el mismo quedó como lo explicado en las tabla 6 y 7.

Id.	Aptitudes	Peso
AP1	Técnicas de relevamiento de Información	0,20
AP2	Sistemas Operativos	0,05
AP3	Bases de datos relacionales	0,10
AP4	Conocimientos básicos de procesos de la industria	0,10
AP5	Metodologías de desarrollo de software	0,05
AP6	Módulo Herramientas de desarrollo de software	0,20
AP7	Módulo Administración del ERP	0,03
AP8	Gestión de Proyectos	0,03
AP9	Módulos funcionales ERP	0,10
AP10	Métodos y Técnicas de Aseguramiento de Calidad del Software	0,10
AP11	Manejo de Conflictos	0,05
	Total	**1,00**

Tabla 6. Peso individual aptitudes necesarias

Id.	Actitudes	Peso
AC1	Predisposición para el trabajo en equipo	0,20
AC2	Respeto	0,15
AC3	Ética	0,15
AC4	Ser consecuente con los valores de la organización	0,10
AC5	Alto nivel de compromiso con su trabajo	0,10
AC6	Iniciativa	0,20
AC7	Flexibilidad de Pensamiento	0,05
AC8	Buenas relaciones interpersonales	0,05
	Total	**1,00**

Tabla 7. Peso individual actitudes necesarias

1.4.2. EVALUACIÓN ÁREA CASO DE ESTUDIO

Identificada la información se procedió a la elaboración de cuestionarios (ANEXO 2), de cada uno de los conocimientos necesarios detectados para el cumplimiento eficaz de la labor que desempeña el departamento caso de estudio, a cada integrante se le sometió a dicha evaluación y los resultados son los detallados en las tablas 8 y 9.

Evaluación aptitudes necesarias para el desarrollo de actividades (I)												
Peso	*0,2*		*0,05*		*0,1*		*0,1*		*0,05*		*0,2*	
	AP1		*AP2*		*AP3*		*AP4*		*AP5*		*AP6*	
	Calif.	*Pond.*	*Calif.*	*Pond.*	*Calif.*	*Pond.*	*Calif.*	*Pond.*	*Calif.*	*Pond.*	*Calif.*	*Pond.*
Israel Pineda	10	2	10	0,5	8	0,8	10	1	8,66	0,433	8,5	1,7
Sandino Dávila	5	1	10	0,5	6	0,6	5,28	0,528	4,66	0,233	7	1,4
Jorge Lema	10	2	7	0,35	2,33	0,233	0	0	0	0	5,5	1,1
Henry Carvajal	0	0	5	0,25	3	0,3	4,19	0,419	4,33	0,2165	6	1,2
Diego Mejía	0	0	9	0,45	7	0,7	1,49	0,149	1,33	0,0665	9	1,8
Marco Toral	2	0,4	8,5	0,425	8	0,8	5,28	0,528	0	0	5	1
Franklin Garcia	3	0,6	6	0,3	4	0,4	1,98	0,198	0	0	5,5	1,1
Gonzalo Estrella	10	2	10	0,5	5	0,5	8,89	0,889	7	0,35	9	1,8
Daniel Vallejo	0	0	10	0,5	10	1	2,97	0,297	4	0,2	2,5	0,5
Total por aptitud Sobre 90	40		75,5		53,33		40,08		29,98		58	

Tabla 8. Evaluación aptitudes necesarias (1)

Evaluación aptitudes necesarias para el desarrollo de actividades (II)												
Peso	0,025		0,025		0,1		0,1		0,05			
	AP7		AP8		AP9		AP10		AP11		Totales	Promedio
	Calif.	Pond.	Calif.	Pond.	Calif.	Pond.	Calif.	Pond.	Calif.	Pond.	Sobre 10	Sobre 10
Israel Pineda	10	0,25	1,33	0,0333	10	1	0	0	7	0,35	8,07	7,59
Sandino Dávila	0	0	1,33	0,0333	5,99	0,599	5	0,5	6	0,3	5,69	5,11
Jorge Lema	4	0,1	0	0	1	0,1	6	0,6	3	0,15	4,63	3,53
Henry Carvajal	4	0,1	0	0	2,49	0,249	5	0,5	7	0,35	3,58	3,73
Diego Mejía	0	0	1,33	0,0333	3,33	0,333	0	0	4	0,2	3,73	3,32
Marco Toral	0	0	6,66	0,1665	4,32	0,432	0	0	6	0,3	4,05	4,16
Franklin Garcia	0	0	0	0	0	0	2	0,2	5	0,25	3,05	2,50
Gonzalo Estrella	10	0,25	5,66	0,1415	9,67	0,967	8,5	0,85	9	0,45	8,70	8,43
Daniel Vallejo	0	0	1	0,025	1,66	0,166	0	0	8	0,4	3,09	3,65
Total por aptitud Sobre 90	28		17,31		38,46		26,5		55			

Tabla 9. Evaluación aptitudes necesarias (2)

En función de medir el estado del conocimiento actual del departamento caso de estudio, se ha determinado en la tabla 10 una escala que nos permitirá categorizar a los resultados.

Indicadores de calificación	
Significado	Valor
Desconocimiento	Entre 0 y 2
Casi desconocimiento	Entre 2.1 y 4
Conocimiento débil	Entre 4.1 y 6
Conocimiento aceptable	Entre 6.1 y 8
Conocimiento necesario	Entre 8.1 y 10

Tabla 10. Escala categorización resultados evaluación

Asimismo en función de lo observado en las actividades diarias se otorgó una calificación a cada integrante del equipo con relación a las actitudes identificadas como necesarias, lo mencionado se lo explicita en las tablas 11 y 12.

Evaluación actitudes necesarias para el desarrollo de actividades (I)										
Peso	0,2		0,15		0,15		0,1		0,1	
	AC1		AC2		AC3		AC4		AC5	
	Calif.	Pond.	Calif.	Pond.	Calif.	Pond.	Calif.	Pond.	Calif.	Pond.
Israel Pineda	10	2	10	1,5	10	1,5	10	1	8	0,8
Sandino Dávila	8	1,6	10	1,5	10	1,5	10	1	10	1
Jorge Lema	8	1,6	10	1,5	8	1,2	8	0,8	10	1
Henry Carvajal	10	2	10	1,5	10	1,5	10	1	10	1
Diego Mejía	8	1,6	10	1,5	8	1,2	10	1	8	0,8
Marco Toral	9	1,8	10	1,5	8	1,2	10	1	8	0,8
Franklin Garcia	8	1,6	10	1,5	8	1,2	8	0,8	9	0,9
Gonzalo Estrella	8	1,6	10	1,5	10	1,5	10	1	8	0,8
Daniel Vallejo	8	1,6	10	1,5	10	1,5	10	1	8	0,8
Total por aptitud Sobre 90	77		90		82		86		79	

Tabla 11. Evaluación actitudes necesarias (1)

Evaluación actitudes necesarias para el desarrollo de actividades (II)								
Peso	0,2		0,05		0,05			
	AC6		AC7		AC8		Totales	Promedio
	Calif.	Pond.	Calif.	Pond.	Calif.	Pond.	Sobre 10	Sobre 10
Israel Pineda	10	2	10	0,5	10	0,5	9,80	9,75
Sandino Dávila	8	1,6	9	0,45	10	0,5	9,15	9,38
Jorge Lema	8	1,6	8	0,4	8	0,4	8,50	8,50
Henry Carvajal	8	1,6	8	0,4	9	0,45	9,45	9,38
Diego Mejía	9	1,8	9	0,45	9	0,45	8,80	8,88
Marco Toral	9	1,8	9	0,45	10	0,5	9,05	9,13
Franklin Garcia	8	1,6	8	0,4	9	0,45	8,45	8,50
Gonzalo Estrella	10	2	8	0,4	10	0,5	9,30	9,25
Daniel Vallejo	10	2	9	0,45	10	0,5	9,35	9,38
Total por aptitud Sobre 90	80		78		85			

Tabla 12. Evaluación aptitudes necesarias (2)

1.4.2.1. Análisis de resultados.

Los conocimientos necesarios para cumplir de forma eficiente con la actividad del departamento caso de estudio son los siguientes, el orden detallado es la prioridad detectada.

Módulo Herramientas Desarrollo ERP (HD)

Esta temática se la ha detectado como la más importante, sin embargo tenemos una calificación global de 58 puntos de 90 posibles.

En base a la escala determinada anteriormente se detallan los resultados a en el anexo 4 del presente documento.

Técnicas Relevamiento Información (TR)

Esta temática se la ha detectado como la segunda en prioridad, sin embargo tenemos una calificación global de 40 puntos de 90 posibles y se observa que varios de los integrantes del equipo tienen un desconocimiento total del tópico.

En base a la escala determinada anteriormente se detallan los resultados a en el anexo 4 del presente documento.

Bases de datos relacionales (BD)

Esta temática se la ha detectado como la tercera en prioridad, sin embargo tenemos una calificación global de 53,33 puntos de 90 posibles.

En base a la escala determinada anteriormente se detallan los resultados a en el anexo 4 del presente documento.

Módulos Funcionales ERP (MF)

Esta temática se la ha detectado como la cuarta en prioridad, sin embargo tenemos una calificación global de 38,46 puntos de 90 posibles, un valor demasiado bajo en virtud de lo prioritario de este conocimiento.

En base a la escala determinada anteriormente se detallan los resultados a en el anexo 4 del presente documento.

Procesos Industria (PI)

Esta temática se la ha detectado como la quinta en prioridad, sin embargo tenemos una calificación global de 40,08 puntos de 90 posibles, un valor demasiado bajo en virtud de lo prioritario de este conocimiento.

En base a la escala determinada anteriormente se detallan los resultados a en el anexo 4 del presente documento.

Técnicas Aseguramiento Calidad Software (QA)

Esta temática se la ha detectado como la sexta en prioridad, sin embargo tenemos una calificación global de 26,50 puntos de 90 posibles, si bien es cierto

tiene una prioridad media pero genera una alerta en virtud de que se observa un desconocimiento generalizado sobre el tema.

En base a la escala determinada anteriormente se detallan los resultados a en el anexo 4 del presente documento.

Sistemas Operativos (SO)

Esta temática se la ha detectado como la séptima en prioridad, tenemos una calificación global de 75,50 puntos de 90 posibles, en este tema se observa un puntaje aceptable, pero hay que trabajarlo en función de depurar las falencias detectadas.

En base a la escala determinada anteriormente se detallan los resultados a en el anexo 4 del presente documento.

Metodologías Desarrollo Software (MD)

Esta temática se la ha detectado como la octava en prioridad, tenemos una calificación global de 29,98 puntos de 90 posibles, si bien es cierto tiene una prioridad media/baja, genera una alerta en virtud de que se observa un desconocimiento casi generalizado sobre el tema.

En base a la escala determinada anteriormente se detallan los resultados a en el anexo 4 del presente documento.

Manejo Conflictos (MC)

Esta temática se la ha detectado como la novena en prioridad, tenemos una calificación global de 55 puntos de 90 posibles, si bien es cierto tiene una prioridad baja, es necesario reforzar este tópico.

En base a la escala determinada anteriormente se detallan los resultados a en el anexo 4 del presente documento.

Administración ERP (AA)

Esta temática se la ha detectado como la décima en prioridad, tenemos una calificación global de 17,31 puntos de 90 posibles, si bien es cierto tiene una prioridad baja, es necesario reforzar este tópico porque se observa un desconocimiento generalizado.

En base a la escala determinada anteriormente se detallan los resultados a en el anexo 4 del presente documento.

Gestión Proyectos (GP)

Esta temática se la ha detectado como la undécima en prioridad, tenemos una calificación global de 28 puntos de 90 posibles, si bien es cierto tiene una prioridad baja, es necesario reforzar este tópico porque se observa un desconocimiento generalizado.

En base a la escala determinada anteriormente se detallan los resultados a en el anexo 4 del presente documento.

La persona con mayor conocimiento sobre este tópico es Marco Toral, pero al mismo al obtener una calificación muy baja, se decide en este punto buscar en el departamento de proyectos de la organización a un experto en el tema, el mismo es Juan José Castiblanco que cuenta con una certificación PMP.

Analizando las actitudes necesarias para el correcto desenvolvimiento de las actividades nos podemos dar cuenta que, al igual que los conocimientos necesarios, también existen algunas de mayor peso, se las detallan a continuación en orden de prioridad asignada.

- Predisposición para el trabajo en equipo.
- Iniciativa.
- Ética.
- Respeto.

- Alto nivel de compromiso son su trabajo.
- Ser consecuente con los valores de la organización.
- Buenas relaciones interpersonales.
- Flexibilidad de pensamiento.

En general todas las calificaciones a las actitudes analizadas a los integrantes del equipo obtuvieron puntajes altos, se deduce entonces que contamos con un buen equipo de trabajo, pero hay que prestarle atención especial a la predisposición al trabajo en equipo, pues se la detectó como la más importante, y tenemos una calificación global de 77 puntos de 90 posibles, hay que promover actividades grupales que incentiven y eleven el mencionado atributo.

