



**"PLAN DE DESARROLLO DE LA GESTIÓN DE
CONOCIMIENTO DE UNA EMPRESA DE CONSULTORÍA EN
TECNOLOGÍA"**

**Trabajo de Investigación presentado
para optar al Grado Académico de
Magíster en Desarrollo Organizacional y Dirección de Personas**

Presentada por

Srta. Kelly Córdova

Srta. Erika Gusukuma

Srta. Ursula Lezameta

Asesor: Profesor Martín Carlos Otiniano

2015

Agradecemos a nuestras familias por darnos el apoyo al emprender esta aventura de estudios.

Resumen ejecutivo

El presente trabajo tiene como finalidad desarrollar un plan de gestión de conocimiento para potenciar las herramientas y generar una nueva cultura en la que se valore los intangibles en la organización. Dentro de este proceso, se definió la importancia de gestionar el conocimiento, debido a que en los últimos años este ha empezado a tener un valor intangible. El conocimiento es generado por los colaboradores, pero debe ser recolectado, transferido, salvaguardado y administrado de manera sistemática con el fin de hacer a la organización más rentable (Canals 2003).

De acuerdo con esta visión, se observó que las personas juegan un papel muy importante, y que sus competencias son relevantes para mantener el conocimiento y compartirlo, de modo que se genere una nueva cultura de organizaciones que aprenden. Debido a esta constatación, actualmente, la mayoría de empresas incluyen en sus objetivos estratégicos la gestión del conocimiento.

A lo largo del tiempo, la trascendencia del tema provocó que los factores de medición sean más estrictos para comprobar el retorno dentro de la organización, lo cual produjo la necesidad de conocer si realmente el conocimiento es válido y fiable.

En este contexto, este estudio busca desarrollar, sobre la base de la experiencia de otras empresas, un plan de gestión de conocimiento que ayude a mantener, compartir e innovar el conocimiento para hacer de Holding Perú una empresa competitiva, a la vanguardia con la tecnología y que mantenga el conocimiento como un valor intangible que ayude a potenciar a los colaboradores.

Índice

Índice de tablas	v
Índice de gráficos	vi
Índice de anexos	vii
Capítulo I. Introducción	1
1. Tema.....	2
2. Planteamiento del problema.....	2
3. Preguntas directrices	3
4. Objetivos	4
4.1 Objetivo general	4
4.2 Objetivos específicos	4
5. Justificación	4
6. Alcance.....	5
7. Limitaciones.....	6
Capítulo II. Marco teórico	7
1. Conocimiento.....	7
2. ¿Cómo aprenden las personas?	7
3. Gestión del conocimiento.....	12
3.1 Perspectivas de la gestión del conocimiento	15
3.2 Claves del éxito para generar gestión del conocimiento	16
3.3 Organizaciones que aprenden	17
3.4 Cultura y gestión del conocimiento.....	19
3.5 Cambio organizacional y gestión del conocimiento	20
3.6 Casos de gestión de conocimiento	21
Capítulo II. La empresa: Holding Perú	23
1. Visión y misión de Holding Perú.....	23
2. Valores corporativos de Holding Perú	23
2.1 Seguridad y aseguramiento	23
2.2 Relaciones	23
2.3 Responsabilidad social	24
2.4 Gente	24

2.5 Innovación.....	24
2.6 Responsabilidad financiera	25
2.7 Integridad	25
Capítulo III. Análisis diagnóstico	26
1. Análisis externo	26
1.1 Análisis Pestel.....	26
1.1.1 Entorno político/legal.....	26
1.1.2 Entorno económico	26
1.1.3 Entorno social	27
1.1.4 Entorno tecnológico	28
1.1.5 Entorno ambiental	28
1.1.6 Elementos externos que influyen en la gestión del conocimiento de la empresa.....	29
1.2 Análisis de Porter	30
2. Análisis interno	31
2.1 Análisis Canvas.....	31
2.2 Cadena de valor.....	32
2.3 Análisis de recursos y capacidades	34
2.4 Análisis de los procesos de Gestión de RR.HH.	35
2.4.1 Sistemas de información de personal.....	35
2.4.2 Comunicación interna	35
2.4.3 Selección y reclutamiento	35
2.4.4 Inducción y socialización.....	36
2.4.5 Capacitación.....	37
2.4.6 Evaluación de desempeño	37
2.4.7 Motivación	37
2.4.8 Clima laboral.....	37
2.4.9 Bienestar social	38
2.4.1 Salud ocupacional	38
2.5 Conclusiones del análisis interno	38
Capítulo IV. Desarrollo del Plan de Gestión de Conocimiento.....	39
1. Diseño de la intervención.....	39
2. Procesamiento de resultados	40
3. Análisis de los resultados.....	41

4. Plan de Mejora	48
5. Viabilidad de la propuesta	48
5.1 Viabilidad administrativa.....	49
5.2 Viabilidad operativa.....	49
5.3 Viabilidad económica	49
Conclusiones y recomendaciones	51
1. Conclusiones.....	51
2. Recomendaciones	52
Bibliografía	54
Anexos	60
Nota biográfica	70

Índice de tablas

Tabla 1. Análisis Porter - Holding Perú	30
Tabla 2. Análisis Canvas Holding Perú	32
Tabla 3. Análisis de recursos y capacidades Holding Perú	34

Índice de gráficos

Gráfico 1. Teoría de Kolb: Modelo basado en experiencias: Rueda de aprendizaje.....	8
Gráfico 2. Modelo SECI: Ikujiro Nonaka	10
Gráfico 3. Modelo integrador de Plan de Gestión de Conocimiento	22
Gráfico 4. Comportamiento del sector económico.....	27
Gráfico 5. Cadena de valor - Holding Perú.....	33
Gráfico 6. Resultados por dimensiones.....	41
Gráfico 7. Top de preguntas - Gestión del Conocimiento.....	43
Gráfico 8. <i>Bottom</i> de preguntas - Gestión del Conocimiento	44
Gráfico 9. Ranking de áreas	45

Índice de anexos

Anexo 1. Análisis de confiabilidad	61
Anexo 2. Promedio y desviación estándar de ítems.....	64
Anexo 3. Plan de mejora (versión detallada)	66

Capítulo I. Introducción

Savage señala que «los cuatro factores de creación de riqueza en una economía han sido siempre: la tierra, el trabajo, el capital y el conocimiento; pero la importancia ha variado con el tiempo. De forma simplificada se ha dividido en tres etapas, que ordenadas cronológicamente, corresponden a: la era agraria, la industrial y la del conocimiento» (Miralles y Puerta 2009). Esta última etapa es la actual y, debido a su importancia, su desarrollo requiere una gestión que involucra la generación, recolección, transferencia, salvaguardo y administración del conocimiento de manera sistemática (Canals 2003).

En este contexto, la gestión del conocimiento en las organizaciones es considerada como una actividad estratégica que debe agregar valor, tener estrecho vínculo con los planes estratégicos, ser una ventaja competitiva y asegurar su aporte a la rentabilidad (Duffy 2000, en Canals 2000). Asimismo, debe beneficiar en la mejora de toma decisiones más efectivas sobre cómo operar la cadena de valor y maximizar la satisfacción al cliente (Walters, *et al.* 2002, en Canals 2000).

El modelo planteado por Petrides (Petrides y Nodine 2003, en Canals 2000) considera como factores de gestión de conocimiento: procesos (flujo de información dentro de cada organización), tecnología (promueve el seguimiento y el intercambio de información útil) y personas. En dicho modelo, el autor reúne los tres recursos básicos para usar y compartir conocimientos de manera eficaz (Petrides y Nodine 2003, en Canals 2000). En este marco, un factor clave para el inicio de la gestión está constituido por las personas, puesto que son estas quienes crean el conocimiento (Davenport y Völpele 2001, en Valhondo 2003).

En este sentido, es un reto para las organizaciones en el Perú adoptar medidas que contribuyan a la gestión del conocimiento, sobre todo en el sector de consultoría, dado que –en comparación con años anteriores– este ha logrado un mayor crecimiento gracias al avance económico general del país. Además, se debe considerar que la naturaleza del negocio involucra la transmisión del conocimiento y la experiencia de un equipo de expertos hacia otros con el objetivo de alcanzar más fácilmente una meta humana. En palabras de Peter Becker (2004), «Consulting en su mejor momento es un acto de amor: el deseo de ser verdaderamente útil a los demás. Usar lo que se sabe, o se siente, o se sufre en el camino para disminuir la carga de los demás» (Escobar Miranda 2014: 39). En esta línea, es importante generar acciones para lograr una gestión del conocimiento adecuada para el negocio.

1. Tema

En este trabajo de investigación, se desarrollará un plan de desarrollo de la gestión del conocimiento en una empresa de consultoría en tecnología.

2. Planteamiento del problema

Holding Perú es una organización con nueve años de trayectoria en el país y está orientado a satisfacer las necesidades de sus clientes mediante una gestión eficiente de proyecto y profesionalismo técnico, que –a su vez– permita crear una relación a largo plazo con los clientes. Asimismo, su visión es lograr el liderazgo en América Latina, marco en el cual su piedra angular es la excelencia en el desarrollo de proyectos y servicios de tecnología. Para lograr esta visión, la empresa ha identificado como clientes principales a las empresas del sector Hidrocarburos, Minería e Industria, a las cuales les brinda una variedad de servicios afines a la automatización y control de procesos.

Gracias a esta línea de negocio y contando con personal altamente calificado, se ha podido extender el servicio de acuerdo con las necesidades de cada cliente. A partir de ello, se ha creado un abanico de servicios personalizados, organizado el servicio en función de las necesidades de cada cliente y se ha generado algunos proyectos que son reconocidos por el adecuado servicio de los colaboradores. Entre los últimos, se encuentra el mantenimiento preventivo y correctivo en los sistemas de telecomunicaciones, automatización y Scada, servicio de mantenimiento de instrumentos del sistema de distribución.

La mayoría de los servicios se desarrollan en Lima y provincia. Estos se llevan a cabo en jornada bajo régimen (veinte por diez) y con equipos de trabajo con disponibilidad permanente ante cualquier emergencia del servicio. Cabe anotar que, si bien los controles del sistema que operan de manera cotidiana no requieren de mayor atención, un error o falla puede causar problemas de abastecimiento de gas en Lima.

De acuerdo con los indicadores de gestión, el nivel de rotación mensual durante el año 2014 ha sido de 5%, porcentaje mayor al de otros años. Asimismo, personal clave forma parte de este porcentaje, lo cual es una alerta de fuga de talento y conocimiento. Por las características del negocio, es primordial que la información sea salvaguardada en la organización y transmitida a quien corresponda. A ello se debe agregar que el promedio de edad de los colaboradores es de

30 años y una tercera parte está entre los 25 y 30, quienes forman parte de la creciente «Generación Y». Este sector busca cubrir experiencia laboral, pero en diversas organizaciones, por lo cual evalúa de manera importante el incremento salarial (resultado de la encuesta de salida).