En función de que no todas las actitudes / aptitudes tienen la misma importancia en relación con la actividad desempeñada se le otorgó un peso a cada una de ellas, el mismos esta en relación directa con la importancia del atributo, lo indicado en virtud de identificar la persona más completa para el rol que desempeñan desde sus puestos de trabajo, se identificó lo siguiente:

La persona con el conocimiento más completo para el área de estudio es Gonzalo Estrella obteniendo un total ponderado de 8,70 puntos de 10 posibles.

Asimismo la persona con la actitud más idónea para el área de estudio es Israel Pineda obteniendo un total ponderado de 9,80 puntos de 10 posibles.

Para ilustrar como los integrantes del departamento caso de estudio, están preparados para ejercer su rol se ha implementado, en base a un eje de coordenadas en la figura 1 se muestra la ubicación de cada persona con relación a sus aptitudes / actitudes.

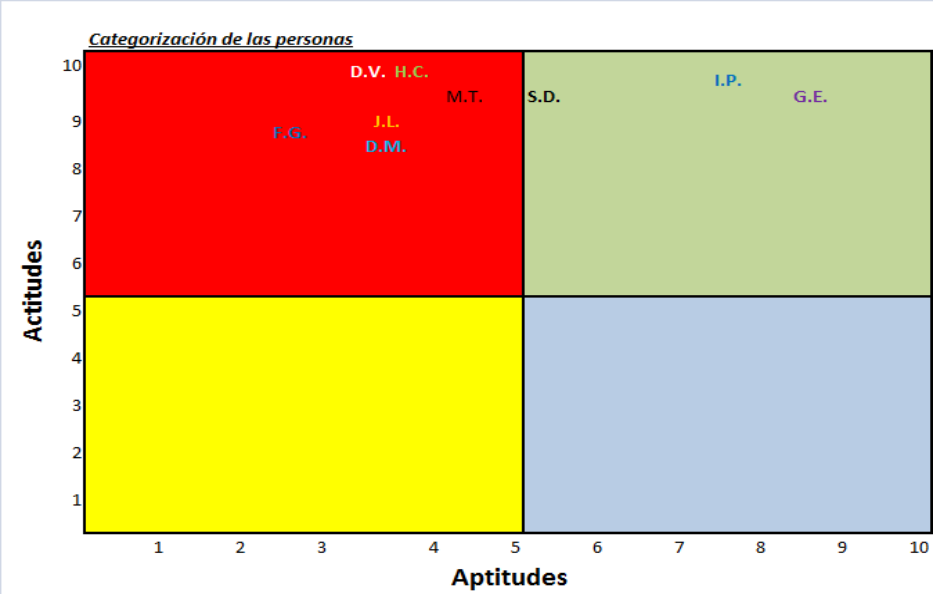

Fig. 1. Relación Recursos (Actitudes / Aptitudes)

Analizando el eje de las actitudes se observa que todos los recursos obtienen puntuaciones sobre 8, lo indicado refleja un excelente equipo de trabajo con las actitudes necesarias para desarrollar las actividades de consultoría, se destaca en este análisis Israel Pineda.

Asimismo analizando el eje de las aptitudes (conocimientos) se observa una brecha muy extensa entre sus miembros, pues se aprecia solo dos personas con un puntaje ponderado promedio que cuentan con el conocimiento necesario para realizar las actividades inherentes al área caso de estudio, este dato tiene que ser tomado en cuenta para la elaboración de la estrategia de gestión del conocimiento.

Obtenida la información fruto del relevamiento realizado, en la tabla 13 se detalla los recursos más aptos en cada uno de los conocimientos necesarios para cumplir las tareas asignadas en la organización, dicha información servirá como páginas amarillas del conocimiento, en función de conocer a quién recurrir cuando se presenten situaciones en cada uno de los tópicos.

Id.	Aptitudes	Recurso con Mayor Puntaje	Puntaje
AP1	Técnicas de relevamiento de Información	Israel Pineda Jorge Lema Gonzalo Estrella	10
AP2	Sistemas Operativos	Israel Pineda Sandino Dávila Gonzalo Estrella Daniel Vallejo	10
AP3	Bases de datos relacionales	Daniel Vallejo	10
AP4	Conocimientos básicos de procesos de la industria	Israel Pineda	10
AP5	Metodologías de desarrollo de software	Israel Pineda	8,66
AP6	Módulo Herramientas de desarrollo de software	Diego Mejía Gonzalo Estrella	9
AP7	Módulo Administración del ERP	Gonzalo Estrella Israel Pineda	10
AP8	Gestión de Proyectos	Marco Toral	6,66
AP9	Módulos funcionales ERP	Israel Pineda	10
AP10	Métodos y Técnicas de Aseguramiento de Calidad del Software	Gonzalo Estrella	8,5
AP11	Manejo de Conflictos	Gonzalo Estrella	9

Tabla 13. Páginas amarillas del conocimiento

1.4.3. MAPA DE CONOCIMIENTO.

Finalmente se construyó el mapa de conocimiento (figura 2), partiendo de toda la información estudiada al interior del área caso de estudio.

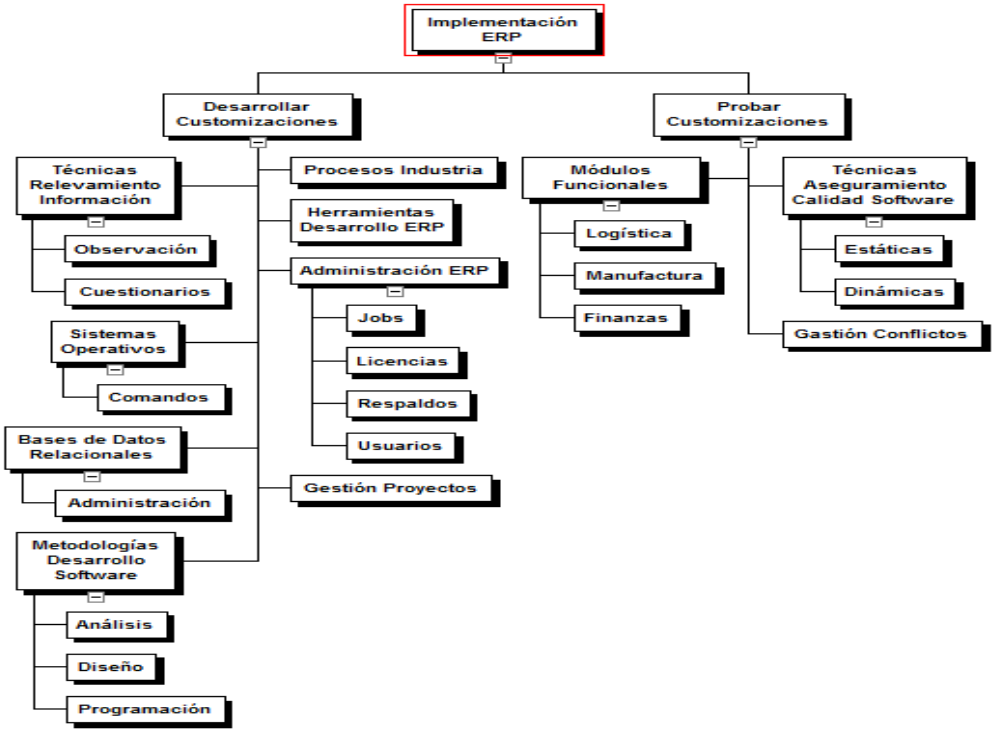

Fig. 2 Mapa de conocimientos área de implementación caso de estudio

CAPITULO 2: ESTRUCTURA DE LA PROPUESTA PARA ADMINISTRAR EL CONOCIMIENTO EN EL AREA DE IMPLEMENTACION DE LA EMPRESA, Y SUS FACTORES CLAVES DE DESEMPEÑO.

La propuesta detallada es un plan piloto de Gestión del Conocimiento producto de un análisis realizado al interior del departamento de implementación de la empresa caso de estudio y con la colaboración del personal de otros departamentos de la mencionada organización.

La idea fundamental es lograr, de una manera eficaz, gestionar toda aquella información, experiencias y conocimientos que se desprenden del área caso de estudio.

El mencionado plan tendrá una duración de 3 meses, es decir la validación de sus resultados deberán ser evaluados a finales de Enero del 2011.

2.1 DECLARACIÓN DE LA PROPUESTA (PLAN PILOTO)

2.1.1. OBJETIVO GENERAL

Proporcionar las herramientas necesarias para que, mediante su aplicación, se pueda gestionar toda aquella información, experiencias y conocimientos que se desprenden del área de implementación de la empresa caso de estudio.

2.1.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Establecer los espacios necesarios y mecanismos para identificar, adquirir, almacenar, distribuir, usar, retener y medir en todas direcciones, el conocimiento que reside en la organización.

Recuperar la experiencia y el Know-how que la organización ha ido adquiriendo.

Potenciar y mejorar los flujos de conocimiento existentes en los procesos del departamento caso de estudio, para incrementar la eficiencia en el trabajo diario.

2.1.3. ESTRATEGIA

La estrategia que se utilizará para la implementación de la presente propuesta estará basada en los métodos de Karl Wiig y Probst, en virtud de solventar lo detectado como necesidades de gestión del conocimiento en el área caso de estudio.

2.1.4. PLAN DE ACCIÓN

Inicialmente en virtud de identificar el estado de la empresa, se elaboró los mapas de conocimiento, la información obtenida en la mencionada actividad nos permitirá hacer puntual el plan de acción necesario que permita la gestión efectiva del conocimiento en la organización caso de estudio partiendo de los modelos seleccionados, a continuación se detallan las actividades que formarán parte de la estrategia.

2.1.4.1. Centro de documentación virtual.

Detalle de la actividad

En función de no desaprovechar las tecnologías de información disponibles y de apoyarnos en las mismas en función de agregar valor al modelo, se modificará la Intranet que opera en la actualidad en la organización caso de estudio, con la ayuda de un gestor de contenidos como Joomla, es decir se le dará funcionalidad adicional en virtud de convertirlo en un Wiki Empresarial que permitirá compartir y actualizar la información objeto de gestión para esta propuesta; adicionalmente se la dotará de un buen sistema de clasificación informatizada y con una estrategia de gestión documental que codificará la bibliografía existente.

Se nombrará a un administrador del Centro, con funciones tales como coordinar y establecer una determinada política para el centro, dinamizarlo, revisar la calidad de la información circulante, mantenerlo ordenado y operativo en todo momento, monitorear que los integrantes del departamento están colocando la información de manera clasificada y que siempre se anexe un resumen de la documentación.

Objetivo

Realizar la difusión y buen uso de todo el material existente en la organización, de esta manera se aprovechará la tecnología ya existente.

Periodicidad y duración

Esta implementación se encontrará lista para el 25 de Octubre del 2010.

Resultante

Un punto de acceso clave a toda la información y conocimiento que se produce internamente en la organización, pero no sólo informatizado, sino también virtual, accesible desde cualquier lugar a través del buscador de la Intranet.

Fase atacada: *Almacenamiento y distribución del conocimiento*

Basado en: Karl Wiig y Probst

2.1.4.2. Incentivando la cultura empresarial hacia la administración del conocimiento

Detalle de la actividad

Se realizará modificaciones en el manual de procedimientos del departamento, en el que se evidenciará que toda la información se encontrará centralizada en el sitio explicado anteriormente, se indicará también que todos los incidentes deberán registrarse en dicho sitio, la mencionada información será supervisada por el administrador de la aplicación mediante monitores de seguimiento de actividad por tipo.

Se ha negociado con la gerencia general para premiar al final del mes a la persona con más actividad productiva en el sitio, con 1 día de asueto a su elección, en el período indicado, y que no altere con sus actividades desempeñadas.

Objetivo

Incentivar a los miembros de la organización a interactuar con el sitio centralizado en función de que aporten y usen el conocimiento existente en la organización.

Periodicidad y duración

El procedimiento de interactividad con la intranet debe ser en todo momento en el que se requiera información o se tenga que registrar los incidentes.

El día libre que se otorgará será al final de la tercera semana de cada mes.

La modificación en el manual de procedimientos estará lista hasta el 22 de Octubre del 2010.

Resultante

Almacenar el conocimiento en un lugar centralizado e incentivar a los miembros del departamento para que se involucren en el proceso de administración del conocimiento, a fin de que se conviertan en procedimientos propios de la cultura empresarial.

Fase atacada: *Preparando a la cultura empresarial*

Basado en: Karl Wiig

2.1.4.3. Capacitación sobre los nuevos servicios de conocimiento que brinda la Intranet. (CD)

Detalle de la actividad

Se reunirá a todos los integrantes del departamento de implementación del la compañía en virtud de socializar las nuevas bondades añadidas a la intranet referentes al almacenamiento, centralización y uso del conocimiento.