Por otro lado, se identificó que el tiempo de inducción en el puesto es mayor al esperado, debido a que no se cuenta con información disponible y relevante para la continuación del servicio. Con respecto a las mejoras reportadas por los colaboradores en el proceso de *feedback* de su desempeño (evaluación de competencias), se identifica como queja el no contar con la información disponible y actualizada en el portal de la empresa. Este aspecto perjudica su labor, en la medida en que implica invertir horas en reconstruir la información o volver a resolver errores de una plantilla que fue utilizada en un proyecto anterior y se esperaba cuenta con las correcciones y mejoras.

El actual número de colaboradores es de treinta, y la organización es horizontal. En esa línea, cada posición cuenta con información de alto valor y, de acuerdo con las directivas, dicha información debe estar en el sistema informático. No obstante, no se ha logrado identificar su efectividad y aporte a la gestión del conocimiento.

Considerando lo expuesto y los objetivos de la empresa, se requiere contar con un diagnóstico del nivel que tiene la gestión del conocimiento y proponer el desarrollo de acciones que involucren la participación de los colaboradores de manera activa y continua, puesto que el desenvolvimiento de las personas en esta gestión es fundamental para el éxito y sostenibilidad del negocio.

3. Preguntas directrices

- ¿Cuál es el nivel de desarrollo de la gestión de conocimiento de la organización?
- ¿Cómo incrementar el nivel de gestión de conocimiento en la organización?
- ¿Cómo garantizar la sostenibilidad de las acciones de desarrollo de la gestión del conocimiento en la empresa?
- ¿Cuáles serían las consecuencias de generar un plan de acciones que contribuya a incrementar el nivel de la gestión del conocimiento?

4. Objetivos

4.1 Objetivo general

- Proponer un plan de mejora para incrementar el nivel de la gestión del conocimiento de una empresa de consultoría tecnológica: Holding Perú.

4.2 Objetivos específicos

- Identificar el nivel de la gestión del conocimiento de la empresa Holding Perú
- Determinar el grado de contribución con respecto a la participación de los colaboradores en la gestión del conocimiento de la organización
- Determinar la sostenibilidad de las estrategias y acciones desarrolladas para impulsar la gestión de conocimiento en la empresa

5. Justificación

Los clientes claves de Holding Perú se encuentran en un sector que es considerado como uno de los ejes de la economía peruana, y su desarrollo en el país data de varios años. Por ello, es alta la calidad del servicio que exige el cliente y hay una despersonalización del servicio, en la medida en que se valora su continuidad; esto responde a que cuenta con la existencia de un *staff* de profesionales que resolverá las contingencias del servicio.

Este aspecto es importante a considerar, puesto que un colaborador destacado, que brinda un servicio específico, no solo debe cumplir con una excelente labor; además, la empresa debe asegurarse de que la ausencia de este no perjudique la calidad del servicio. En ese sentido, es relevante que otro colaborador pueda suplir las funciones y dar sostenibilidad al servicio brindado y, por ende, haya continuidad en el negocio.

Asimismo, se debe tomar en cuenta el nivel de rotación actual (5%), que contrasta con el 3% del año 2013. Además, resalta el incremento en la competitividad del sector de consultoría tecnológica, que –por estrategia de integración vertical– es un rubro que está siendo desarrollado por empresas grandes, como ABB, Graña y Montero, entre otras. Estas son variables que evidencian la necesidad de la gestión del conocimiento, de modo que sea posible

eliminar el impacto negativo de la rotación de profesionales, y garantizar la continuidad y crecimiento del *know-how* institucional.

En este marco, se propone desarrollar un plan para conocer el nivel de gestión de conocimiento de Holding Perú y plantear acciones que incrementen su nivel. De este modo, se podrá lograr contar con la gestión del conocimiento de manera sostenible, lo cual es un aporte a la rentabilidad y continuidad del negocio.

6. Alcance

El alcance del estudio comprende el diagnóstico de la gestión del conocimiento a través de una medición cuantitativa para identificar cómo se encuentra el nivel de desarrollo de la gestión del conocimiento en la empresa. Para ello, se utilizará un cuestionario adaptado de 56 enunciados cerrados, con una escala de respuesta tipo Likert con 5 opciones de respuesta.

El instrumento se aplicará al 100% del personal (66), dividido en los siguientes cargos: gerente de proyecto, responsables de área, analistas, asistentes, líder de proyecto, ingeniero especialista, programadores, cadistas y técnicos especializados. Se ha tomado al personal en su totalidad – considerando la estructura horizontal y de tres líneas de mando que posee–, debido a que cada posición adquiere y administra información importante del negocio, que debe ser gestionada. Cabe anotar que no se está incluyendo a los practicantes.

El instrumento se aplicará a diez colaboradores de la empresa. Luego, se procederá a realizar la validación de contenido para poder realizar los ajustes necesarios en el instrumento, de ser el caso. Una vez probada la herramienta, se aplicará a la totalidad de colaboradores en las oficinas de la empresa, en horarios de trabajo, según la disponibilidad de cada uno de estos a lo largo de dos semanas.

Posteriormente, se realizará entrevistas semiestructuradas a los gerentes de la empresa para confirmar la validez y contextualizar los resultados obtenidos por el instrumento (encuesta cuantitativa). Estas se aplicarán, nuevamente, de acuerdo con la disponibilidad de cada uno de los gerentes de la organización en un período aproximado de una semana. Asimismo, se procesará la información cuantitativa a través del programa estadístico SPSS. Después de este proceso, esta será analizada por el equipo de trabajo, que comparará los resultados y los

contrastará con los resultados de las entrevistas realizadas a los gerentes. Ello se llevará a cabo previo al análisis de contenido de la data obtenida.

7. Limitaciones

Holding Perú se encuentra en proceso de incorporación de nuevos procesos direccionados desde el corporativo (Wood Group), del cual es parte desde el año 2012. No obstante, a partir de 2014, se presentaron requerimientos de cumplimiento de nuevos procesos para el área Comercial, Propuesta y Finanzas. Cabe anotar que los años de la empresa la ubican en una etapa de consolidación del negocio, cuyo desarrollo estructural puede ser un elemento negativo en el incremento del nivel de la gestión del conocimiento.

Del mismo modo, se debe considerar que la empresa ya ha intentado implementar una gestión del conocimiento, mediante la aplicación de una herramienta informática. Sin embargo, la herramienta no está siendo eficiente, pues los colaboradores no utilizan todas las bondades del sistema, debido a que lo perciben como un programa que aumenta su carga laboral, más que como una herramienta valiosa. Por este motivo, es probable que encontremos resistencia al cambio al momento de implementar las propuestas de mejora que pueden plantearse después de realizada la consultoría. A ello se debe agregar que el tiempo es limitado para el desarrollo del plan de mejora y obtener los resultados esperados en su total magnitud.

El enfoque de gestión del conocimiento es adoptado de manera incipiente por empresas del país y se cuenta con un número reducido de organizaciones que lideran este enfoque. En su mayoría, existen rasgos o acciones aisladas que las ubican en un nivel del desarrollo pero no en una gestión sostenible.

Capítulo II. Marco teórico

1. Conocimiento

La historia siempre ha tenido un matiz de aprendizaje y conocimiento. Desde tiempos muy remotos, tratar de aprender sobre el conocimiento y qué demarca este proceso tan interesante en las personas ya era motivo de estudio. Aristóteles estudiaba y distinguía el conocimiento en tres ejes: experiencia (conocimiento de las cosas concretas), ciencia (conocimiento de las causas de las cosas) e inteligencia (conocimiento de los primeros principios indemostrables a través de la experiencia solamente).

Algunos autores han planteado una diferencia entre tener datos y poseer conocimientos. Los datos están localizados en el mundo; y el conocimiento, en agentes (personas, organizaciones, etc.). Por su parte, la información adopta un papel mediador entre ambos conceptos. Los datos, una vez que se asocian a un contexto y a una experiencia, se convierten en conocimiento, y este último, vinculado a una serie de habilidades personales, se transforma en sabiduría. Finalmente, el conocimiento asociado a una organización se convierte en capital intelectual.

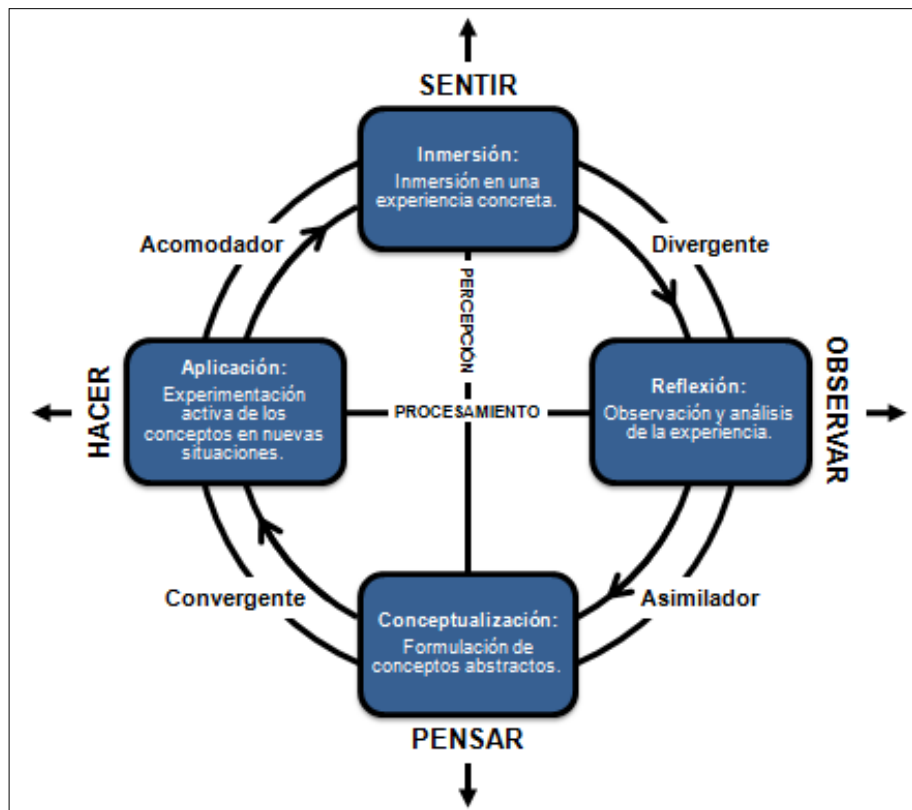
Polanyi (1966, en Montuschi s.f.) clasifica el conocimiento en dos tipos: explícito y tácito. El primero es aquel que puede ser expresado en palabras y números; puede ser fácilmente transmitido y compartido en forma de procedimientos codificados, fórmulas científicas principios universales. En contraste, el conocimiento tácito está muy personalizado y su formalización es compleja, por lo que es difícil de transmitir, en la medida en que no ha adoptado una forma explícita.

2. ¿Cómo aprenden las personas?

Se han definido múltiples modelos para conocer el proceso de aprendizaje de las personas y cómo logran adquirir, almacenar y difundir el conocimiento. A continuación, se presentarán los más conocidos.

En primer lugar, la teoría de Kolb nos muestra un modelo basado en experiencias, denominado la rueda de aprendizaje. Este consiste en experiencias, y varía de persona a persona de acuerdo con la forma como estas perciben y, luego, procesan dichas experiencias.