Objetivo

Capacitar al departamento caso de estudio en el uso de la herramienta informática.

Periodicidad y duración

Se la realizará el Miércoles 27 de Octubre del 2010, duración aproximada 4 horas.

Resultante

N/A.

Fase atacada: Almacenamiento, *distribución, retención, uso del conocimiento.*

Basado en: Karl Wiig y Probst

2.1.4.4. Plan de Capacitación General

Detalle de la actividad

Desarrollo de trabajos prácticos que se vienen realizando cotidianamente:

- Exposiciones de uso de los aplicativos que comercializa la organización (diálogos).
- Realización talleres para generar destrezas en los integrantes del departamento.

En virtud de ir cerrando las brechas entre los recursos detectadas en los mapas de conocimiento, se utilizarán varios tipos de capacitación, las mismas se detallan a continuación:

Capacitación Inductiva: Se aplicará para orientar / facilitar la integración del nuevo colaborador, en general a su ambiente de trabajo.

Capacitación Preventiva: Se la utilizará para prever los cambios que se producen en el personal, toda vez que su desempeño puede variar con los años, sus destrezas pueden deteriorarse y la tecnología hacer obsoletos sus conocimientos.

Capacitación Correctiva: Será la orientada a solucionar "problemas de desempeño". En tal sentido, su fuente original de información es la evaluación de desempeño realizada normalmente en la empresa, pero también los estudios de diagnóstico de necesidades dirigidos a identificarlos y determinar cuáles son factibles de solución a través de acciones de capacitación; para lo que la información que proporcionó los mapas de conocimientos serán de vital importancia.

Objetivo

Preparar al personal para la ejecución eficiente de las responsabilidades que asuman en sus puestos.

Periodicidad y duración

El plan detallado a continuación es el resultado de los mapas de conocimiento construidos, los mismos nos dieron una idea clara de las necesidades de conocimiento que tiene la organización y quienes de las personas están en la capacidad de reforzar cada tema.

En el anexo 5 se detalla el plan de capacitación propuesta para cumplir los objetivos previstos.

Resultante

Tener un equipo con conocimientos balanceados en función de poder atender con eficiencia los requerimientos de los clientes sin tener que depender de algún recurso.

Fase atacada: D*istribución del conocimiento.*

Basado en: Karl Wiig y Probst

2.1.4.5. Foros de conocimiento

Detalle de la actividad

La intranet también será modificada para este cometido, dichos foros proporcionarán una entrada directa a la expertise del departamento y su riqueza del conocimiento.

Les proporcionará una oportunidad de aprender y dar voz a los integrantes del departamento sobre una gran variedad de temas de trabajo que diariamente se nos presentan.

Cada vez que se registre un nuevo tópico a situaciones planteadas en foros acerca de incidentes presentados, se notificará a todos los integrantes del grupo vía correo electrónico, en función de que el departamento se encuentre al tanto y de ser el caso existan aportes a la mencionada publicación.

El publicador inicial del incidente tendrá que seleccionar la mejor solución dada por los participantes del foro.

Objetivo

Socializar los temas que se presentan en la cotidianeidad del departamento y sus soluciones planteadas por los demás integrantes del departamento; todo lo

mencionado en función de que si se presenta otra vez el incidente se le pueda dar rápida solución.

Periodicidad y duración

Cada vez que se registre un incidente vía el portal de nuestro Partner asociado o cuando algún recurso tenga necesidad de solventar algún problema de información.

El servicio de información estará listo el 25 de Octubre.

Resultante

Foros de discusión con soluciones planteadas a los temas reportados.

Fase atacada: *Distribución y retención del conocimiento*

Basado en: Karl Wiig y Probst

2.1.4.6. Reuniones de Conocimiento. (RC)

Detalle de la actividad

Van a servir para captar, recuperar y compartir experiencias o lecciones concretas resultantes de las actividades propias del trabajo (podrían ser positivas o negativas). Aquí tendrá cabida todo tipo de reflexiones, desde cómo se ha trabajado en la realización de los proyectos en ejecución y lo que hemos aprendido de ese proceso, o los errores que generalmente se cometen.

Objetivo

Crear conciencia de un aprendizaje continuo y compartir el mismo con el resto del equipo.

Periodicidad y duración

Último día laborable de la semana cada 15 días, un máximo de 60 minutos por sesión.

Resultante

Un pequeño artículo sobre dicha experiencia o enseñanza (evitar un documento demasiado extenso) y se introduciría en el Centro de Documentación con su respectivo resumen.

Fase atacada: *Distribución y retención del conocimiento*

Basado en: Karl Wiig y Probst

2.1.4.7. Comunidades Temáticas. (CT)

Detalle de la actividad

Estarían formadas por todas las personas del departamento de implementación, cada uno de forma totalmente voluntaria se organizarán en torno a una temática específica que considere de su dominio, la misma enmarcada dentro de los temas que manejamos en el departamento.

Objetivo

Aprovechar el conocimiento individual y convertirlo en conocimiento colectivo.

Periodicidad y duración

Penúltimo día laborable de la semana cada 15 días, un máximo de 60 minutos por sesión, esta actividad será en semana intercalada con la actividad de reuniones de conocimiento.

Resultante

El material utilizado en la exposición se introduciría en el Centro de Documentación con su respectivo resumen.

Fase atacada: Almacenamiento, *distribución y retención del conocimiento*

Basado en: Karl Wiig y Probst

2.1.4.8. Comunidades de Práctica (CP)

Detalle de la actividad

Se reunirán los integrantes del equipo con el fin de compartir ideas, encontrar soluciones e innovar, uniendo sus esfuerzos para el desarrollo continuo del área de conocimiento caso de estudio.

Para lo cual se realizará lo siguiente:

- Se planificará un check list de temas que han ocasionado al área invertir altos tiempos y recursos en su resolución.
- Se planificará sesiones, en la medida de lo posible, con las personas que estuvieron presentes en la solución.
- Una vez planteada la problemática se escuchará las soluciones planteadas por los otros integrantes del área en función de analizar otras posibles vías por las que se pudo solventar el problema.
- Finalmente las personas que solucionaron el problema, en su debido momento, detallarán cual fue la solución y el por qué de las decisiones tomadas en esa instancia.

Objetivo

Intercambiar ideas y experiencias prácticas sobre casos específicamente planteados en función de transferir dicho conocimiento, ofreciendo una estructura formal que permita adquirir más conocimiento a través de las experiencias compartidas dentro del grupo.

Periodicidad y duración

Una sesión de máximo 60 minutos el último Miércoles de cada mes.

Resultante

Documentación que resalte la aceptación de la solución planteada originalmente o solución viable que se debería brindar en el escenario planteado.

Fase atacada: Almacenamiento, *distribución, retención, uso del conocimiento.*

Basado en: Karl Wiig y Probst

2.1.4.9. Evaluaciones al personal (EP)

Detalle de la actividad

De los temas distribuidos se realizará un test rápido para todos los integrantes del departamento en base a un caso planteado. Se revisará y se evaluará si las soluciones obtenidas se basan en el conocimiento distribuido en el período de transcurrido.

Objetivo

Medir el grado de asimilación del conocimiento en los integrantes del departamento.

Periodicidad y duración

Un caso planteado el último Martes de cada mes. Tiempo aproximado de duración 30 minutos.

Resultante

Medición y verificación del uso del conocimiento distribuido en el departamento.

Fase atacada: Medición *del conocimiento.*

Basado en: Probst

2.1.4.10. Medir los procesos de la administración del conocimiento

Detalle de la actividad

Al cabo de dos meses se evaluará cada una de las estrategias propuestas en virtud de afinarlas / modificarlas, de ser el caso, en función de ir perfeccionando la propuesta planteada, el criterio usado para esta verificación será el aporte que ha tenido cada actividad hacia la consecución del objetivo de la presente propuesta.

Objetivo

Mejorar el proceso de administración del conocimiento propuesto para el departamento caso de estudio.

Periodicidad y duración

Cada dos meses, al final de cada período.

Resultante

Verificación y mejoramiento de los procesos que comprenden la gestión del conocimiento.

Fase atacada: Medición.

Basado en: Probst

En la figura 3 se detalla gráficamente la propuesta descrita anteriormente, lo mencionado en virtud de evidenciar las conexiones de cada una de las actividades en pro de la consecución de los objetivos planteados.

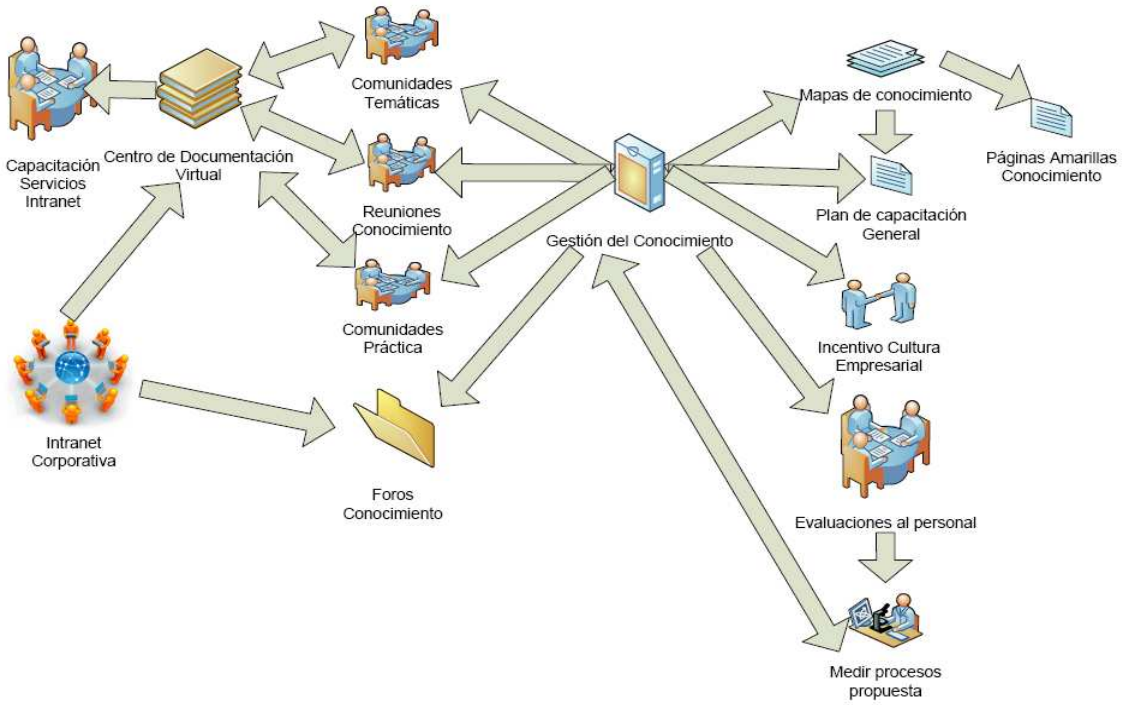

Fig. 3 Esquema de la propuesta de gestión de conocimiento

Adicionalmente, posterior a cada actividad de evaluación (EP), está programada una reunión entre el auspiciante y el gerente de proyecto, en función de realizar

un seguimiento de los avances y resultados observados en el transcurso de la ejecución del proyecto.

2.1.5. EQUIPO DE TRABAJO

En base a lo necesario para cumplir a cabalidad con la implementación del plan piloto propuesto en el departamento de implementación de la empresa caso de estudio, se ha designado el equipo de trabajo descrito en la tabla 14.

Responsable (s)	Cargo	Rol	Descripción Rol
Mónica Sosa	Gerente de Control de Calidad	Auspiciante	Se encargará de gestionar los recursos con Gerencia General e informar el estado de la propuesta
Gonzalo Estrella	Coordinador desarrollo	Gerente de Proyecto	Se encargará del control de las actividades del proyecto y su cumplimiento
Mónica Sosa	Gerente de Control de Calidad	Administrador del conocimiento	Se encargarán de las actividades que garanticen la ejecución de las acciones planteadas en la propuesta
Gonzalo Estrella	Coordinador desarrollo	Administrador del conocimiento	Se encargarán de las actividades que garanticen la ejecución de las acciones planteadas en la propuesta
Franklin García	Especialista técnico	Administrador Intranet	Se encagará de establecer una determinada política para el Centro de documentacióm, dinamizarlo, revisar la calidad de la información circulante, mantenerlo ordenado y operativo en todo momento, monitorear que los integrantes del departamento están colocando la información de manera clasificada.

Tabla 14. Equipo de trabajo del proyecto

2.1.6. INDICADORES A EVALUAR

2.1.6.1. Tiempos de ciclo de adaptación personal entrante.

Situación actual

De los recursos entrantes en el primer semestre del año 2010 se ha determinado que los nuevos integrantes que ingresan a la organización les toman aproximadamente un período de 4 meses el estar listos para la participación en un proyecto.

Objetivo planteado (Tiempo Estimado)

Según las actividades planteadas dentro de la estrategia se estima que en los primeros dos meses se reducirá el tiempo de adaptación del personal a dos meses, es decir el recurso en el mencionado tiempo debería estar listo para participar en los proyectos de la organización.

2.1.6.2. Satisfacción del cliente.

Situación actual

La empresa caso de estudio en la actualidad realiza a sus clientes una encuesta trimestral, el objetivo de dicha actividad es censar el nivel de aceptación del servicio que se presta por el departamento de implementación, en la misma se evidencia que el 40% del total de los clientes atendidos no está conforme con el servicio proporcionado por la mencionada área.

Objetivo planteado (Tiempo Estimado)

Según las actividades planteadas dentro de la estrategia se estima que hasta la encuesta que se realizará a los clientes en diciembre del 2010 se reducirá el porcentaje de inconformidad en un 10%.

2.1.6.3. Dependencia de recursos con mayor experiencia.

Situación actual

Se cuenta con un portal en Internet en el que los clientes reportan incidentes que se les han presentado en los proyectos, se ha determinado mediante una muestra que de 100 incidentes que se reportan al menos en 50 de los mismos, es necesario que un recurso con mayor experiencia tenga que intervenir para poder dar una solución al problema.

Objetivo planteado (Tiempo Estimado)

Según las actividades planteadas dentro del plan se estima que en los primeros dos meses se reducirá la dependencia de los recursos con mayor experiencia en

un 10%. Cabe indicar que esta situación difícilmente tenderá a 0, ya que siempre será necesaria la experiencia de recursos que han pasado por varios proyectos y que puedan ver de diferente manera las situaciones específicas.

En la tabla 15 se resume la información de los indicadores seleccionados en la presente propuesta.

				Rangos		
Perspectiva	Objetivo	Indicador	Unidad	Valor Base	Rango Esperado	Rango Mínimo
Tiempos de Ciclo	Reducir el tiempo que actualmente toma a los recursos entrantes estar preparados para la actividad a desempeñar.	TC = Tiempo de Adaptación Inicial - Tiempo de adaptación posterior	Mes	4	TC <= 2	TC > 2.01 y TC <= 3,99
Satisfacción del Cliente	Reducir el porcentaje de inconformidad de los clientes.	SC = Porcentaje de Inconformidad Inicial - (Porcentaje de Inconformidad Inicial - Porcentaje de Inconformidad final)	Porcentaje	40	TC <= 30	TC > 30 y TC <= 39,99
Dependencia de recursos	Reducir la dependencia de los recursos con mayor experiencia.	DR = Porcentaje de dependencia Inicial - (Porcentaje de dependencia Inicial - Porcentaje de dependencia final)	Porcentaje	50	TC < = 40	TC > 40 y TC <= 49,99

Tabla 15. Declaración información indicadores claves de desempeño

2.1.7. PRESUPUESTO

Para cumplir con lo necesario para la implementación de la propuesta, en el departamento caso de estudio, se ha cuantificado el presupuesto detallado en la tabla 16.

Actividad	Costo por actividad USD$	Total USD$
Desarrollo de la actividad del equipo de gestión del conocimiento		$ 80,63
Requerimientos de aprendizaje continuo.		$ 5.582,50
- Actividades para desarrollar el conocimiento	$ 1030,00	
- Plan de capacitación	$ 4372,50	
- Capacitación Gestión Proyectos	$ 180,00	
Tecnología de información y comunicación		$ 1.980,00
- Implementación nuevos servicios Intranet	$ 640,00	
- Ampliación hardware	$ 1340,00	
- Capacitación externa Bibliotecología (IEA)	$ 143,20	$ 143,20
	Total	$ 7.643,13

Tabla 16. Presupuesto plan piloto

El costeo de las actividades, que tienen que ver con tiempo del recurso interno a la organización, se lo realizó por hora / hombre en función de su salario actual, el mismo se lo detalla en las tablas 17, 18 y 19.

Total Actividades Plan Piloto									
	Salario Mensual	Salario Semanal	Costo Diario	Costo Hora	CD	RC	CT	EP	CP
Israel Pineda	800,00	200,00	40,00	5,00	20,00	35,00	30,00	7,50	15,00
Sandino Dávila	650,00	162,50	32,50	4,06	16,25	28,44	24,38	6,09	12,19
Jorge Lema	650,00	162,50	32,50	4,06	16,25	28,44	24,38	6,09	12,19
Henry Carvajal	600,00	150,00	30,00	3,75	15,00	26,25	22,50	5,63	11,25
Diego Mejía	650,00	162,50	32,50	4,06	16,25	28,44	24,38	6,09	12,19
Marco Toral	650,00	162,50	32,50	4,06	16,25	28,44	24,38	6,09	12,19
Franklin Garcia	600,00	150,00	30,00	3,75	15,00	26,25	22,50	5,63	11,25
Gonzalo Estrella	1800,00	450,00	90,00	11,25	45,00	78,75	67,50	16,88	33,75
Daniel Vallejo	800,00	200,00	40,00	5,00	20,00	35,00	30,00	7,50	15,00
Mónica Sosa	2500,00	625,00	125,00	15,63	62,50				
				Totales	242,50	315,00	270,00	67,50	135,00
				General	1030,00				

Tabla 17. Costo / Hombre / Actividad Plan piloto(1)

Totales Plan de capacitación									
	Salario Mensual	Salario Semanal	Costo Diario	Costo Hora	*HD*	*TR*	*MF*	*BD*	*PI*
Israel Pineda	800,00	200,00	40,00	5,00		40,00	80,00		80,00
Sandino Dávila	650,00	162,50	32,50	4,06		32,50	65,00	32,50	65,00
Jorge Lema	650,00	162,50	32,50	4,06	65,00		65,00	32,50	65,00
Henry Carvajal	600,00	150,00	30,00	3,75	60,00	30,00	60,00	30,00	60,00
Diego Mejía	650,00	162,50	32,50	4,06		32,50	65,00		65,00
Marco Toral	650,00	162,50	32,50	4,06	65,00	32,50	65,00		65,00
Franklin Garcia	600,00	150,00	30,00	3,75	60,00	30,00	60,00	30,00	60,00
Gonzalo Estrella	1800,00	450,00	90,00	11,25	180,00			90,00	
Daniel Vallejo	800,00	200,00	40,00	5,00	80,00	40,00	80,00	40,00	80,00
Mónica Sosa	2500,00	625,00	125,00	15,63					
				Totales	510,00	237,50	540,00	255,00	540,00

Tabla 18. Costo / Hombre / Actividad plan de capacitación(1)

	Salario Mensual	Salario Semanal	Costo Diario	Costo Hora	*QA*	*SO*	*MD*	*MC*	*AA*	*GP*
Israel Pineda	800,00	200,00	40,00	5,00	40,00		80,00			80,00
Sandino Dávila	650,00	162,50	32,50	4,06	32,50		65,00	32,50	32,50	65,00
Jorge Lema	650,00	162,50	32,50	4,06	32,50		65,00	32,50	32,50	65,00
Henry Carvajal	600,00	150,00	30,00	3,75	30,00	30,00	60,00		30,00	60,00
Diego Mejía	650,00	162,50	32,50	4,06	32,50		65,00	32,50	32,50	65,00
Marco Toral	650,00	162,50	32,50	4,06	32,50		65,00	32,50	32,50	65,00
Franklin Garcia	600,00	150,00	30,00	3,75	30,00	30,00	60,00	30,00	30,00	60,00
Gonzalo Estrella	1800,00	450,00	90,00	11,25	90,00			90,00	90,00	180,00
Daniel Vallejo	800,00	200,00	40,00	5,00	40,00	40,00	80,00		40,00	80,00
Mónica Sosa	2500,00	625,00	125,00	15,63						
				Totales	360,00	100,00	540,00	250,00	320,00	720,00
				General	4372,50					

Tabla 19. Costo / Hombre / Actividad plan de capacitación (2)

Adicionalmente el valor de las reuniones de seguimiento, entre el auspiciante y el gerente de proyecto suman un valor de $80.63, rubro que corresponde al desglose detallado en la tabla 20.

	Salario Mensual	Salario Semanal	Costo Diario	Costo Hora	SEG
Israel Pineda	800,00	200,00	40,00	5,00	
Sandino Dávila	650,00	162,50	32,50	4,06	
Jorge Lema	650,00	162,50	32,50	4,06	
Henry Carvajal	600,00	150,00	30,00	3,75	
Diego Mejía	650,00	162,50	32,50	4,06	
Marco Toral	650,00	162,50	32,50	4,06	
Franklin Garcia	600,00	150,00	30,00	3,75	
Gonzalo Estrella	1800,00	450,00	90,00	11,25	33,75
Daniel Vallejo	800,00	200,00	40,00	5,00	
Mónica Sosa	2500,00	625,00	125,00	15,63	46,88
				Totales	80,63

Tabla 20. Costo reuniones gerencia de proyecto

Una vez descritos y detallados los egresos en los que se incurrirá por objeto de la aplicación de la presente propuesta, de la misma manera a continuación en las tablas 21, 22 y 23 se describen los beneficios esperados de la ejecución del piloto.

Perspectiva	Unidad	Valor Base	Valor Esperado	Recursos Entrantes Promedio	Sueldo promedio	Valor Anterior Asumido	Valor Propuesto Asumido	Ahorro Esperado
Tiempos de Ciclo	Mes	4	2	3	$ 900,00	$ 10.800,00	$ 5.400,00	$ 5.400,00

Tabla 21. Rendimiento indicador tiempos de ciclo

Perspectiva	Unidad	Valor Base	Valor Esperado	Promedio Mensual Retención de Cobros Cartera Actual	Promedio Mensual Retención de Cobros Cartera Esperado	Circulante adicional Esperado
Satisfacción del Cliente	Porcentaje	40	30	$ 66.000,00	$ 59.400,00	$ 6.600,00

Tabla 22. Rendimiento indicador satisfacción del cliente.

Perspectiva	Unidad	Valor Base	Valor Esperado	Sueldo Promedio Recursos Experimentados	Porcentaje Ocupación Dependencia Promedio (Tiempo)	Valor Ocupación Dependencia Promedio	Porcentaje Ocupación Dependencia Esperado (Tiempo)	Ahorro Esperado
Dependencia de recursos	Porcentaje	50	40	$ 2.300,00	30	$ 690,00	24	$ 138,00

Tabla 23. Rendimiento indicador dependencia de recursos.

Observando las tablas anteriores podemos concluir que como ingresos adicionales previstos, fruto de aplicación efectiva de la presente propuesta, ascienden a un valor de $12.138,00, dicho valor relacionándolo con $7.643,13 que hace referencia a los egresos previstos, tenemos un indicador positivo de 1,59; situación que ratifica la factibilidad financiera de la presente propuesta.

Adicionalmente es necesario indicar que al trabajar y mejorar sobre los indicadores planteados, es decir tiempos de ciclo de adaptación personal entrante, satisfacción del cliente y dependencia de recursos con mayor experiencia; el efecto se verá directamente reflejado en el correcto uso de los recursos de la compañía y la reducción de sus costos de operación.

2.1.8. CRONOGRAMA

Una vez armado el plan piloto, para poder implementar administración del conocimiento en la empresa caso de estudio, en las figuras 4, 5, 6 y 7 se detalla el cronograma propuesto con el respectivo tiempo por actividad en horas.

Actividades propuestas para proyecto					
Octubre					
1					
L	M	M	J	V	S
25	26	27	28	29	30
		CD (4)			

Fig. 4 Cronograma Octubre 2010

NOVIEMBRE																													
2						3						4						5						6	
L	M	M	J	V	S	L	M	M	J	V	S	L	M	M	J	V	S	L	M	M	J	V	S	L	M
1	2	3	4	5	6	8	9	10	11	12	13	15	16	17	18	19	20	22	23	24	25	26	27	29	30
				RC (1)	HD (8)				CT (1)		TR(4)					RC (1)	BD(4)		EP (0.5)	CP(1)	CT (1)		PI(8)		
											MF(4)						MF(4)		SEG(1)						

Fig. 5 Cronograma Noviembre 2010

DICIEMBRE																													
				7						8						9						10					
M	J	V	S	L	M	M	J	V	S	L	M	M	J	V	S	L	M	M	J	V	S	L	M	M	J	V	
1	2	3	4	6	7	8	9	10	11	13	14	15	16	17	18	20	21	22	23	24	25	27	28	29	30	31	
		RC (1)					CT (1)		QA(4)					RC (1)	MD(8)				CT (1)				EP (0.5)	CP(1)		RC (1)	
									SO(4)														SEG(1)				

Fig. 6 Cronograma Diciembre 2010

Enero																													
	11						12						13						14										
S	L	M	M	J	V	S	L	M	M	J	V	S	L	M	M	J	V	S	L	M	M	J	V	S					
1	3	4	5	6	7	8	10	11	12	13	14	15	17	18	19	20	21	22	24	25	26	27	28	29					
				CT (1)		MC(4)					RC (1)	GP(8)				CT (1)				EP (0.5)	CP(1)		RC (1)						
						AA(4)														SEG(1)									

Fig. 7 Cronograma Enero 2011

CAPITULO 3: VALIDACION DE LA PROPUESTA.