Gráfico 1. Teoría de Kolb: Modelo basado en experiencias: Rueda de aprendizaje



Fuente: Carrión, 2010.

El modelo de Kolb consta de cuatro etapas, que parten de una experiencia concreta denominada «inmersión». Esta es observada y analizada, lo cual genera una reflexión que permite formular nociones que se conceptualizan y que, luego, son verificados o experimentados en nuevas situaciones (aplicación). Asimismo, de acuerdo con el modelo, no todas las personas tienen la misma forma de aprender, y plantea cuatro estilos de aprendizaje:

- **Estilo divergente:** En este, se observa preferencia por la inmersión y la reflexión (sentir y observar) en su aprendizaje. Corresponde al estilo de personas sensibles e imaginativas, que prefieren trabajar en equipo. Asimismo, tienen facilidad para generar ideas y ver situaciones desde distintos puntos de vista.
- **Estilo asimilador:** En este, predomina la reflexión y conceptualización (observar y pensar). Las personas con este tipo de aprendizaje son concisas y analíticas; se interesan por las ideas y los conceptos abstractos. Además, tienen facilidad para el razonamiento inductivo y la formulación de modelos teóricos.

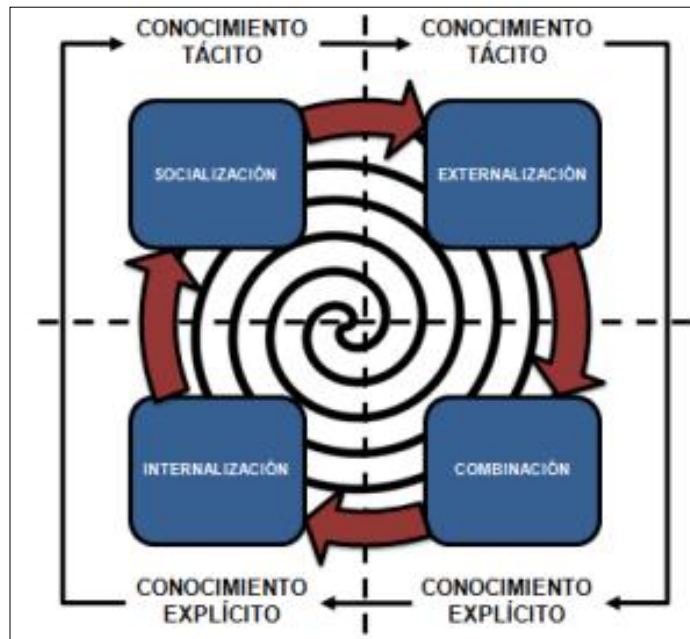
- Estilo convergente: Las características predominantes son la conceptualización y aplicación (pensar y hacer). En este caso, las personas son técnicas y poco emocionales. Se interesan por los problemas y las tareas técnicas.
- Estilo acomodador: En este caso, resalta la aplicación e inmersión (hacer y sentir). Las personas que presentan este estilo de aprendizaje son activas e intuitivas. Prefieren trabajar en equipo. Les atraen los nuevos desafíos y experiencias. Tienen facilidad para tomar riesgos e iniciativas.

Etienne Wenger (2009) señala que el aprendizaje es un proceso inherentemente social, y que, por lo tanto, no puede ser separado del contexto social. En este esquema, destaca la importancia de los grupos en el proceso de aprendizaje. Asimismo, la autora introduce el concepto de las comunidades de práctica, a las que define como «grupos de personas que comparten un interés, un set de problemas, una pasión sobre un tema, y que profundizan su conocimiento y experticia en esta área a través de la interacción continua» (Wenger, 2009). De acuerdo con la autora, existen distintos tipos de grupos:

- Redes informales: Se forman entre amigos o compañeros de trabajo que comparten determinadas necesidades con el objetivo de recolectar y transmitir información.
- Equipos de trabajo por proyectos: Se constituyen entre empleados que comparten los objetivos de un proyecto determinado con el propósito de realizar una tarea específica.
- Grupos de trabajo formal: Se conforman entre empleados que comparten objetivos y requerimientos de trabajo con la finalidad de desarrollar un producto o servicio.
- Comunidades de práctica: Se forman entre personas que comparten una pasión, un compromiso y un sentido de pertenencia al grupo, con el propósito de desarrollar habilidades y competencias, y crear e intercambiar conocimiento.

Nonaka y Takeuchi (1995) dieron a conocer el «modelo de ciclos de producción del conocimiento», en el que por medio de una espiral expresaban el proceso de conversión del conocimiento.

Gráfico 2. Modelo SECI: Ikujiro Nonaka



Fuente: Carrión, 2010.

- Fase I: de tácito a tácito (proceso de socialización): Los individuos adquieren nuevos conocimientos directamente de otros, especialmente, de maestros.
- Fase II: de tácito a explícito (proceso de externalización): El conocimiento se articula de una manera tangible a través del diálogo. En esta etapa, se resuelven problemas con el conocimiento transferido.
- Fase III: de explícito a explícito (proceso de combinación): Se combinan diferentes formas de conocimiento explícito mediante documentos o bases de datos.
- Fase IV: de explícito a tácito (proceso de internalización): Los individuos internalizan el conocimiento de los documentos en su propia experiencia y los enriquecen en forma de espiral.

Además, según los niveles de conocimiento, se puede apelar a la clasificación de Wiig (2000, en Salazar Castillo Zarandona Azkuenaga 2007), a partir de la cual determina cuatro niveles:

- Conocimiento idealista: Se trabaja continuamente para lograr los objetivos y los valores propios de la organización y son difíciles de transformar en un conocimiento explícito.

- Conocimiento sistemático: En este nivel, hay esquemas básicos de conocimiento, que se construyen en el ámbito laboral. Se trata de conocimientos bien conocidos por todos, aplicados en la metodología de resolución de problemas utilizada en la organización.
- Conocimiento pragmático: Se basa en la metodología de la solución de problemas y de la metodología en el trabajo diario. Es el conocimiento que solventa el cómo resolver de forma práctica los problemas y las decisiones explícitas.
- Conocimiento automático: Se trata del conocimiento propio de las tareas automatizadas, de aquellas tareas que se realizan continuamente y pasan a formar parte de la rutina diaria, en las que no es necesario pararse a pensar en el momento en que se realizan.

Peter Drucker (1994) es uno de los principales autores que resalta la importancia del conocimiento en la organización (Valhondo 2003). En esta línea, se debe considerar que la gestión es el desafío del nuevo siglo por medio del trabajo del conocimiento, que es una parte cada vez más importante del conjunto laboral que compone una organización y que coloca en su centro al hombre.

Davenport y Prusak (2001, en Valhondo 2003) hacen hincapié en que debería haber una preocupación por explotar y desarrollar los activos del conocimiento que posee la organización con el propósito de que esta sea capaz de cumplir con su misión estratégica. Nonaka y Takeuchi (1995), por su parte, establecen cuatro factores clave en torno a la creación de conocimiento organizacional:

- Intención: La organización debe tener la intención explícita de generar las condiciones óptimas que permitan el crecimiento de la espiral de conocimiento organizacional, apoyadas por el desarrollo de las capacidades necesarias para llevar a cabo el proceso de gestión del conocimiento en torno a una visión compartida. Con respecto a las intenciones, se deben considerar los criterios necesarios para evaluar el valor y utilidad de los activos de conocimiento.
- Autonomía: La organización debe permitir algún nivel de autonomía en sus miembros para que se fomenten las instancias de generación de nuevas ideas y visualización de nuevas oportunidades. De este modo, es posible motivar los participantes de la organización a generar nuevo conocimiento.
- Fluctuación y caos creativo: La organización debe estimular la interacción entre sus integrantes y el ambiente externo, mediante actividades en las que los equipos se enfrenten a rutinas, hábitos y limitaciones autoimpuestas, con el objetivo de estimular

nuevas perspectivas de cómo hacer las cosas. El caos se genera naturalmente cuando la organización sufre una crisis o cuando los administradores deciden establecer nuevas metas.

- Redundancia: La organización debe permitir niveles de redundancia dentro de su operar. Esto permite que los diferentes puntos de vistas de las personas que conforman los equipos ayuden a compartir y combinar conocimientos de tipo tácito, lo cual, a su vez, facilita establecer conceptos e ideas más sólidos, además de generar nuevas posibilidades.

3. Gestión del conocimiento

Una organización, en la medida en que es una institución guiada por personas, tiene el carácter de ser un organismo vivo, y, como todo individuo, puede tener un sentido colectivo de identidad y propósito fundamental. Este es el equivalente orgánico del autoconocimiento, una visión compartida de lo que la compañía representa, hacia dónde va, en qué tipo de mundo quiere vivir y, más aún, cómo hacer realidad ese mundo. Crear nuevo conocimiento es una manera de comportarse, una forma de generar cultura e innovar para tener mayor sostenibilidad y vivir más años, y apoyar a la estrategia. A partir de ello, es posible generar un proceso que ayuda a administrar la gestión del conocimiento. Cabe anotar que esta última es cada vez más vital para el éxito de la gestión de proyectos, y es un complemento en las actividades de negocio de las organizaciones, puesto que se convierte en el activo más importante para el logro de las empresas (Kelleher y Levene 2001, Fong y Wong 2005, ambas fuentes en Tito Huamaní 2002).

Para entender el contexto de lo que requerimos, debemos definir el impacto que tiene a nivel organizacional la gestión del conocimiento. Esta debe ser entendida como un proceso que busca compartir información y que, para ser ejecutado, requiere de la participación de sus colaboradores (Pereda 2002, en Pereda y Berrocal 2001). También, es una forma de gestión que se puede definir como la capacidad que tiene la organización para identificar, localizar (crear o adquirir), transferir, convertir y distribuir el conocimiento en una ventaja competitiva Walters y otros (2002). Desde otra perspectiva, la gestión del conocimiento es la identificación, adquisición, utilización, soporte, mantención y disposición del conocimiento con el propósito de agregar valor y beneficiar a los *stakeholders* (James 2005).

La gestión del conocimiento se refiere a los aspectos tácticos y operacionales. Es, también, detallada, y se centra en facilitar y gestionar las actividades relacionadas con el conocimiento

tales como su creación, captura, transformación y uso. Su función consiste en planificar, poner en marcha, operar y controlar todas las actividades y programas relacionados con el conocimiento, que requiere una gestión eficaz del capital intelectual (Viedma 1998).

Al realizarse una buena gestión, este conocimiento se queda en la organización y se rentabiliza, puesto que se comparte con los colaboradores y se potencia, a partir de lo cual es posible obtener los resultados que la organización desea. Asimismo, los elementos clave para lograr una adecuada gestión de conocimiento serían: la inversión en conocimiento para generar más conocimiento, crear capital social (interacción social), y la cultura (Pereda 2002, en Pereda y Berrocal 2001).

Por lo tanto, nosotros consideramos que la gestión del conocimiento es un proceso sistemático e integrador de coordinación con toda la organización para la búsqueda de los principales objetivos (definición de estrategia). Ello incluye la adquisición, creación, almacenamiento, distribución, difusión, avance y despliegue de conocimiento (Rasgoti 2000, en Helm 2010), que promueve el desarrollo para asegurar los objetivos de la organización y generar una ventaja competitiva. En este esquema, siempre se busca la mejora dentro de las organizaciones y asegurar la implementación de la gestión del conocimiento.