En primera instancia evaluaremos las actividades planteadas en el esquema que configuran la gestión del conocimiento para la organización estudiada, lo antes mencionado en virtud de conocer cuáles fueron los problemas presentados y el valor generado por cada una de ellas en función de su contribución hacia los objetivos fijados, posteriormente evaluaremos los indicadores claves de desempeño y su comportamiento posterior a la aplicación de la propuesta.

3.1. EVALUACIÓN DE LAS ACTIVIDADES PLANTEADAS

3.1.1. CENTRO DE DOCUMENTACIÓN VIRTUAL

El objetivo fundamental de esta actividad se enfocó en realizar la difusión y buen uso de todo el material existente en la organización.

3.1.1.1. Problemas Encontrados.

Resistencia a la adopción de los nuevos procedimientos.

A pesar de que el proyecto fue apoyado por la gerencia, el hecho de que los integrantes del equipo tengan que efectuar tareas adicionales a su trabajo normal, fue motivo para que no se registre todo lo necesario en el centro de documentación virtual, o por lo menos no en todas las ocasiones; los principales argumentos fueron la falta de tiempo y que los supervisores no asignaban el requerido necesario para la mencionada tarea.

3.1.1.2. Valor Generado

Finalmente se consiguió un punto centralizado, en donde todos los integrantes del equipo accedían como primera opción de búsqueda en el caso de requerir información para la realización de sus actividades cotidianas.

Ya no se observan situaciones en las que primero se buscaba la información fuera de la organización, sin antes realizar la búsqueda dentro del centro de documentación virtual.

El personal entrante ahora tiene un punto de acceso en dónde preguntar - investigar, es decir se convirtió en una herramienta de trabajo que les permite resolver sus primeras situaciones dentro del diario vivir de la organización.

3.1.2 PLAN GENERAL DE CAPACITACIÓN

El objetivo fundamental de esta actividad se enfocó a preparar e personal para la ejecución eficiente de sus responsabilidades.

3.1.2.1. Problemas Encontrados

El único inconveniente encontrado en esta actividad se refiere a que, por falta de tiempo, tuvimos que agendar ciertas capacitaciones / talleres para los días sábados, bajo esta premisa no todos los recursos pudieron asistir como fueron programados, a pesar de que se hizo llegar el cronograma de trabajo con la debida anticipación.

3.1.2.2. Valor Generado

En base a las últimas evaluaciones realizadas se observa un equipo con conocimientos más balanceados.

Se observa que los integrantes del equipo con menos experiencia dependen menos tiempo de los recursos considerados “Senior” del equipo evaluado, lo mencionado es de vital importancia ya que aporta directamente a la toma de decisiones en menor tiempo y acelera considerablemente la resolución de problemas.

La relación entre supervisores y supervisados mejoró visiblemente, lo mencionado en función de que las actividades son realizadas con mayor eficiencia, reduciendo las situaciones de roses por conflictos propios del desarrollo de la actividad.

3.1.3 FOROS DE CONOCIMIENTO

El objetivo fundamental de esta actividad se enfocó a socializar los temas que se presentan en la cotidianeidad del departamento y las soluciones planteadas por los demás integrantes del departamento.

3.1.3.1. Problemas Encontrados

Tal y como se planteó en primera instancia la propuesta dejaba abierta la posibilidad para que los participantes del foro respondan de cualquier manera a las preguntas planteadas, esto ocasionó que en situaciones se desvíen esfuerzos innecesarios con sugerencias que no atacaban debidamente la problemática planteada, de aquí que se modificó el procedimiento para que siempre exista un

moderador que haga comentarios sobre las soluciones planteadas en cada uno de los foros abiertos.

El moderador de cada tema se eligió en base al tópico consultado, basado en la categorización de los recursos realizado con anterioridad, en base a lo mencionado se modificó el portal para que por el tipo de la temática consultada se envíe un correo electrónico a la persona adecuada en función de que el mismo esté al tanto de la interacción en los foros.

3.1.3.2. Valor Generado

La versatilidad de la herramienta permitió que pueda ser utilizada con éxito en un gran número de situaciones de aprendizaje y como apoyo a la formación de los integrantes del equipo, a tal punto que los recursos nuevos en el departamento podían fácilmente despejar sus inquietudes sin depender de la presencia física de un especialista determinado.

Contribuyó como un espacio fértil para la actualización permanente de los integrantes del equipo y para la construcción de conocimiento colectivo que antes era conocimiento individual.

Redujo el tiempo en que se soluciona un problema reportado por algún cliente, lo mencionado con relación a que se notifican las preguntas a los correos de los expertos o en su defecto alguien con anterioridad había publicado un tema similar y en base al mencionado foro se solucionan los temas presentados.

3.1.4 REUNIONES DE CONOCIMIENTO

El objetivo fundamental de esta actividad se enfocó a crear conciencia de un aprendizaje continuo y a compartir el mismo con el resto del equipo.

3.1.4.1. Problemas Encontrados

En virtud de que el objetivo de la actividad se enmarcaba en registrar y aprender de experiencias positivas y negativas, al compartir las primeras todo fluyó sin problemas y los directamente involucrados aportaron con mucho valor a las conversaciones; no así en el momento en que se direccionó la reunión para

compartir las malas experiencias pues en esta instancia se sintió que se hirieron las susceptibilidades de las personas involucradas en estas situaciones.

3.1.4.2. Valor Generado

Se convirtió en un espacio importante en donde se pudo compartir el conocimiento sobre experiencias propias del negocio.

Se obtuvo documentación sobre las experiencias o enseñanzas que se van desarrollando con el trabajo diario.

3.1.5 COMUNIDADES TEMÁTICAS

El objetivo fundamental de esta actividad se enfocó para aprovechar el conocimiento individual y convertirlo en conocimiento colectivo.

3.1.5.1. Problemas Encontrados

En ciertas sesiones la brecha de conocimiento existente entre los recursos del equipo no permitió a los moderadores que intervinieron, en su respectivo momento, puedan avanzar con todo lo preparado para la exposición ya que tuvieron que depurar primero el conocimiento del grupo, lo antes mencionado en función de estandarizar el nivel de conocimiento de todos los participantes.

3.1.5.2. Valor Generado

Se obtuvo documentación sobre las expertise de los recursos más experimentados en cada una de las áreas de conocimiento de la organización.

Se balanceo el conocimiento hacia todos los integrantes del equipo, pues la intención en esta actividad fue distribuir el conocimiento de los más experimentados dentro del grupo.

3.1.6 COMUNIDADES DE PRÁCTICA

El objetivo fundamental de esta actividad se enfocó para intercambiar ideas y experiencias prácticas sobre casos específicamente planteados.

3.1.6.1. Problemas Encontrados

En esta actividad no se encontró novedades que resaltar, pues en todas las situaciones planteadas hubo una alta generación de valor para todos los integrantes del equipo.

3.1.6.2. Valor Generado

Se generó destrezas en los integrantes del equipo, las mismas que en la actualidad permiten resolver los problemas con un alto grado de efectividad y eficiencia.

Ante el cliente se están eliminando la emisión de criterios que generaban falsos – positivos, situaciones que se venían originando por la falta de destrezas de los recursos en la resolución de problemas.

Se obtuvo documentación que resalta la aceptación de una solución planteada originalmente y/o solución viable que se debería brindar en un escenario determinado.

3.1.7 EVALUACIONES AL PERSONAL

El objetivo fundamental de esta actividad fue el permitir medir el grado de asimilación del conocimiento en los integrantes del equipo.

3.1.7.1. Problemas Encontrados

Algo que de antemano era conocido se refiere a la capacidad de asimilación del conocimiento que tiene cada persona, pues a pesar de que el temario fue el mismo para todos y de que los integrantes del equipo ingresaron con un nivel similar a cada una de las actividades planteadas; en las evaluaciones se observa un claro despunte de ciertos recursos, asimismo también tenemos situaciones en las que no se obtuvo el nivel esperado.

3.1.7.2. Valor Generado

Se logró verificar las brechas de conocimiento existentes entre las personas del equipo, las mismas nos permitirán gestionar en función de poderlas depurar.

3.1.8 MEDICIÓN PROCESOS DE ADMINSTRACIÓN DEL CONOCIMIENTO

El objetivo fundamental de esta actividad es mejorar el proceso de administración del conocimiento propuesto para el departamento caso de estudio.

3.1.8.1. Problemas Encontrados

Se detectaron falencias en el proceso sobre la marcha, resultó muy difícil cambiar los procesos en esta instancia, en virtud de que ya se encontraban calendarizados y comprometidos tiempos de personas; el problema fundamental se daba con estas últimas ya que un reajuste en el proceso podía desembocar en un cambio de prioridades y al estar ya asignado el tiempo correspondiente por medio de los supervisores; el Gerente de Proyecto tuvo que manejar situaciones complejas para poder cumplir con lo planteado.

3.1.8.2. Valor Generado

Se afinó la propuesta en función de que realmente el esquema se ajuste a las necesidades de conocimiento del departamento caso de estudio.

3.2. EVALUACIÓN INDICADORES CLAVES DE DESEMPEÑO

3.2.1 TIEMPOS DE CICLO ADAPTACIÓN PERSONAL ENTRANTE

Se estimó que los nuevos integrantes de la organización tendrán un período de adaptación máximo de dos meses.

3.2.1.1. Análisis descriptivo.

Para el período comprendido entre el 25 de Octubre del 2010 y el 31 de Enero del 2011 ingresaron dos integrantes nuevos al departamento, los mismos y sus situaciones se detallan a continuación:

- Milton Vásconez: Ingresó el 4 de Noviembre del 2010, participó en todas las sesiones de trabajo planteadas a excepción de la capacitación inicial sobre el uso del portal WEB (CD), que se programó para el 27 de Octubre del 2010, tampoco asistió a la reunión de conocimiento (RC) calendarizada en su debido momento para el 5 de Noviembre del 2010.

  Se decidió otorgarle el período de un mes para revise y asimile los conceptos entregados en cada sesión de trabajo, posterior a lo descrito y en función de evaluar la asimilación de los conocimientos entregados a

partir del 1ero de Diciembre del 2010 se decidió evaluarlo en el departamento de soporte a clientes, en donde un especialista de soporte en promedio semanal resuelve 20 ordenes colocadas por los clientes, se observo lo siguiente:

- Primera semana (01 – 03 Diciembre): Se le asignaron diez órdenes de soporte de las cuales solo cinco logró resolver; las restantes con la colaboración del equipo pudo atenderlas.
- Segunda semana (7 – 10 Diciembre): Se le asignaron diez órdenes de soporte las cuales en su totalidad fueron atendidas.
- Tercera semana (13 – 17 Diciembre): Se le asignaron quince órdenes de soporte las cuales en su totalidad fueron atendidas.
- Cuarta semana (20 – 23 Diciembre): Se le asignaron veinte órdenes de soporte las cuales en su totalidad fueron atendidas.
- Quinta semana (27 – 30 Diciembre): Se le asignaron veinte y cinco órdenes de soporte de las cuales fueron atendidas 21, las cuatro restantes se quedaron en estatus pendientes por temas de cierre de año en las instalaciones de los clientes.

De lo observado en este seguimiento se cumple con lo estimado para este indicador, pues en dos meses se logró tener un recurso apto para participar en los proyectos o base instalada que atiende el departamento caso de estudio.

- Juan José Romo, ingresó el 3 de Enero del 2011, en primera instancia se decidió que asista a las actividades programadas posterior a su fecha de ingreso, pero se observó que no era de valor que ingrese a las mencionadas sesiones, lo mencionado en virtud de que en esa instancia tenía un conocimiento muy superficial sobre la herramienta, posterior al análisis mencionado se decidió que no participaría en el resto de actividades calendarizadas para la presente propuesta.

3.2.2. SATISFACCION DEL CLIENTE

En el presente indicador se estimó que hasta la encuesta trimestral que se realizó a los clientes para el período comprendido entre Octubre y Diciembre del 2010, tenía que bajar el porcentaje de inconformidad de los clientes en un 10%, es decir se fijó como objetivo disminuir el porcentaje de clientes inconformes al 30%.

3.2.2.1. Análisis descriptivo.

En el anexo 3 se adjunta la encuesta que se realiza a los clientes de la organización con una frecuencia trimestral, en la tabla 20 se ilustra el resultado de la mencionada encuesta realizada por el departamento pertinente el penúltimo trimestre del año anterior.

Encuesta trimetral - Medición satisfacción del clientes												
Fecha de evaluación	***Septiembre del 2010***											
			Preg. 2		**Preg. 3**		**Preg. 4**		**Preg. 5**		**Preg. 6**	
Clientes	**Versión**	**Alias**	**Ptos.**	**OK**	**Ptos.**	**OK**	**Ptos.**	**OK**	**Ptos.**	**OK**	**Ptos.**	**OK**
Adecco	BaaN V	Cliente 1	9	1	10	1	10	1	10	1	58	1
Adelca	BaaN V	Cliente 2	8	1	8	1	10	1	10	1	57	1
ATU	BaaN V	Cliente 3	5	0	0	0	0	0	5	0	55	0
Corpesa	LN	Cliente 4	5	0	8	1	5	0	5	0	52	0
Danec	Baan IV	Cliente 5	3	0	0	0	0	0	0	0	33	0
Dipac	BaaN V	Cliente 6	8	1	8	1	10	1	10	1	63	1
Grupo Berlin	LN	Cliente 7	8	1	10	1	10	1	10	1	60	1
Grupo Holding Dine	BaaN V	Cliente 8	5	0	0	0	5	0	5	0	53	0
Grupo Moderna	BaaN V	Cliente 9	8	1	8	1	10	1	10	1	58	1
Grupo Oro	BaaN V	Cliente 10	8	1	8	1	10	1	10	1	60	1
Grupo Synergy	BaaN V	Cliente 11	8	1	8	1	10	1	10	1	65	1
Ideal Alambrec	Baan IV	Cliente 12	3	0	0	0	0	0	5	0	40	0
La fabril	Baan IV	Cliente 13	5	0	0	0	5	0	5	0	53	0
Mabe	LN	Cliente 14	8	1	10	1	10	1	10	1	66	1
Maresa	LN	Cliente 15	6	0	0	0	0	0	0	0	50	0
Petróleos Sudamericana	Baan IV	Cliente 16	8	1	8	1	10	1	10	1	57	1
Pinturas Cóndor	BaaN V	Cliente 17	9	1	8	1	10	1	10	1	62	1
Pontificia Universidad Católica del Ecuador	BaaN V	Cliente 18	7	0	0	0	5	0	5	0	56	1
Pronaca	Baan IV	Cliente 19	8	1	8	1	10	1	10	1	60	1
Tabacalera San Juan	BaaN V	Cliente 20	8	1	10	1	5	0	10	1	65	1
Tyco	Baan IV	Cliente 21	5	0	0	0	0	0	0	0	40	0
Universidad técnica particular de Loja	BaaN V	Cliente 22	8	1	8	1	10	1	10	1	61	1
Total Clientes	***22***	Sumatorias		13		14		12		13		14
		% satisfacción		**59,09**		**63,64**		**54,55**		**59,09**		**63,64**
		Media de Satisfacción	***60,00***									
		% Porcentaje de Inconformidad	***40,00***									

Tabla 24 – Tabulación encuesta de satisfacción de clientes a Septiembre del 2010

De lo planteado en la tabla 24, es decir el 40% de inconformidad de los clientes, arrancó la evaluación el presente indicador, posterior a las actividades realizadas con el presente planteamiento en la encuesta del último trimestre del 2010 arroja los resultados expuestos en la tabla 25.

Encuesta trimetral - Medición satisfacción del clientes												
Fecha de evaluación	*Diciembre del 2010*											
			Preg. 2		Preg. 3		Preg. 4		Preg. 5		Preg. 6	
Clientes	Versi	Alias	Ptos	O	Pto	O	Pto	O	Pto	O	Pto	O
Adecco	BaaN V	Cliente 1	9	1	10	1	10	1	10	1	63	1
Adelca	BaaN V	Cliente 2	8	1	8	1	10	1	10	1	57	1
ATU	BaaN V	Cliente 3	5	0	0	0	0	0	5	0	55	0
Corpesa	LN	Cliente 4	8	1	9	1	10	1	10	1	66	1
Danec	Baan IV	Cliente 5	3	0	0	0	0	0	0	0	33	0
Dipac	BaaN V	Cliente 6	8	1	8	1	10	1	10	1	63	1
Grupo Berlin	LN	Cliente 7	9	1	10	1	10	1	10	1	63	1
Grupo Holding Dine	BaaN V	Cliente 8	5	0	0	0	5	0	5	0	53	0
Grupo Moderna	BaaN V	Cliente 9	9	1	8	1	10	1	10	1	58	1
Grupo Oro	BaaN V	Cliente 10	9	1	8	1	10	1	10	1	63	1
Grupo Synergy	BaaN V	Cliente 11	8	1	9	1	10	1	10	1	65	1
Ideal Alambrec	Baan IV	Cliente 12	3	0	0	0	0	0	5	0	40	0
La fabril	Baan IV	Cliente 13	5	0	0	0	5	0	5	0	53	0
Mabe	LN	Cliente 14	9	1	10	1	10	1	10	1	66	1
Maresa	LN	Cliente 15	6	0	0	0	0	0	0	0	50	0
Petróleos Sudamericana	Baan IV	Cliente 16	8	1	8	1	10	1	10	1	60	1
Pinturas Cóndor	BaaN V	Cliente 17	9	1	9	1	10	1	10	1	62	1
Pontificia Universidad Católica del Ecuador	BaaN V	Cliente 18	8	1	9	1	5	0	5	0	65	1
Pronaca	Baan IV	Cliente 19	8	1	8	1	10	1	10	1	60	1
Tabacalera San Juan	BaaN V	Cliente 20	8	1	10	1	5	0	10	1	65	1
Tyco	Baan IV	Cliente 21	5	0	0	0	0	0	0	0	40	0
Universidad técnica particular de Loja	BaaN V	Cliente 22	8	1	8	1	10	1	10	1	63	1
Total Clientes	*22*	Sumatorias		15		15		13		14		15
		% satisfacción		68,18		68,18		59,09		63,64		68,18
		Media de Satisfacción	*65,45*									
		% Porcentaje de Inconformidad	*34,55*									

Tabla 25 – Tabulación encuesta de satisfacción de clientes a Diciembre del 2010

De lo observado en la tabla 25, se mantuvo la satisfacción percibida por los clientes que nos puntuaron positivo en la evaluación mostrada en la tabla 20, pero con todo lo aplicado en el plan piloto solo logramos cambiar la percepción de dos clientes que nos puntuaron negativo en la evaluación anterior (tabla 20), lo mencionado se refleja a nivel porcentual solo con una disminución del 5,45% de inconformidad de los clientes a los que atendemos, porcentaje que queda por debajo de lo planteado como objetivo, lo indicado en virtud de que la meta fijada fue el disminuir un 10%.

3.2.3. DEPENDENCIA DE RECURSOS CON MAYOR EXPERIENCIA

Para el presente indicador se estimó que en los primeros dos meses se reducirá la dependencia de los recursos con mayor experiencia en un 10%.

3.2.3.1. Análisis descriptivo.

Al fijar como plazo para la evaluación del presente indicador un período de dos meses se tomó como muestra los datos de todo el mes de noviembre del 2010, en el que se pudo observar lo siguiente:

Número de órdenes de soporte colocadas en el portal: 302

- Órdenes complejidad alta: 60
  El supervisor del proceso tuvo que intervenir en 54 ocasiones para dar pronta solución a los clientes.

- Órdenes complejidad media: 146
  En 90 casos tuvo que intervenir el supervisor del proceso para dar pronta solución a los clientes.

- Órdenes complejidad baja: 96
  En ninguno de los casos tuvo que intervenir un recurso de mayor experiencia para solventar el inconveniente, es decir el responsable asignado pudo resolver en su totalidad los requerimientos de este tipo.

En resumen, la muestra tomada en noviembre del 2010 refleja que en un 47,68% de las órdenes fue necesario que intervenga un recurso de mayor experiencia para solventar los casos reportados por los clientes.

Transcurrido el mes de noviembre y tomando en cuenta que las actividades propuestas sobre gestión del conocimiento estaban en curso, se realizó el mismo seguimiento detallado anteriormente, pero para el mes de diciembre; se pudo observar lo siguiente:

Número de órdenes de soporte colocadas en el portal: 353

- Órdenes complejidad alta: 56
  El supervisor del proceso tuvo que intervenir en 45 ocasiones para dar pronta solución a los clientes.

- Órdenes complejidad media: 178
  En 84 casos tuvo que intervenir el supervisor del proceso para dar pronta solución a los clientes.

- Órdenes complejidad baja: 119

  En ninguno de los casos tuvo que intervenir un recurso de mayor experiencia para solventar el inconveniente, es decir el responsable asignado pudo resolver en su totalidad los requerimientos de este tipo.

En resumen, la muestra tomada en diciembre del 2010 refleja que en un 36,54% de las órdenes colocadas fue necesario que intervenga un recurso de mayor experiencia para solventar los casos reportados por los clientes; es decir con relación a la muestra tomada en noviembre del 2010 y tomando en cuenta que Diciembre es un mes difícil, por cierre de año de los clientes, se logró reducir la participación de los recursos con mayor experiencia en un 11,14%, por los expuesto en este indicador se cumplió y se excedió la meta fijada.

Tal y como se detallo cuando se planteó este indicador, se recalca que esta situación difícilmente tenderá a 0, ya que siempre será necesaria la experiencia de recursos que han pasado por varios proyectos y que puedan ver de diferente manera las situaciones específicas.

En la tabla 26 se detalla el estado de la evaluación de los indicadores seleccionados para la validación de la presente propuesta.

		Rangos				
Perspectiva	Unidad	Valor Base	Rango Esperado	Rango Mínimo	Resultado Obtenido	
Tiempos de Ciclo	Mes	4	TC <= 2	TC > 2.01 y TC <= 3,99	2	
Satisfacción del Cliente	Porcentaje	40	TC <= 30	TC > 30 y TC <= 39,99	34,55	
Dependencia de recursos	Porcentaje	50	TC < = 40	TC > 40 y TC <= 49,99	36,54	

Tabla 26. Información evaluación Indicadores Claves de Desempeño

CAPITULO 4: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1 CONCLUSIONES

- Con la presente propuesta se logró aperturar espacios dentro de la organización que permiten distribuir y balancear el conocimiento existente dentro de la compañía, en donde el valor principal agregado fue el convertir el conocimiento individual en colectivo; situación que actualmente le permite al departamento caso de estudio tener una ventaja competitiva importante.

- Se tiene que socializar los conceptos de la gestión del conocimiento y los beneficios que se obtienen de su utilización, adicionalmente aprovechar que el 100% de las personas están de acuerdo en que los procesos requeridos para este fin son importantes para las actividades de la compañía. Mediante la mencionada socialización hay que vender la idea de tal forma que las actividades adicionales a realizar sigan cumpliéndose sin problemas fruto de choques con la cultura organizacional.

- En la actualidad los métodos más completos para gestión del conocimiento son una mezcla de las dos primeras generaciones (métodos eclécticos).

- La falta de entendimiento sobre la Gestión del Conocimiento puede ser la causa de implementaciones, sobre este tema, sin éxito. Se determinó que en un proyecto con tres meses de duración es complejo cambiar radicalmente la percepción que tienen los clientes con relación a los servicios que entrega la organización caso de estudio.

4.2 RECOMENDACIONES

- Aprovechar la predisposición de las personas explicándoles a fondo los objetivos de la gestión del conocimiento, hacer énfasis / discutir el “por qué” si se reducen los tiempos de respuesta.

- Es necesario realizar un acercamiento teórico de mayor profundidad a los aspectos relacionados con esta disciplina, a fin de eliminar los errores y lograr una implementación más efectiva de proyectos de este tipo, que conduzca a la obtención de mayores beneficios.

- Para futuras propuestas incluir un plan explícito para cuando ingresa un nuevo recurso a la organización, lo mencionado tomando en cuenta que el plan de gestión del conocimiento ya se encuentra avanzado en sus fases en una instancia de tiempo.