En relación con ello, mucho autores decidieron desarrollar algunos modelos que pueden ayudar a comprender e implementar este proceso en las organizaciones. El primero, planteado por Rivero (2002), establece tres procedimientos:

- Identificar los conocimientos requeridos
- Conseguir hacerse con dichos conocimientos
- Aplicarlos de forma adecuada

Por su parte, Benavides y Quintana (2003) consideran que el modelo de gestión del conocimiento se compone de las siguientes etapas:

- Identificación y medición
- Generación
- Captura y almacenaje
- Acceso y transferencia
- Aplicación e integración del conocimiento

Karl Wiig (2000, en Salazar Castillo y Zarandona Azkuenaga 2007), también, propone una serie de pasos que se deben seguir para desarrollar el proceso de gestión de conocimiento:

- Identificación de conocimientos claves
- Auditoría de los conocimientos
- Documentación de los conocimientos
- Creación de la base de conocimientos
- Distribución de los conocimientos

Mientras, el modelo de Hedlung y Nonaka enfatiza en el almacenamiento, transferencia y transformación del conocimiento, lo cual incluye cuatro dimensiones:

- Individual
- Grupal
- Organizativo
- Interorganizativo

Este modelo no profundiza en el proceso de creación de conocimiento, sino que se centra en el conocimiento existente. Desde otro enfoque, Grant (Salazar Castillo y Zarandona Azkuenaga 2007: 10) plantea un modelo que considera el conocimiento organizacional como una integración del conocimiento individual. Este autor indica que la gestión del conocimiento depende de la eficiencia en la integración de diferentes factores, como los siguientes:

- Reglas y procedimientos
- Diseño de actividades productivas
- Rutinas organizativas
- Formación de grupos de resolución de problemas

Un modelo actual es el presentado por KMPG y Arthur Andersen (Azua 1998, Tejedor y Aguirre 1998, Azlor 1999, citados en Salazar Castillo y Zarandona Azkuenaga 2007: 12), el cual hace énfasis en la cultura de la organización y su predisposición para el aprendizaje resaltando los elementos culturales para que exista aprendizaje en todos los niveles. En función de ello, considera la infraestructura de la organización –estrategia, estructura, liderazgo, gestión, entre otros– con el fin de que se acelere el flujo de información.

Finalmente, otro de los modelos empleados es el denominado como «los Principales Factores de Gestión del Conocimiento», el cual abarca: procesos, tecnología y personas. Reúne los tres recursos básicos para usar y compartir conocimientos de manera eficaz (Petrides y Nodine 2003, en Canals 2000).

Con respecto a los procesos, se debe considerar que muchos de aquellos vinculados con el trabajo afectan el flujo de información dentro de cada organización. Estos incluyen los procedimientos administrativos y de manejo de información, entre otros (Petrides y Nodine 2003, en Canals 2000). En el marco de la gestión del conocimiento, parte del desarrollo de la transferencia, almacenamiento, distribución y difusión de la información proviene del orden de estos procesos para que puedan promover una toma de decisiones más informada.

La tecnología, por su parte, es un factor vital y necesario para la eficacia de la organización, debido a que promueve el seguimiento y el intercambio de información útil en todos los departamentos, o incluso a través de las instituciones (Petrides y Nodine 2003, en Canals 2000). De hecho, se han desarrollado muchas herramientas tecnológicas que apoyan la captura y transferencia del conocimiento.

A su vez, un factor clave de inicio para el proceso son las personas, puesto que son estas quienes crean el conocimiento. La gestión del conocimiento implica desarrollar un conjunto de habilidades, destrezas y capacidades para capturar, recolectar y transferir conocimiento relevante de las personas para las demás personas con el fin de mejorar los servicios, resultados y actuaciones. A este conjunto de habilidades le podemos denominar «competencias», las cuales son importantes para la gestión del conocimiento, en la medida en que hacen visible la transferencia de información mediante las conductas (Davenport y Völpelel 2001, Valhondo 2003).

3.1 Perspectivas de la gestión del conocimiento¹

El conocimiento se ha convertido en uno de los activos más importantes para las organizaciones, debido a que su gestión crea riqueza y valor añadido, que facilita alcanzar una posición ventajosa en el mercado mundial. Al gestionar el conocimiento, se fomenta una nueva cultura organizacional, que comparte información y aprovecha esta característica para ordenar, compartir y difundirlo. De esta manera, por la rapidez con la que se aprende y ejecuta los

¹ La información de este acápite se ha extraído de Nieves y León Santos (2001).

procesos, se genera una mayor rentabilidad. En consecuencia, es rentable producir conocimiento puesto que trae los siguientes beneficios:

- Incrementa las oportunidades de negocio.
- Aumenta la comunicación dentro y fuera de la organización (*stakeholders*).
- Aumenta la competitividad presente y futura.
- Eleva el liderazgo de las empresas en su mercado, a partir de lo cual se genera un mejor desempeño.

La gestión del conocimiento busca hacer explícito el conocimiento para obtener resultados acordes a lo que la organización exige. Para ello, son necesarias las siguientes consideraciones:

- Se debe aprovechar las aptitudes de los empleados y elevar su productividad.
- Es preciso comprender que atraer a personal calificado permitirá que la empresa sobreviva ante la competencia.
- El período de vida del conocimiento es cada vez más corto.
- Las telecomunicaciones e Internet aminoran el tiempo y las distancias geográficas.
- Los productos y servicios son cada vez más sofisticados y, por consiguiente, contienen un valioso conocimiento, no solo en calidad, sino también en cantidad.

Las organizaciones se distinguirán cada vez más por su cultura. Aquellas que exploten el conocimiento acumulado a la hora de innovar o resolver algún problema para hacer las cosas bien y de forma rápida se convertirán en empresas inteligentes. Además, una organización que aprende es una organización experta en crear, adquirir el conocimiento y modificar su comportamiento para reflejar nuevos conocimientos e interpretaciones.

3.2 Claves del éxito para generar gestión del conocimiento²

De acuerdo con las experiencias de implementación, algunas empresas han coincidido en que existen pautas que se deben considerar para lograr el éxito de esta implementación. Entre estas; se pueden mencionar las siguientes:

- El desarrollo de la gestión del conocimiento debe estar alineado a la estrategia de la organización.

² La información de este acápite parte de la propuesta de Nieves y León Santos (2001).

- La Gerencia debe estar en disposición de apoyar las iniciativas que se desarrollen como resultado del proceso.
- Asegurar el recojo, almacenamiento y recuperación del conocimiento es realmente lo que produce un aumento de valor en la empresa.
- Es preciso realizar un estudio de las actividades de la empresa para concentrar los esfuerzos en generar ventajas competitivas.
- Se debe transformar el conocimiento implícito en explícito.
- Hay que asegurarse de que la herramienta escogida para el almacenamiento y recuperación sea adecuada para el tipo de organización.
- Es necesario transmitir el conocimiento recolectado a toda la organización.

3.3 Organizaciones que aprenden

Generar organizaciones que aprenden requiere de disponer el espacio y tiempo para distribuir la tecnología y el capital intelectual (conocimiento) a espacios más sociales y abiertos, que permitan compartir y considerar que contribuir con una organización es más que un contrato de trabajo. Implica generar un lazo de integración, reconocimiento e incluso afectividad, que –con el tiempo– logre distribuir el conocimiento de manera amigable y natural (Prusak 2001, en Valhondo 2003).

En esa línea, Peter Senge (1999) señala que «Las organizaciones sólo aprenden a través de individuos que aprenden. El aprendizaje individual no garantiza el aprendizaje organizacional, pero no hay aprendizaje organizacional sin aprendizaje individual» (en Valhondo 2003). Según Jáuregui (2000), una organización inteligente es aquella que construye una filosofía de gestión compartida en todos sus niveles y que se mantiene en constante retroalimentación con el interior (empleados) y con el exterior (clientes). Asimismo, revela que el primer paso para crear una organización inteligente es el análisis de su desempeño interno, lo cual permite la construcción de estrategia de largo plazo y una filosofía de gestión (Jáuregui 2000). Cohen y Prusak (2001), por su parte, mencionan que el capital social es un factor clave para gestionar conocimiento. Para los autores, dicho capital puede enmarcarse en dos grupos: las comunidades y las redes.

Se debe agregar que la función de la conversación para la creación de conocimiento y gestión es indiscutible, puesto que tiene la virtud de transmitir de manera muy efectiva los procesos, procedimientos, valores, normas, actitudes. Las organizaciones que aprenden tienen muy claro el rol del factor social para compartir conocimiento y la interacción con la tecnología.

Asimismo, se requiere de una dedicación extra para lograr que los empleados perciban claramente los beneficios que ello proporciona, debido a que el conocimiento es implícito y hacerlo explícito es un proceso.

Para generar este proceso, algunas empresas presentan pautas que van desde el proceso de selección hasta la interacción día a día en la organización. De acuerdo con estas, el artículo «Incentives for Sharing» (Villanueva Roldán *et al.* 2005: 1979) nos muestra una serie de estrategias que han sido tomadas por diferentes organizaciones que desarrollan el conocimiento:

- Seleccionar empleados proclives a compartir: En el proceso de selección, se consideran competencias como trabajo en equipo, comunicación y sociabilización.
- Desarrollar un clima de confianza: El precepto de estas organizaciones se basa en la creencia de que se comparte la información cuando existe un clima de confianza, apertura para contribuir y aportar con ideas.
- Fomentar el «compartir» como valor central de la organización.
- Establecer programas de reconocimiento por compartir, fomentar, innovar e impulsar el conocimiento.
- Reorganizar adecuadamente a los equipos para que sean interdisciplinarios, de modo que sea posible lograr enriquecer el conocimiento.
- Fomentar la aparición de líderes que sean catalizadores y, a la vez, motivadores de la gestión.

También, las organizaciones que aprenden son conscientes de que hay una gran cantidad de conocimiento que se encuentra repartido en una gran cantidad de personas, incorporado a múltiples procesos o representado en una gran diversidad de soportes. Por ello, en su propuesta de implementación, plantean que se debe empezar por una pequeña parte de ese conocimiento. Primero, identifican y se centran en el conocimiento del *core* del negocio para progresivamente ir aumentando el ámbito de actuación e incorporar nuevas técnicas. Esta técnica ha sido sostenida en el tiempo por dos factores importantes:

- Los recursos disponibles para el proyecto son limitados. Si se dispersa en múltiples sub proyectos diferentes, y se asigna pocos recursos a cada uno, es probable que no funcione bien.

- Concentrarse en un ámbito restringido permite una planificación detallada, mejor ejecución, mayor control, además de considerar lecciones aprendidas que se pueden tomar en cuenta para la ejecución de los siguientes subproyectos.