BIBLIOGRAFÍA

1. Nekane Aramburu Goya; Universidad de Deusto. PRINCIPALES CONCEPTOS MANEJADOS EN LA LITERATURA SOBRE APRENDIZAJE ORGANIZATIVO, http://gestiondelconocimiento.com/documentos2/nekane/GCcon.PDF, Junio – 2010
2. Programa Nacional de Convivencia escolar. TECNICAS DE RELEVAMIENTO DE INFORMACION, http://www.me.gov.ar/convivencia/documentos/tec_relev.pdf, Junio – 2010
3. Ing. Ariel Ponce Arencibia; Ing. Pedro Falcón Villaverde. METODOLOGIA PARA REALIZAR LA INTRODUCCION DE LAS GESTION DEL CONOCIMIENTO EN LAS ORGANIZACIONES, http://www.monografias.com/trabajos28/gestion-conocimiento/gestion-conocimiento.shtml, Junio – 2010
4. MsC. Magda León Santos; Lic. Dunieska Castañeda Vega; Lic. Ingrid Sánchez Alfonso. LA GESTION DEL CONOCIMIENTO EN LAS ORGANIZACIONES DE INFORMACIÓN – PROCESOS Y METODOS PARA MEDIR, http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol15_3_07/aci02307.htm, Mayo – 2010
5. Karl M. Wiig.. COMPREHENSIVE KNOWLEDGE MANAGEMENT, www.krii.com/downloads/comprehensive_km.pdf, Junio – 2010
6. Fundación Iberoamericana del Conocimiento (FIC). MODELOS DE GESTION DEL CONOCIMIENTO - CREACIÓN DEL CONOCIMIENTO (NONAKA, TAKEUCHI, 1995), www.gestiondelconocimiento.com, Junio – 2010
7. Rob van der Spek, Josef Hofer-Alfei2, Jan Kingma3. THE KNOWLEDGE STRATEGY PROCESS, www.slideshare.net, Junio – 2010
8. Probst G. PROCESOS ESTRATEGICOS DE LA GESTION DEL CONOCIMIENTO, http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol14_2_06/aci08206.htm, Junio – 2010
9. Guillermo Matos; Ricardo Chalmeta; Oscar Coltell. METODOLOGIA PARA LA EXTRACCION DEL CONOCIMIENTO EMPRESARIAL A PARTIR DE

LOS DATOS, http://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0718-07642006000200011&script=sci_arttext, Junio – 2010

10. Luis J. Del Valle Torres; Michael Ruopoli. EL CONOCIMIENTO Y LA PERSONA EN LA SOCIEDAD DEL CONOCIMIENTO PROPUESTA POR PETER DRUCKER, http://paideia.uprrp.edu/Articulos/Volumen%204%20Num.%202%20(agosto%20-%20diciembre%202009)/El%20conocimiento%20y%20la%20persona%20en%20la%20sociedad%20del%20conocimiento%20propuesta%20por%20Peter%20Drucker.pdf, Julio – 2010
11. Malhotra Yogesh. KNOWLEDGE MANAGEMNET, KNOWLEDGE ORGANIZATIONS & KNOWLEDGE WORKERS: A VIEW FROM THE FRONT LINES, http://www.brint.com/interview/maeil.htm, Julio – 2010
12. Gestiondelconocimiento.com. MODELO DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO DE KPMG CONSULTING (TEJEDOR Y AGUIRRE, 1998), http://gestiondelconocimiento.com/modelos_kpmg.htm, Julio – 2010
13. Estelio Angulo; Miguel Negron. MODELO HOLISTICO PARA LA GESTION DEL CONOCIMIENTO, http://www.revistanegotium.org.ve/11/Art2.pdf, Julio – 2010
14. Lic. Ivett María Aportela Rodríguez; Dra. Gloria Ponjuán Dante., LA GESTION DEL CONOCIMIENTO Y SUS TENDENCIAS ACTUALES, www.intempres.pco.cu/Intempres2006/Intempres2006/Ponencias/34.pdf
15. Oocities.org , INTRANET, http://es.oocities.com/griseldagonzalezv/e2/intranet.htm, Sep. 2010
16. Miguel A. Lissarrague. Jorge D. Simaro. Omar E. Tonelli, UNA PROPUESTA DE GESTIÓN DEL CAPITAL INTELECTUAL PARA PYMES, www.revistaiic.org/articulos/num5/articulo18_esp.pdf, Sep. 2010
17. Alex Iv.n, ANALISIS FINANCIERO DEL PROYECTO, http://bieec.epn.edu.ec:8180/dspace/bitstream/123456789/808/18/T10100CAP4.pdf, Feb. 2011
18. Hernando Zorrilla, LA GERENCIA DEL CONOCIMIENTO Y LA GESTION TECNOLOGICA, http://www.sht.com.ar/archivo/Management/conocimiento.htm, Feb. 2011

19. ezabiski, METODOLOGÍA BSC, http://www.monografias.com/trabajos17/metodologia-bsc/metodologia-bsc.shtml#ejem, Feb. 2011

ANEXOS

ANEXO 1. – HERRAMIENTAS UTILIZADAS PARA RELEVAR INFORMACIÓN EN LA ORGANIZACIÓN CASO DE ESTUDIO.

Relevamiento de Información proyecto Gestión del Conocimiento

Encuesta sobre conocimientos de gestión del conocimiento

Nombre:

1. Usted ha escuchado el término gestión o administración del conocimiento

Si ( )

No ( )

De ser positiva su respuesta a que considera que se refiere:

_____

_____

_____

2. Conoce si existen diferentes tipos de conocimiento

Si ( )

No ( )

De ser positiva su respuesta a que considera que se refiere:

_____

_____

_____

3. Cree usted que es importante identificar, crear, almacenar y compartir el conocimiento de una manera eficiente en una empresa de consultoría.

Si ( )

No ( )

De ser positiva su respuesta a que considera que se refiere:

_____
_____
_____

4. Cree que nuestra cultura empresarial esté preparada para aceptar procedimientos que nos permitan administrar el conocimiento

Si ( )

No ( )

En cualquiera de las respuestas aclare la situación:

_____
_____
_____

_____

Firma.

Escala sobre el cumplimiento de objetivos con GC.

Nombre:

1. Si el conocimiento existente en la organización estaría disponible y fuera digerible para todos los involucrados en la organización, la empresa lograría ventajas en varios aspectos.

a. Totalmente de acuerdo ( )

b. Parcialmente de acuerdo ( )

c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo ( )

d. Parcialmente en desacuerdo ( )

e. Totalmente en desacuerdo ( )

2. Si los tiempos de adaptación de los recursos nuevos serían menores a los actuales el resultado se vería reflejado en los proyectos en ejecución.

a. Totalmente de acuerdo ( )

b. Parcialmente de acuerdo ( )

c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo ( )

d. Parcialmente en desacuerdo ( )

e. Totalmente en desacuerdo ( )

3. Estamos perdiendo oportunidades por no identificar, crear, almacenar y compartir el conocimiento existente en la organización de una manera adecuada

a. Totalmente de acuerdo ( )

b. Parcialmente de acuerdo ( )

c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo ( )

d. Parcialmente en desacuerdo ( )

e. Totalmente en desacuerdo ( )

4. Si tenemos la información disponible de proyectos actuales y anteriores el armar una pre - venta sería de manera más fácil y efectiva

a. Totalmente de acuerdo ( )

b. Parcialmente de acuerdo ( )

c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo ( )

d. Parcialmente en desacuerdo ( )

e. Totalmente en desacuerdo ( )

5. Si la difusión del conocimiento es efectiva los problemas a solucionar en los proyectos no solo estarían en dependencia de los recursos con mayor experiencia.

a. Totalmente de acuerdo ( )

b. Parcialmente de acuerdo ( )

c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo ( )

d. Parcialmente en desacuerdo ( )

e. Totalmente en desacuerdo ( )

_____

Firma

Cuestionario sobre la situación actual de la administración del conocimiento

Nombre:

1. ¿De qué forma cree que le afecte a la organización la administración actual del conocimiento?.

_____
_____
_____

2. ¿Qué temas del conocimiento existente en el área de implementación ERM considera que deberían administrarse?

_____
_____
_____

3. ¿Qué puestos cree usted que en la organización poseen un conocimiento Necesario de distribuir?

_____
_____
_____

4. ¿En qué medios se distribuye el conocimiento actualmente en la compañía?

_____
_____

5. Es fácil encontrar información cuando se la necesita. ¿Cuáles son las tareas que comúnmente realiza para conseguir conocimiento?.

_____
_____

6. Conoce usted de alguna herramienta informática que le permita encontrar el conocimiento de una manera estructurada y fácil de manejar. ¿Cuál es?

_____
_____

7. ¿Qué considera que hace falta en la organización para lograr que el conocimiento esté disponible para todos de manera estructurada y sea fácil de digerir?

_____
_____
_____

8. En qué aspectos cree que nos ayudaría una administración efectiva del conocimiento.

_____
_____
_____

9. ¿De qué forma cree usted que se está utilizando el conocimiento en la actualidad en la organización?

_____
_____
_____

10. ¿Qué tipo de conocimiento cree que hace falta en la organización?

_____
_____
_____

11. Detalle sugerencias que se podrían aplicar para mejorar en lo referente a la administración del conocimiento

_____
_____
_____

12. Cuanto tiempo estaría dispuesto a invertir para aprender temas referentes a nuestro trabajo.

_____

Estaría dispuesto a hacerlo en horario fuera de trabajo. Si ( ) No ( )

13. Partiendo de que el conocimiento más importante de la organización se encuentra en documentos electrónicos o en nuestras cabezas ¿Cómo cree que podríamos mejorar lo mencionado?

_____

_____

_____

14. Cree usted que de alguna manera creamos conocimiento. Indique la situación

_____

_____

_____

15. Cree que en nuestra organización exista el ambiente Necesario para gestionar el conocimiento. Justifique su respuesta

_____

_____

_____

16. ¿Por qué considera que es importante la administración del conocimiento en la organización en su entorno actual y futuro?

_____

_____

_____

17. Si se necesita distribuir el conocimiento desde un ente hacia un grupo. ¿Cómo se lo hace en la actualidad en la organización?

_____

_____

_____

_____

Firma.

ANEXO 2. CUESTIONARIO PARA IDENTIFICAR LOS CONOCIMIENTOS EXISTENTES EN EL ÁREA (APTITUDES)

NOMBRE: CARGO:

1. Describa dos técnicas de relevamiento de información que usted considere las más importantes (Nombres y una breve descripción)

2. Nombre los sistemas operativos que usted maneja

3. De los dos sistemas operativos que usted considere los más importantes redacte 3 ventajas de cada una.

4. Nombre las bases de datos que usted maneja

5. De las dos bases de datos que usted considere las más importantes redacte 3 ventajas de cada una.

6. Nombre las metodologías de desarrollo que usted conozca

7. De las dos metodologías de desarrollo que usted considere las más importantes redacte 3 ventajas de cada una.

8. Nombre las metodologías de gestión de proyectos que usted conozca

9. De las dos metodologías de gestión de proyectos que usted considere las más importantes redacte 3 ventajas de cada una.

10. ¿A qué se refieren las técnicas estáticas de aseguramiento de la calidad del software?

11. ¿A qué se refieren las técnicas dinámicas de aseguramiento de la calidad del software?

12. ¿De qué trata el manejo de conflictos?

13. Qué haría usted la siguiente situación

Un cliente nos llama un domingo a las 23:38 totalmente exaltado por un problema que están teniendo con una customización que desarrollamos, inclusive ha llegado a pedirnos de forma grosera que necesita atención inmediata.

14. Temas financieros (Negocio)

- Defina en pocas palabras

Integraciones

Finalización

Amortización

Remesas de cobro

Relación Bancaria

15. Temas logísticos (Negocio)

- Defina en pocas palabras

Picking

Factor de Conversión

Unidad de stock

Oferta de Venta

Matriz de Precios

16. Temas manufactura (Negocio)

- Defina en pocas palabras

Control de Piso

Lista de materiales

Costo MAUC

Costo FTP

Ruta de Operación

17. Temas financieros (Aplicación)

Enumere los pasos necesarios para crear un asiento de efectivo

18. Temas logísticos (Aplicación)

Enumere los pasos necesarios para generar una orden de venta y llegar hasta su facturación.

Qué nos puede decir sobre las órdenes de almacenaje ¿Qué son y para qué sirven?

19. Temas manufactura (Aplicación)

Enumere los pasos para la creación de una orden de fabricación hasta expedir todos los materiales necesarios para su fabricación.

20. Explique la relación existente entre variables de programa, variables de pantalla y campos de tabla.

21. Qué es el DAL y para que lo utilizamos

22. ¿Cuál es la diferencia entre AFS y DAL?

23. Si LN permitiría utilizar siempre los AFS's / DAL. ¿Cuál sería el factor de decisión para implementarlo de una u otra forma?

24. Enumere 5 tareas básicas de administración de aplicación LN.

ANEXO 3. – FORMATO / ENCUESTA TRIMESTRAL SOBRE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE APLICADA EN LA ORGANIZACIÓN CASO DE ESTUDIO.

1. ¿Cuánto tiempo lleva utilizando los productos/servicios de nuestra organización?

- ☐ Menos de un mes
- ☐ De uno a tres meses
- ☐ De tres a seis meses
- ☐ Entre seis meses y un año
- ☐ Entre uno y tres años
- ☐ Más de tres años
- ☐ Nunca los he utilizado

2. Por favor, indíquenos su grado de satisfacción general con nuestra organización en una escala de 1 a 10, donde 10 es completamente satisfecho y 1 es completamente insatisfecho.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	N/A
	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

3. En comparación con otros proveedores de soluciones empresariales, según su percepción, nuestro servicio es ...

- ☐ Mucho mejor
- ☐ Algo Mejor
- ☐ Más o menos igual
- ☐ Algo peor

- ☐ Mucho peor
- ☐ No lo sé

4. ¿Considera usted eficiente el tiempo que a nuestra organización le toma solventar sus requerimientos?

- ☐ En todos los casos
- ☐ En algunos casos
- ☐ En ningún caso

5. ¿Considera que nuestro personal está capacitado para cubrir los requerimientos solicitados por su compañía?

- ☐ En todos los casos
- ☐ En algunos casos
- ☐ En ningún caso

6. Por favor, valore del 1 al 10 (donde 1 es pobre y 10 es excelente) los siguientes atributos de nuestra organización

	1	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**	**8**	**9**	**10**	**N/A**
* Calidad del servicio .	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
* Relación calidad- precio .	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
* Profesionalidad .	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
* Servicio	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

postventa .

* Buena calidad .	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
* Bien organizada .	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
* Orientada a satisfacer al cliente .	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

7. Y ahora valore del 1 al 10 la importancia que tienen para usted esos mismos atributos:

	1	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**	**8**	**9**	**10**	**N/A**
* Bien organizada .	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
* Orientada a satisfacer al cliente .	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
* Buena calidad .	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
* Relación calidad- precio .	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
* Calidad del servicio .	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
* Profesionalidad .	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
* Servicio											

postventa

8. ¿Ha recomedado usted los servicios que presta nuestra organización a otras personas?

- Sí
- No

9. ¿Recomendaría usted nuestra a organización a otras personas?

- Sí
- No

10. ¿Hay alguna cosa que le gustaría decirle a nuestra organización sobre el servicio que proporciona?:

ANEXO 4. – RESULTADOS DEL ANÁLISIS ESTADO DEL CONOCIMIENTO PREVIO A LA IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN PILOTO.

Módulo Herramientas Desarrollo ERP (HD)

- Israel Pineda - Conocimiento Necesario
- Sandino Dávila - Conocimiento Aceptable
- Jorge Lema - **Conocimiento Débil**
- Henry Carvajal - **Conocimiento Débil**
- Diego Mejía - Conocimiento Necesario
- Marco Toral - **Conocimiento Débil**
- Franklin García - **Conocimiento Débil**
- Gonzalo Estrella - Conocimiento Necesario
- Daniel Vallejo - **Casi Desconocimiento**

La persona con el conocimiento más completo sobre este tópico es Gonzalo Estrella.

Técnicas Relevamiento Información (TR)

- Israel Pineda - Conocimiento Necesario
- Sandino Dávila - **Conocimiento Débil**
- Jorge Lema - Conocimiento Necesario
- Henry Carvajal - **Desconocimiento**
- Diego Mejía - **Desconocimiento**
- Marco Toral - **Desconocimiento**
- Franklin García - **Casi Desconocimiento**
- Gonzalo Estrella - Conocimiento Necesario
- Daniel Vallejo - **Desconocimiento**

A pesar de que en este tema 3 personas obtuvieron la calificación máxima, la nominación recae sobre Israel Pineda en virtud de la actitud observada para este tipo de actividades.

Bases de datos relacionales (BD)

- Israel Pineda - Conocimiento Aceptable
- Sandino Dávila - **Conocimiento Débil**
- Jorge Lema - **Casi Desconocimiento**
- Henry Carvajal - **Casi Desconocimiento**
- Diego Mejía - Conocimiento Aceptable
- Marco Toral - Conocimiento Aceptable
- Franklin García - **Casi Desconocimiento**
- Gonzalo Estrella - **Conocimiento Débil**
- Daniel Vallejo - Conocimiento Necesario

La persona con el conocimiento más completo sobre este tópico es Daniel Vallejo.

Módulos Funcionales ERP (MF)

- Israel Pineda - Conocimiento Necesario
- Sandino Dávila - **Conocimiento Débil**
- Jorge Lema - **Desconocimiento**
- Henry Carvajal - **Casi Desconocimiento**
- Diego Mejía - **Casi Desconocimiento**
- Marco Toral - **Conocimiento Débil**
- Franklin García - **Desconocimiento**
- Gonzalo Estrella - Conocimiento Necesario
- Daniel Vallejo - **Desconocimiento**

La persona con el conocimiento más completo sobre este tópico es Israel Pineda.

Procesos Industria (PI)

- Israel Pineda - Conocimiento Necesario
- Sandino Dávila - **Conocimiento Débil**

- Jorge Lema - **Desconocimiento**
- Henry Carvajal - **Conocimiento Débil**
- Diego Mejía - **Desconocimiento**
- Marco Toral - **Conocimiento Débil**
- Franklin García - **Desconocimiento**
- Gonzalo Estrella - Conocimiento Necesario
- Daniel Vallejo - **Casi Desconocimiento**

La persona con el conocimiento más completo sobre este tópico es Israel Pineda.

Técnicas Aseguramiento Calidad Software (QA)

- Israel Pineda - **Desconocimiento**
- Sandino Dávila - **Conocimiento Débil**
- Jorge Lema - **Conocimiento Débil**
- Henry Carvajal - **Conocimiento Débil**
- Diego Mejía - **Desconocimiento**
- Marco Toral - **Desconocimiento**
- Franklin García - **Desconocimiento**
- Gonzalo Estrella - Conocimiento Necesario
- Daniel Vallejo - **Desconocimiento**

La persona con el conocimiento más completo sobre este tópico es Gonzalo Estrella.

Sistemas Operativos (SO)

- Israel Pineda - Conocimiento Necesario
- Sandino Dávila - Conocimiento Necesario
- Jorge Lema - Conocimiento Aceptable
- Henry Carvajal - **Conocimiento Débil**

- Diego Mejía - Conocimiento Necesario
- Marco Toral - Conocimiento Necesario
- Franklin García - **Conocimiento Débil**
- Gonzalo Estrella - Conocimiento Necesario
- Daniel Vallejo - Conocimiento Necesario

A pesar de que en este tema 4 personas obtuvieron la calificación máxima, la nominación recae sobre Daniel Vallejo en virtud de la actitud observada para este tipo de actividades.

Metodologías Desarrollo Software (MD)

- Israel Pineda - Conocimiento Necesario
- Sandino Dávila - **Conocimiento Débil**
- Jorge Lema - **Desconocimiento**
- Henry Carvajal - **Conocimiento Débil**
- Diego Mejía - **Desconocimiento**
- Marco Toral - **Desconocimiento**
- Franklin García - **Desconocimiento**
- Gonzalo Estrella - Conocimiento Aceptable
- Daniel Vallejo - **Casi Desconocimiento**

La persona con el conocimiento más completo sobre este tópico es Israel Pineda.

Manejo Conflictos (MC)

- Israel Pineda - Conocimiento Aceptable
- Sandino Dávila - **Conocimiento Débil**
- Jorge Lema - **Casi Desconocimiento**
- Henry Carvajal - Conocimiento Aceptable
- Diego Mejía - **Casi Desconocimiento**

- Marco Toral - **Conocimiento Débil**
- Franklin García - **Conocimiento Débil**
- Gonzalo Estrella - Conocimiento Necesario
- Daniel Vallejo - Conocimiento Aceptable

La persona con el conocimiento más completo sobre este tópico es Gonzalo Estrella.

Administración ERP (AA)

- Israel Pineda - Conocimiento Necesario
- Sandino Dávila - **Desconocimiento**
- Jorge Lema - **Casi Desconocimiento**
- Henry Carvajal - **Casi Desconocimiento**
- Diego Mejía - **Desconocimiento**
- Marco Toral - **Desconocimiento**
- Franklin García - **Desconocimiento**
- Gonzalo Estrella - Conocimiento Necesario
- Daniel Vallejo - **Desconocimiento**

En función de la experiencia y las actividades realizadas la persona con el conocimiento más completo sobre este tópico es Gonzalo Estrella.

Gestión Proyectos (GP)

- Israel Pineda - **Desconocimiento**
- Sandino Dávila - **Desconocimiento**
- Jorge Lema - **Desconocimiento**
- Henry Carvajal - **Desconocimiento**
- Diego Mejía - **Desconocimiento**
- Marco Toral - Conocimiento Aceptable

- Franklin García - **Desconocimiento**
- Gonzalo Estrella - **Conocimiento Débil**
- Daniel Vallejo - **Desconocimiento**

ANEXO 5. – PLAN GENERAL DE CAPACITACIÓN PROPUESTO PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE PILOTO.

CURSO: Herramientas Desarrollo ERP (HD)

FECHA: Sábado, 6 de Noviembre del 2010

DURACIÓN: 8 Horas (8h30 – 17h00)

INSTRUCTOR: Gonzalo Estrella

PARTICIPANTES:

Jorge Lema

Henry Carvajal

Marco Toral

Franklin García

Daniel Vallejo

CURSO: Relevamiento de Información (TR)

FECHA: Sábado, 13 de Noviembre del 2010

DURACIÓN: 4 Horas (08h30 – 12h30)

INSTRUCTOR: Israel Pineda

PARTICIPANTES:

Sandino Dávila

Henry Carvajal

Diego Mejía

Marco Toral

Franklin García

Daniel Vallejo

CURSO: Módulo Funcionales ERP (MF- Temas logísticos)

FECHA: Sábado, 13 de Noviembre del 2010

DURACIÓN: 4 horas (13h00 – 17h00)

INSTRUCTOR: Israel Pineda

PARTICIPANTES:

Sandino Dávila

Jorge Lema

Henry Carvajal
Diego Mejía
Marco Toral
Franklin García
Daniel Vallejo

CURSO: Bases de datos relacionales (BD)
FECHA: Sábado, 20 de Noviembre del 2010
DURACIÓN: 4 Horas (08h30 – 12h30)
INSTRUCTOR: Daniel Vallejo
PARTICIPANTES:
Sandino Dávila
Jorge Lema
Henry Carvajal
Franklin García
Gonzalo Estrella

CURSO: Módulo Funcionales ERP (MF - Temas financieros)
FECHA: Sábado, 20 de Noviembre del 2010
DURACIÓN: 4 horas (13h00 – 17h00)
INSTRUCTOR: Israel Pineda
PARTICIPANTES:
Sandino Dávila
Jorge Lema
Henry Carvajal
Diego Mejía
Marco Toral
Franklin García
Daniel Vallejo

CURSO: Procesos de la Industria (PI)
FECHA: Sábado, 27 de Noviembre del 2010
DURACIÓN: 8 horas (8h30 – 17h00)
INSTRUCTOR: Israel Pineda
PARTICIPANTES:

Sandino Dávila
Jorge Lema
Henry Carvajal
Diego Mejía
Marco Toral
Franklin García
Daniel Vallejo

CURSO: Técnicas de Aseguramiento de la Calidad (QA)
FECHA: Sábado, 11 de Diciembre del 2010
DURACIÓN: 4 Horas (08h30 – 12h30)
INSTRUCTOR: Gonzalo Estrella
PARTICIPANTES:

Israel Pineda
Sandino Dávila
Jorge Lema
Henry Carvajal
Diego Mejía
Marco Toral
Franklin García
Daniel Vallejo

CURSO: Sistemas Operativos (SO)
FECHA: Sábado, 11 de Diciembre del 2010

DURACIÓN: 4 Horas (13h00 – 17h00)
INSTRUCTOR: Daniel Vallejo
PARTICIPANTES:
Henry Carvajal
Franklin García

CURSO: Metodologías de Desarrollo de Software (MD)
FECHA: Sábado, 18 de Diciembre del 2010
DURACIÓN: 8 horas (8h30 – 17h00)
INSTRUCTOR: Israel Pineda
PARTICIPANTES:
Sandino Dávila
Jorge Lema
Henry Carvajal
Diego Mejía
Marco Toral
Franklin García
Daniel Vallejo

CURSO: Manejo de Conflictos (MC)
FECHA: Sábado, 11 de Enero del 2011
DURACIÓN: 4 Horas (08h30 – 12h30)
INSTRUCTOR: Gonzalo Estrella
PARTICIPANTES:
Sandino Dávila
Jorge Lema
Diego Mejía
Marco Toral
Franklin García

CURSO: Administración Aplicación – ERP (AA)

FECHA: Sábado, 11 de Enero del 2011

DURACIÓN: 4 Horas (13h00 – 17h00)

INSTRUCTOR: Gonzalo Estrella

PARTICIPANTES:

Sandino Dávila

Jorge Lema

Henry Carvajal

Diego Mejía

Marco Toral

Franklin García

Daniel Vallejo

CURSO: Principios de Gestión de Proyectos (GP)

FECHA: Sábado, 15 de Enero del 2011

DURACIÓN: 8 horas (8h30 – 17h00)

INSTRUCTOR: Juan José Castiblanco

PARTICIPANTES:

Israel Pineda

Sandino Dávila

Jorge Lema

Henry Carvajal

Diego Mejía

Marco Toral

Franklin García

Gonzalo Estrella

Daniel Vallejo