3.4 Cultura y gestión del conocimiento

Para la implementación de un proceso de gestión del conocimiento, es requisito que exista un pleno convencimiento de su necesidad, tanto de la alta dirección como de todos los miembros de la organización. Esto se traduce en generar una cultura y compromiso para la gestión del conocimiento. Este cambio es un proceso que puede durar algunos años. Además, se debe considerar que, en el transcurso de la implementación, existen algunos mitos que se pueden ir disipando con el fin de no estancar el proceso. Wiing (2000) plantea dos grandes temores que ha observado cuando las empresas se encuentran en el proceso de transición hacia una cultura que aprende. En primer lugar, la cultura tiene una influencia notable en la percepción acerca de qué conocimiento es útil, importante y válido. Por eso, surge cuando distintos grupos le dan una valoración diferente a los conocimientos. Para solucionarlo, resulta importante conocer el impacto del conocimiento en las subculturas. Este corresponde al segundo temor, puesto que cada área de la organización presenta matices en sus valores, normas, actitudes y prácticas; y estos deben alinearse para generar la cultura que aprende.

En esa línea, De Long y Fahey (2000) presentan una serie de acciones que permiten reducir los conflictos en la implementación de una nueva cultura basada en la innovación:

- Identificar las diferentes subculturas que existen en la organización para conocer cuáles son los diferentes valores y percepciones existentes en cuanto a conocimiento
- Dar a conocer los conocimientos que son explícitos y valorados por cada subcultura
- Evaluar la evolución de las subculturas y determinar si han adoptado nuevos comportamientos para determinar si existe flexibilidad al cambio y desarrollo de una organización que aprende
- Determinar cuáles son las características culturales de más rápida adquisición, que permitan generar una transferencia de conocimiento para mejorar la toma de decisiones y rendimiento

Finalmente, el gran desafío consiste en generar la cultura e institucionalizar los procesos de gestión del conocimiento; de este modo, se puede lograr que su utilización sea una práctica

cotidiana (Piorun 2011, en Rico *et al.* 2014). Cabe anotar que, al construir una organización que aprende, se debe hacer hincapié en que se está generando una nueva cultura orientada a la innovación y apertura. En ese proceso, se deben considerar varias aristas; la principal es el compromiso de los altos directivos para asumir el proceso de generación de una nueva empresa con ideología, valores y actitudes nuevas.

3.5 Cambio organizacional y gestión del conocimiento

Las empresas se encuentran en constante cambio, lo cual les permite adaptarse y mantenerse vigentes en un mercado cada vez más competitivo (García Rubiano, Rubio y Bravo 2007, Hellriegel, Slocum y Woodman 1999, Rivera González 2013, Robbins 2009). Dichos cambios organizacionales pueden entenderse como una diferencia de forma, calidad o estado a lo largo del tiempo –a partir de la introducción deliberada de nuevas formas de pensar, actuar y operar–, que persiguen una adaptación al entorno o una mejora de resultados (García, Rubio y Bravo 2007, Rivera 2013). Tal es el caso de Holding Perú, empresa que trata de implementar una gestión del conocimiento al interior de su organización.

Con respecto a este proceso de cambio, se debe tener en cuenta que todo cambio organizacional puede asumirse de manera intencional o por obligación. Ello tendrá un impacto en la asimilación y adaptación del mismo (Rivera 2013) y, por tanto, en las actitudes que podrán presentar los colaboradores frente a dichos cambios.

Si bien es cierto que existen factores relacionados con la aceptación o el rechazo de los cambios organizacionales por parte de los colaboradores, tales como la personalidad y las actitudes (García López 2010, Hellriegel *et al.* 1999), en este caso, centraremos el estudio en esta última variable: las actitudes presentes ante los cambios organizacionales. Ello responde a que diversos estudios demuestran que la gestión de las actitudes de los colaboradores es un factor primordial para el éxito del cambio organizacional (Pardo y Martínez 2005, Rabelo *et al.* 2004, Seo *et al.* 2012, Shin *et al.* 2012, Vales 2007), puesto que se pueden planificar y ejecutar planes de acción de corto y mediano plazo que abarquen sus componentes cognitivos, emocionales y conductuales. De este modo, es posible facilitar la implementación exitosa de los cambios deseados.

3.6 Casos de gestión de conocimiento

Entre las principales aplicaciones de los modelos y herramientas de gestión de conocimiento y de las cuales han tenido éxito, se encuentra el caso Coca-Cola, IBM, Time Life, 3M, Microsoft, Ford, ejército de los Estados Unidos (Davenport y Prusak 2001, en Valhondo 2003). Otro caso es Cisco, referente sobre el cual Chambers indica que usó las redes sociales como uno de los 5 pilares para superar el problema de colaboración en una empresa de 60 mil empleados diseminados por todo el mundo (Morten 2010).

Con respecto al sector hidrocarburos, Petrobras-Energía detectó la necesidad de la GC, debido a que identificó poca distribución de mejores prácticas, reincidencia y falta de conexión entre equipos de trabajo (Caligari 2011). En 2003, esta institución inició su Plan de Gestión de Conocimiento. Sus *key drivers* apuntaron a definir conocimiento para la organización, presentar iniciativas concretas –no programas abstractos– y, sobre todo, aplicar el cambio cultural que incluye el involucramiento directo y acciones directas de la Alta Dirección, que luego se dirige hacia toda la organización.

Entre sus prácticas destacadas, se encuentra la plataforma tecnológica-cultural, que propicia el intercambio de experiencias que genera que se metan unos en los problemas de los otros, pedir ayuda cuando lo necesitan y ayudar cuando le pide colaboración. Adicionalmente, utilizan Peers Review, mecanismo para determinadas etapas del proceso, en las que se somete el producto o proyecto a una revisión crítica técnica por pares que no pertenecen al proyecto.

Asimismo, gestionan la documentación que la organización genera para no perderla y que sea identificable y recuperable; se busca circular las experiencias para que otros las aprovechen y –de ser necesario– las repliquen. Resaltan la asociación entre objetivos individuales y objetivos organizacionales de transferencia de conocimiento para que todos entiendan que, cuando comparten el conocimiento de cualquier manera, también trabajan para sus objetivos; ello es parte esencial para un ascenso técnico.

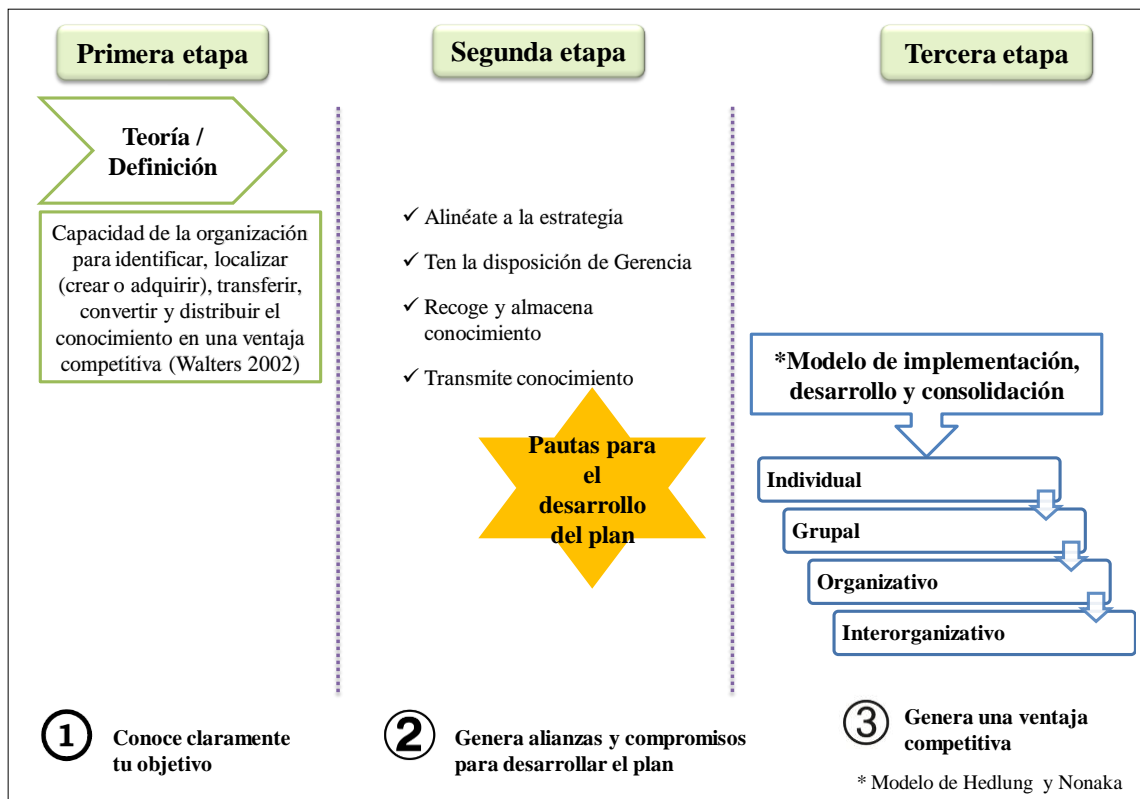
Con respecto al Perú, se identificó el desarrollo de una Gestión de Conocimiento en la Contraloría General de la República, basada en el sistema de Razonamiento Basado en Casos (*Case-Based Reasoning* – CBR). Esta tiene como finalidad desarrollar una base centralizada de casos tipo, originados en observaciones de los informes de control. Ello, además, permite el acceso a información relacionada como legislación, consultas, jurisprudencia, doctrina, etc.

Con el objetivo de desarrollar nuestro caso de gestión de conocimiento, nos basamos en tres etapas muy importantes de esta forma de gestión:

- Teoría–definición
- Modelo a desarrollar
- Pautas para el desarrollo de la GC

Esto nos permite realizar un flujo que nos ayude a definir claramente lo que estamos buscando y, sobre este concepto, encontrar el modelo de trabajo adecuado que nos permita realizar el plan de mejora. Este último, a su vez, nos ayudará a desarrollar las pautas necesarias para tener éxito en las tres fases de implementación del plan.

Gráfico 3. Modelo integrador de Plan de Gestión de Conocimiento



Fuente: Elaboración propia, 2015.

Capítulo II. La empresa: Holding Perú

1. Visión y misión de Holding Perú

La empresa considerada para la presente consultoría es Holding Perú, una organización internacional con casa matriz en EE.UU. (Texas), que brinda servicios tecnológicos de automatización en los mercados de gas, petróleo, energía, minería y agua, con experiencia y capacidad operativa en América Latina. Su visión es «ser reconocidos como líderes en América Latina por la excelencia en el desarrollo de proyectos y servicios de tecnología». Asimismo, tiene como misión «satisfacer las necesidades de sus clientes construyendo relaciones a largo plazo a través de la gestión eficiente de proyectos y de su profesionalismo técnico, desarrollando en forma integral los recursos humanos de la organización y generando valor para los socios e interesados».

2. Valores corporativos de Holding Perú

Los valores corporativos fueron definidos por el corporativo y designado para todas las filiales; cada uno está definido por un color. A continuación, se presentada cada uno.

2.1 Seguridad y aseguramiento

- Nuestra prioridad principal es la seguridad, puesto que hay vidas que dependen de ella.
- Nos preocupamos sinceramente por la seguridad de quienes trabajan con nosotros y actuamos como líderes en seguridad.
- Estamos comprometidos con la prevención de accidentes, lesiones o problemas de salud que puedan afectar a nuestra gente y a quienes trabajan con nosotros.
- Brindamos a nuestro personal la capacitación, el conocimiento y las herramientas para trabajar de forma segura y prevenir accidentes.
- Todo lo que diseñamos, construimos, operamos y mantenemos contribuye a un entorno de seguridad e integridad.

2.2 Relaciones

- Nuestro negocio depende de una buena relación con nuestros clientes, socios comerciales y proveedores.

- Creamos y fomentamos relaciones sólidas, que sean mutuamente beneficiosas, asegurándonos de entender muy bien a las personas con las que interactuamos con el fin de anticiparnos a sus necesidades y siempre enfocarnos en superar sus expectativas.
- Todos en nuestra organización contribuimos a fomentar la calidad de las relaciones que construimos y buscamos retroalimentación activamente.

2.3 Responsabilidad social

- Ser socialmente responsables es parte integral de la manera como operamos. Nos enfocamos en marcar una diferencia positiva en las comunidades en las que trabajamos, y buscamos maneras de apoyarlas.
- Damos prioridad a contratar gente de la región y trabajamos con proveedores locales siempre que podemos.
- Estamos comprometidos con minimizar nuestro impacto en el ambiente: conservamos los recursos, reducimos residuos y emisiones, prevenimos la contaminación ambiental y trabajamos con nuestros clientes para proveerles las mejores soluciones ambientales.

2.4 Gente

- La gente es el corazón de nuestro negocio. Somos profesionales de alto rendimiento, orientados al trabajo en equipo y enfocados en cumplir nuestros objetivos haciendo uso de nuestra experiencia global.
- Atraemos, desarrollamos y conservamos a la mejor gente. Nos tratamos con honestidad, compasión y respeto.
- Creamos una cultura de trabajo estimulante y abierta, que fomenta el desarrollo personal y el balance entre la vida personal y laboral.
- Remuneramos de manera competitiva y celebramos el éxito.

2.5 Innovación

- Obtenemos ventajas competitivas al esforzarnos en ser innovadores en todo lo que hacemos.
- Promovemos la colaboración y el intercambio de ideas en todo nuestro negocio.
- Tenemos un enfoque estructurado, que nos permite reconocer innovaciones, implementar las ideas con rapidez y compartir el aprendizaje.

- Animamos a nuestra gente a cuestionar las prácticas establecidas y a lograr una mejora continua.

2.6 Responsabilidad financiera

- Esperamos recibir una remuneración justa por nuestro desempeño comercial.
- Actuamos con conciencia de los costos y administramos con cuidado tanto los nuestros como los de nuestros clientes.
- Manejamos el riesgo financiero de un modo sistemático y comunicamos nuestro desempeño financiero de una manera clara y concisa.

2.7 Integridad

- Estamos orgullosos de nuestra reputación construida a través de muchos años, ella depende de que actuemos con integridad y que hagamos lo correcto.
- La integridad es nuestra piedra angular y reconocemos que el carácter es tan importante como el conocimiento.
- Generamos confianza y actuamos con honestidad. Cumplimos con nuestra política de ética, nuestro sistema de gestión y todas las normas y reglamentos locales.
- Fomentamos una cultura de transparencia y responsabilidad. Investigamos toda infracción o queja y tomamos medidas apropiadas al respecto.

Con respecto a los objetivos estratégicos, estos se resumen en lograr un crecimiento sostenido sobre la base de la relación comercial a largo plazo con los clientes estratégicos sobre todo de *Oil & Gas*. Ello involucra la incorporación de talento con años de experiencia para los puestos estratégicos.

Capítulo III. Análisis diagnóstico

1. Análisis externo

1.1 Análisis Pestel

Para tener una mejor comprensión acerca del entorno de Holding Perú, presentamos un análisis Pestel. A partir de este, nos enfocaremos en el panorama político/legal, económico, social, tecnológico y ambiental que impacta en la empresa.

1.1.1 Entorno político/legal

Actualmente, nos encontramos cercanos a las elecciones presidenciales y parlamentarias, lo cual genera expectativa e inestabilidad en los inversionistas, especialmente los extranjeros. Además, el Gobierno se encuentra luchando en contra de la minería ilegal en el país, la cual aún representa un conflicto político-social en nuestro país. Por tal motivo, es posible que las inversiones desaceleren para mantener un panorama conservador por el cambio de mando. Esto impacta en la rentabilidad de la empresa: que las inversiones ya no sean agresivas implicará mayor moderación en la aceptación de próximos proyectos que requieran de la contratación de personal con mucha experiencia, en caso alguno de ellos decida dejar la empresa. Asimismo, el panorama de incertidumbre política puede que no atraiga a los expatriados que tienen una mayor experiencia en el rubro.

1.1.2 Entorno económico³

Holding Perú presenta dos líneas de negocio en el Perú: la de minería y la de hidrocarburos. En la actualidad, se puede apreciar que el PBI a nivel país ha disminuido a 3,1%, en comparación con el del año anterior (5,8%). Asimismo, el PBI del sector minería también ha disminuido en 2,8%, mientras que el PBI del sector hidrocarburos es de 3,2%. A partir de ello, notamos que se estima un crecimiento en el rubro de hidrocarburos.

³ La información de este acápite proviene de Diario Perú 21 (2015).

Gráfico 4. Comportamiento del sector económico



Fuente: Diario Perú 21, 2015.

Gracias a este panorama, la empresa podría dar un quiebre y frenar la parte de minería, y apuntar al mayor crecimiento y brindar soporte para dar continuidad a la organización aprovechando los servicios de hidrocarburo. Esto implica prepararse sobre una línea nueva y adquirir un mayor *know-how*. En este esquema, resalta la importancia de gestionar el conocimiento e ir capitalizando las experiencias de la empresa para que así pueda brindar soluciones cada vez más eficientes a los clientes, aprovechando el auge del rubro.

1.1.3 Entorno social

Se evidencia un entorno conflictivo entre los colaboradores –especialmente los sindicatos, comunidades y las mineras–, debido a la disminución de las utilidades brindadas. Ejemplo de ello es el caso de Antamina, la mayor mina de cobre y zinc del Perú, cuyos trabajadores en noviembre empezaron una huelga indefinida.

Adicionalmente, pese a que algunas empresas clientes han establecido convenios con las comunidades a las cuales afecta, lo cual ayuda al desarrollo de proyectos de inversión, aún existen comunidades que se resisten a que se realicen inversiones mineras en sus localidades. Tal es el caso de Cajamarca, cuyos pobladores y representantes políticos se encuentran en contra de la inversión minera. Además, a pesar del ambiente sociopolítico en la zona sierra y selva con respecto a la lucha contra el terrorismo y narcotráfico durante el segundo semestre de 2014, aún se teme un posible rebrote durante el año 2015.

Cabe anotar que el entorno social es un factor que, en el rubro servicios, es importante, debido a que la empresa tiene que ser un socio que apoye a brindar soluciones a sus clientes. Esto implica tener un vínculo estratégico en el marco de la responsabilidad social, lo cual supone que la empresa debe generar estrategias y fomentar buenas relaciones con las comunidades. Esto implica dar un plus adicional y generar nuevas competencias en los colaboradores para que puedan tener un margen de acción frente a las situaciones sociales que se presenten en las diversas comunidades.

Asimismo, surge la necesidad de crear manuales o documentar dichas experiencias para pautear procedimientos con respecto a qué hacer en casos de emergencia por conflictos sociales o cómo apoyar a nuestros clientes. Además, son necesarias las normas de conducta y convivencia para evitar posibles conflictos con la comunidad.

1.1.4 Entorno tecnológico

En el Perú, se ha identificado un crecimiento del 14% en el uso y desarrollo de tecnología, así como una creciente demanda por parte de las empresas de utilización de herramientas tecnológicas en sus procesos para realizar las labores de manera más eficiente. Asimismo, existen ofertas como SAP, Oracle, entre otros, que ofrecen programas tecnológicos que ayudan a integrar la información de la empresa. Estos podrían servir de base para la implementación de programas en la empresa que ayuden a sistematizar la información de manera adecuada.

El entorno tecnológico es actualmente el más resaltante a nivel mundial, debido a la globalización y las nuevas tendencias. En este contexto, se debe considerar que lo que ayer era el boom hoy pasa a ser un producto desfasado. Esto se relaciona con la organización, debido a que esta utiliza determinadas maquinarias con las que opera con sus diversos clientes, lo cual implica una constante actualización y refrescamiento del conocimiento, de modo que esté disponible para todos los colaboradores y sea oportuno para seguir dándole continuidad al negocio.

1.1.5 Entorno ambiental

Debido a que el negocio se encuentra directamente vinculado con el rubro minero y de hidrocarburos, cuyos procesos podrían ocasionar daños ecológicos permanentes, se debe tener

especial cuidado en los procedimientos a seguir para evitar posibles catástrofes medioambientales. Asimismo, se debe tener en cuenta las distintas condiciones ambientales, tales como las épocas de lluvia, que podrían implicar demoras al brindar los servicios que Holding Perú proporciona.

Gracias a la experiencia que se va adquiriendo en diversas zonas del Perú, la empresa puede desarrollar un plan que le ayude a conocer los diversos entornos medioambientales que favorece desde el momento de hacer las licitaciones hasta la ejecución de los proyectos. Ello responde a que la experiencia ganada define el tipo de estrategia que se tendría que ejecutar para llevar a cabo el proyecto y considera el perfil de los empleados que podrían enviarse a los diversos proyectos sobre la base de las condiciones climáticas, de modo que se especialicen en dichas condiciones.

1.1.6 Elementos externos que influyen en la gestión del conocimiento de la empresa

Finalmente, el análisis Pestel, nos brinda un panorama general de aquellos elementos externos que podrían influir en la gestión del conocimiento de la empresa. A continuación, se comentan los elementos más resaltantes. Para empezar, el país se encuentra próximo a elecciones presidenciales, por lo que la inversión –especialmente extranjera– posiblemente se contraiga. En este contexto, debemos fidelizar y mantener a los clientes actuales, de manera que sea posible maximizar la experiencia y el conocimiento de los colaboradores para brindar servicios de calidad.

Sumado a ello, podemos notar la importancia de preparar al personal interno y manejar una gestión de conocimiento adecuada (en caso se tenga que contratar personal junior) para no disminuir la calidad del servicio que brinda la empresa, pues–debido al panorama político y económico– es probable que la empresa tenga un panorama conservador y no pueda invertir en contratar personal externo, puesto que la inversión que tendría que realizar sería elevada.

Asimismo, analizamos que el rubro hidrocarburo se encuentra en plena expansión. En la medida en que es una unidad de negocio relativamente nueva para la empresa, es vital poder recopilar la mayor cantidad de información, documentarla y compartirla con todo el personal. Así, todos podrán, de una manera más eficiente, tener los conocimientos necesarios que serán el insumo para perfeccionar el servicio brindado.

Por otro lado, por la naturaleza del negocio, los colaboradores tienen que acudir a las instalaciones de los clientes como personal destacado, por lo cual se debe estar pendiente de las relaciones que la empresa cliente pudiera tener con las comunidades aledañas para evitar cualquier tipo de percance. En esa línea, es importante que todos los colaboradores conozcan cuáles son las reglas de convivencia y las principales características de las comunidades adyacentes para evitar cualquier tipo de conflicto.

A partir de lo expuesto, podemos evidenciar la importancia de contar con un adecuado modelo de gestión del conocimiento, que le permita a la empresa afrontar las dificultades ante la posible reducción de mercado del rubro minero, aprovechar la creciente demanda del rubro hidrocarburo, y evitar conflictos sociales y/o medioambientales con los pobladores de las comunidades aledañas a las instalaciones de los clientes. Del mismo modo, notamos la importancia de incluir las herramientas tecnológicas para facilitar dicho proceso, siguiendo la tendencia cada vez más creciente de las empresas por incluirla en sus procesos de mejora.

1.2 Análisis de Porter

A continuación, se detallará el análisis de las cinco fuerzas de Porter, que nos dará luces acerca del grado de competitividad de la empresa.

Tabla 1. Análisis Porter - Holding Perú

Cinco fuerzas	Análisis	Grado
Poder de negociación de los clientes	Posee un número reducido de clientes en el sector <i>Oil & Gas</i> . Asimismo, los costos fijos son elevados y tiene un alto volumen de compras. Si bien existe una baja probabilidad de cambiar de empresa cuando el proyecto es aceptado, la aceptación del servicio es vía licitación. El cliente es sensible al precio y el servicio en cuestión, lo cual resulta crítico para el negocio.	Alta
Poder de negociación de los proveedores	<p>Equipos e insumos eléctricos Los distribuidores locales ofrecen el material de tipo de producción semiestándar; por ello, es medianamente sustituible. Cabe anotar que posibles sustitutos están disponibles en el mercado americano, bajo un enfoque de desarrollo de proveedor, el cual requiere tiempo y planificación. Los proveedores locales no presentan interés en ingresar a competir en el sector. En este marco, existe dependencia mutua sin considerar la exclusividad de ambas partes.</p> <p>Servicio de integración No es de interés de la empresa realizar una integración hacia adelante. Además, no posee un respaldo económico para garantizar al cliente ante algún desperfecto del servicio. Tampoco, posee personal calificado para abarcar el servicio de ingeniería.</p>	Mediano
Barrera de entrada (Amenaza de nuevos entrantes)	Requisitos valorados por el cliente: respaldo económico, experiencia comprobada en el sector hidrocarburos, referencias de otros clientes o servicios previos.	Alta

Cinco fuerzas	Análisis	Grado
Barrera de salida (Productos sustitutos)	Existe un mediano coste para cambio de comprador, considerando que presenta un valor importante en costos laborales y garantías contractuales con los clientes, pero con baja cantidad de activos fijos. Es posible que el comprador sea un cliente con la estrategia de integración hacia atrás.	Mediana
Rivalidad entre competidores	<p>Competidores grandes similares Existe un alto respaldo económico local y trayectoria en otras unidades de negocio, lo cual trae un efecto positivo en los clientes de hidrocarburo para valorarlos como posibles proveedores. A ello se debe sumar que el crecimiento industrial es mínimo y no existe una sobrecapacidad industrial.</p> <p>Competidores pequeños similares Este tipo de competidores no posee el respaldo económico; por ende, no existen competencia directa. Sin embargo, es posible que el bajo costo sea altamente valorado por algunos clientes y, en esta línea, la competencia sería mayor.</p>	Mediana

Fuente: Elaboración propia, 2015.

Bajo el análisis de Porter, se concluye que los clientes de la empresa Holding Perú tienen un alto poder de negociación y sus proveedores un mediano poder de negociación. Por otro lado, las barreras son altas para el ingreso de competidores y las barreras son medianas en cuanto a productos sustitutos.

Es importante destacar que, gracias al alto poder de negociación de Holding Perú—debido a la experiencia y respaldo internacional—, puede hacerse atractivo para diversos clientes. Ello genera mayores estándares de calidad en su equipo de trabajo (preparación y retención), para lo cual son necesarios la búsqueda de profesionales competentes y la definición de la manera de seguir preparándolos (formación de canteras) para salvaguardar el conocimiento y experiencia en la organización, seguir siendo atractivos para los clientes manteniendo la barrera alta para los competidores, y generar estrategias que fomenten mayores productos sustitutos que se puedan ofrecer bajo un enfoque de desarrollo de empresa como soluciones integrales.

2. Análisis interno

Para el análisis, se ha considerado tres elementos: Canvas, cadena de valor y análisis de recursos y capacidades. A continuación, se presenta y desarrolla cada uno.

2.1 Análisis Canvas

En la siguiente tabla, se realiza el análisis de Canvas aplicado a Holding Perú.

Tabla 2. Análisis Canvas Holding Perú

Colaboradores	Actividades claves	Propuesta de valor	Relación con clientes	Segmentos de clientes
Proveedor de equipos: Precisión/Siemens Empresas pequeñas de integración Se puede generar alianzas con las empresas del grupo. El factor para una alianza de éxito es un aporte mutuo. La red de conocimiento está en el corporativo con más de cien años.	Servicio de tecnología específica en automatización de procesos.	Se ofrece experiencia en el sector principal, así como respaldo económico que brinda estar dentro del corporativo WG. Al ser una empresa pequeña, los costos fijos son menores que en una empresa grande.	Directo personalizado mediante indicadores de cumplimiento y de calidad.	Principal sector: <i>Oil & Gas</i> . Como segundo cluster, las industrias mineras medianas y grandes. Tercer grupo: industrias menores (cemento, agua, irrigación). Los clientes valoran el costo y experiencia del proceso a automatizar.
	Recursos claves		Canales de distribución	
Costos		Ingresos		
Directamente las horas-hombre (HH). Dependiendo del proyecto, en primer o segundo lugar, estará el insumo de equipos y/o herramientas para el servicio.		Pago mensual de servicios de contrato por más de un año. Pago de proyectos cortos según el avance del cronograma.		

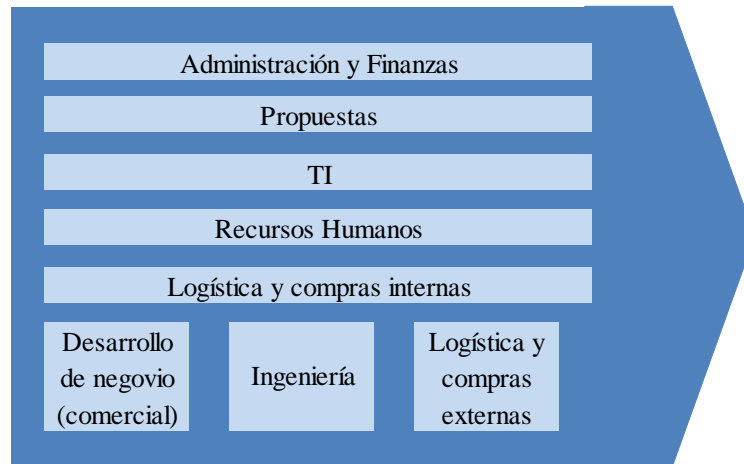
Fuente: Elaboración propia, 2015.

La propuesta de valor de la empresa está centrada en la experiencia ganada en el sector minero y su servicio al cliente. En este marco, se debe establecer una serie de relaciones estratégicas para mantenerlos en la cartera, lo que lleva a que siempre se busque una nueva propuesta de valor a los clientes para generar mayores necesidades o cubrirlas (automatizado). Esto se obtiene mediante el desarrollo directo de los servicios y a través de relaciones comerciales de largo plazo. Al interior de la organización, el conocimiento, tecnología y la experiencia de los profesionales son un recurso clave para darle continuidad a los proyectos, lo que genera que se deba documentar para respaldar a la empresa.

2.2 Cadena de valor

En el siguiente gráfico, se detalla la cadena de valor.

Gráfico 5. Cadena de valor - Holding Perú



Fuente: Elaboración propia, 2015.

La cadena de valor nos describe el desarrollo de las actividades de una organización, las cuales generan valor para el cliente final. De acuerdo con ello, rescatamos que la ventaja competitiva y el corazón del negocio reposan en la relación con el cliente, que empieza desde el primer contacto con la labor comercial. Este sector, a través de las reuniones con los clientes, identifica la necesidad técnica y la transforma en un proyecto de mejora. Una vez aprobado el proyecto o servicio, el Área de Ingeniería inicia el contacto con el cliente y sostendrá la relación durante todo el proyecto, e incluso posteriormente.

En el desarrollo del servicio, las variables a considerar son tiempo, calidad y costo. Asimismo, en este proceso de desarrollo, el Área de Compras y Logística debe brindar un soporte estratégico, dado que los insumos para lograr el desarrollo de proyecto son una variable crítica y hasta decisiva si consideramos que el giro del negocio involucra compras especializadas de un costo intermedio a alto, cuyo volumen es considerable al ser para uso industrial. Esta cadena de valor descrita debe garantizar una relación de confianza con el cliente, que le permita a la empresa retenerlo y fidelizarlo.

Por ello, es fundamental que la empresa pueda recabar y gestionar el conocimiento de aquellas personas que tienen contacto directo con el cliente, pues ello ayudará a crear nuevas oportunidades para seguir generando negocio con los clientes, en la medida en que se conoce sus necesidades. A través de esta gestión, se evitará la pérdida de conocimiento vital para la empresa cliente en caso haya rotación de personal; asimismo, impedirá reiterar errores en el

desarrollo de los proyectos. Además, permite facilitar la preparación y desarrollo profesional de los colaboradores de la empresa.

2.3 Análisis de recursos y capacidades

Tabla 3. Análisis de recursos y capacidades Holding Perú

Recursos	Capacidades
Recursos tangibles	Captar profesionales con mayor <i>know-how</i>
Mínimo activos físicos	Orientar y adaptarse a nuevas demandas
Respaldo financiero	Desarrollar planes estratégicos
Poca tecnología	Desarrollar una cultura orientada a la calidad y trabajo en equipo
Recursos intangibles	Definir y aplicar incentivos para alcanzar los objetivos
Mediano prestigio de la empresa	Crear, desarrollar y transmitir conocimiento a través de la experiencia de los otros
No posee patentes o marcas	
Recursos humanos	
Equipo de trabajo por proyecto (matricial)	
Equipo con conocimiento local	
<i>Know-how</i> con pocos años de experiencia	
Equipo fundador en la Gerencia	
Cultura en proceso de consolidación	
Capacidades organizativas	
De acuerdo con las áreas funcionales de la empresa	

Fuente: Elaboración propia, 2015.

Sobre la base del análisis de recursos y capacidades, podemos observar que los recursos con los que cuenta la empresa en Perú están en un proceso de desarrollo, al igual que la misma organización. Esta última debe consolidarse como organización de tipo matricial con pocos recursos tangibles e intangibles, mediante el fortalecimiento de una cultura de grupo que incluya todas las capacidades que se pueden desarrollar a partir de las áreas funcionales.

2.4 Análisis de los procesos de Gestión de RR.HH.

2.4.1 Sistemas de información de personal

En Holding Perú, se utilizan planillas en Excel para el cálculo de pagos y seguimiento de cumplimiento de beneficios sociales. Asimismo, los cargos o constancias que se generan se encuentran en el *file* de los colaboradores, que son procesados en el área mediante fórmulas, registrados en archivos físicos una vez que ingresan a laborar, y etiquetados por temas y años. Dicha información se guarda por cinco años según ley. En un archivo digital, se encuentran las leyes que aplican al negocio desde 2014. Si bien la información con respecto a este tema es confidencial, cada colaborador puede solicitar el detalle de pago o documentos de su *file*; una política de atención al cliente interno es el tener dicha información a su disposición.

2.4.2 Comunicación interna

La organización no tiene niveles jerárquicos marcados; por el contrario, es horizontal. Ello permite una comunicación abierta y cercana entre todos los niveles (políticas de puertas abiertas). El acceso a la Intranet de la organización es para todos y todos tienen correo con nominación de la empresa.

Además, se envían comunicaciones generales sobre diversos temas: felicitaciones por cumpleaños, procedimientos, consejos de salud, cambios en la organización. En cuanto a las reuniones presenciales, con frecuencia semanal, se lleva a cabo la coordinación para organizar la distribución de equipos de trabajo para los proyectos. A estas se debe sumar las reuniones mensuales, solicitadas por ley por el Comité de Seguridad.

En este contexto, es importante crear una estrategia de comunicación que fomente la fluidez de la información y el empleo de los repositorios para la documentación de los manuales y procedimientos, así como la difusión de la información cercana y de fácil acceso para los colaboradores.

2.4.3 Selección y reclutamiento

Este proceso se ejecuta a través de convocatorias internas, externas o de referidos. Existe una base de currículum de postulantes, así como un archivo físico con los currículos de los

postulantes que fueron entrevistados para las principales posiciones de la organización. Cabe señalar que, además, se cuenta con una suscripción a una base de datos *online* y acceso a las principales bolsas de trabajo de las principales universidades de Lima.

El proceso de selección inicia con la solicitud del requerimiento y termina con la incorporación del candidato seleccionado. La definición de las personas que comprueban el conocimiento técnico no está predeterminada en el proceso, y se planifica de acuerdo con la disponibilidad y cargo a cubrir.

Actualmente, la empresa ha optado por afinar el perfil de puestos y buscar candidatos que tengan más años de experiencia en el sector industrial –los cuales son considerados *seniors*–, pues ha identificado que al contar con personal con mayor experiencia se reduce la cantidad de errores en su gestión.

2.4.4 Inducción y socialización

El ingresante es presentado a los colaboradores de la oficina Miraflores y se organiza una inducción sobre la empresa y sus procesos, en la cual participa RR.HH. y Administración. Asimismo, es recibido por TI para el recojo de sus herramientas básicas para sus labores (RPC y *laptop*). Luego, pasa a su área respectiva para que su inmediato le brinde la inducción en el puesto.

Además, en caso pertenezca al Área de Ingeniería, se procede a una inducción de medidas de seguridad de parte del cliente y, adicionalmente, a otras emitidas por Holding Perú. Se procede al examen de ingreso y toda esa información se envía al cliente para la habilitación del nuevo ingresante al proyecto correspondiente.

Cabe anotar que no se cuenta con un proceso de sociabilización estándar, debido a que algunos ingresan para laborar en un proyecto que está fuera del país, y otros están en las oficinas. Asimismo, es importante resaltar que los tres primeros meses son relevantes para la continuidad del colaborador en otros proyectos, la cual dependerá de su desempeño y desenvolvimiento en el campo o las tareas asignadas.

2.4.5 Capacitación

La capacitación está definida como un método para lograr cubrir brechas entre la actualidad y lo deseado para el desarrollo de proyectos o necesidades de las áreas de *staff*. En Holding Perú, si bien existe un presupuesto aprobado a la fecha y –a fin de año– se genera un indicador básico de horas de capacitación y números de participantes, no se cuenta con un programa de capacitación.

2.4.6 Evaluación de desempeño

Para la evaluación de desempeño, se aplica el método basado en competencias. Estas fueron definidas con el soporte de un externo, y se considera una puntuación Likert para las conductas observables de cada competencia. Este método se utiliza desde hace 2 años, y desde 2013 se complementa el proceso con la entrega de los resultados en un ambiente definido como «desayuno de construcción». Una vez cumplido el proceso, queda en el *file* del trabajador el registro de la entrega en el formato respectivo, que tiene las firmas del colaborador, del jefe inmediato y de RR.HH.

2.4.7 Motivación

En las principales festividades de calendario –Día del Padre y Día de la Madre–, la empresa entrega obsequios a su personal. Además, realiza compartir en las otras celebraciones, como Fiestas Patrias, Día de la Canción Criolla, Día del Niño, entre otras. También, durante el año, se entregan presentes a todos los colaboradores para motivarlos.

Al cierre de año, se entrega el aguinaldo a todos los colaboradores por igual y se comparte un almuerzo–show, en el que se lleva a cabo una premiación para los colaboradores destacados, a los cuales se les otorga un obsequio y una carta de felicitaciones.

2.4.8 Clima laboral

Con respecto al clima laboral, se aplica una encuesta anual y se fomenta una serie de acciones aprobadas por la Gerencia de RR.HH. y la Vicepresidencia del país. De este modo, se busca conocer el ánimo de los colaboradores, a través de conversaciones no programadas. Asimismo,

se realiza un seguimiento a casos puntuales, detectados a partir de la observación y validación con otros agentes cercanos, como jefe inmediato, compañeros de trabajo o externos.

2.4.9 Bienestar social

Este punto está enfocado a cumplir con la aplicación de todos los seguros de ley y dar a conocer aquellos que se generan como un beneficio. Asimismo, se está ejecutando un programa informativo para el colaborador y su familia, de manera que logren gozar adecuadamente de los seguros.

2.4.10 Salud ocupacional

El trabajo en conjunto con el Dr. Ocupacional se orienta a la vigilancia médica basada en los requerimientos legales de Perú. Además, este apunta a generar conciencia en el personal sobre la importancia de la salud. De acuerdo con ello, se posee el registro de los exámenes médicos anuales y de ingreso en *files* personales, cuyo acceso es restringido; es el doctor quien revisa la información con el colaborador.

Toda la información generada en RR.HH. con respecto a los procesos descritos anteriormente se encuentra en un compartido en red, de manera que, si se genera una pérdida por desperfecto del *hardware*, se cuenta con un *back up*. Asimismo, los documentos en físico de años anteriores están archivados en un almacén, mientras que la información del año en curso se encuentra en un estante. Es importante indicar que la tendencia es archivar toda la información en los respectivos *files* de personal.

2.5 Conclusiones del análisis interno

A partir del análisis interno, podemos inferir que el valor agregado de la empresa es el servicio que proporciona a sus clientes para brindarles soluciones especializadas. Además, se evidencia que la empresa posee prácticas poco desarrolladas en temas relacionados con la gestión del conocimiento.

Capítulo IV. Desarrollo del Plan de Gestión de Conocimiento

1. Diseño de la intervención

Sobre la base de los diversos conceptos y teorías recogidos en el marco conceptual, se identificó una herramienta cuantitativa –extraída del estudio de González, Castro y Roncallo (2004)–, que consta de 56 enunciados divididos en 6 dimensiones: identificación del conocimiento, transmisión del conocimiento, medios y tecnología, toma de decisiones, cultura organizacional, y competitividad. Dicha herramienta fue aplicada y validada en una importante empresa de la ciudad de Barranquilla (Colombia). En el presente trabajo de investigación, se han modificado los enunciados para adecuarlos al lenguaje local.

Una vez definido el instrumento cuantitativo, se realizó un piloto con dos colaboradores para determinar la validez del instrumento. Una vez aplicado, se preguntó a tres colaboradores (dos del área administrativa y uno del área operativa) qué entendían en cada uno de los enunciados. A partir de ello, se corroboró el entendimiento de los mismos.

Cabe anotar que, antes de iniciar la aplicación del instrumento, se obtuvo el consentimiento de la Alta Gerencia para poder proceder con el desarrollo del estudio. Después, se invitó a la totalidad de colaboradores a participar de la aplicación. Antes de la aplicación, se mencionó el carácter anónimo, confidencial y voluntario del mismo. Finalmente, se obtuvo la participación del 87% de la población (26 participantes de un total de 30 personas) en un lapso de, aproximadamente, una semana.

La aplicación de la encuesta cuantitativa a los administrativos se realizó en un día. En función de ello, se dividió al personal en dos, de modo tal que sus áreas de trabajo no quedaran desatendidas durante la aplicación, según lo coordinado con las distintas gerencias. En cuanto a las áreas Comercial y Operaciones, se citó a las oficinas en grupos, según la disponibilidad de cada grupo de proyectos (de proyectos de clientes). Por este motivo y para tratar de alcanzar la máxima participación posible, se requirió de cinco días útiles.

De los datos obtenidos en la encuesta cuantitativa, se determinaron las preguntas con menor puntuación. Entre ellas, se encuentran los siguientes temas: intercambio de experiencias con proveedores, existencia y uso de diagrama de flujos en las áreas, retroalimentación por parte de líderes, promoción de la innovación, realización de reuniones informativas, uso de sistemas

informáticos, fomento de capacitaciones, y existencia y uso de bases de datos. A partir de ello, se formuló el instrumento cualitativo, que consistió en una entrevista semiestructurada en la que se incluyeron los temas previamente mencionados para poder profundizar en el análisis.

Las entrevistas se llevaron a cabo bajo un muestreo intencional por conveniencia, pues se solicitó de manera voluntaria la participación de los colaboradores que se encontraban en las oficinas en un día determinado según la accesibilidad de los mismos. De esta manera, se llegó a recabar un total de cuatro entrevistas (dos entrevistas del Área Operativa, una del Área Comercial y otra del Área Administrativa), lo cual representa el 15% de la población participante.

2. Procesamiento de resultados

Cabe resaltar que se aplicaron dos instrumentos. El primero consistió en una encuesta cuantitativa, cuyos resultados se procesaron mediante el programa estadístico SPSS. En este caso, se realizó un análisis de confiabilidad para determinar la pertinencia de los resultados. Además, se elaboraron gráficos y tablas de frecuencia, y promedios generales de la encuesta para determinar el nivel general en el que se encuentra la empresa en cuanto a la gestión del conocimiento. De este modo, se pudo determinar, también, el nivel de desarrollo de cada dimensión.

A su vez, con el mismo análisis de frecuencias y promedios, se pudo definir cuáles eran los temas o ítems con mayor aceptación –aquellos que mostraban un mayor desarrollo en la empresa–; y, por otro lado, aquellos que tenían una menor aceptación –que son las oportunidades de mejora que se reporta para la organización–.

También, por medio del programa estadístico SPSS, se obtuvo los gráficos y tablas de frecuencias y promedios de cada una de las seis dimensiones tomadas en cuenta en la encuesta cuantitativa (identificación del conocimiento, transmisión del conocimiento, medios y tecnología, toma de decisiones, cultura organizacional, y competitividad) para determinar el grado de desarrollo de las mismas al interior de la empresa. De igual manera, se realizó el análisis de frecuencias y promedios para definir el grado de desarrollo de los temas considerados para la medición de la gestión del conocimiento en las tres áreas de la organización: Área Administrativa, Área Comercial y Área de Operaciones.

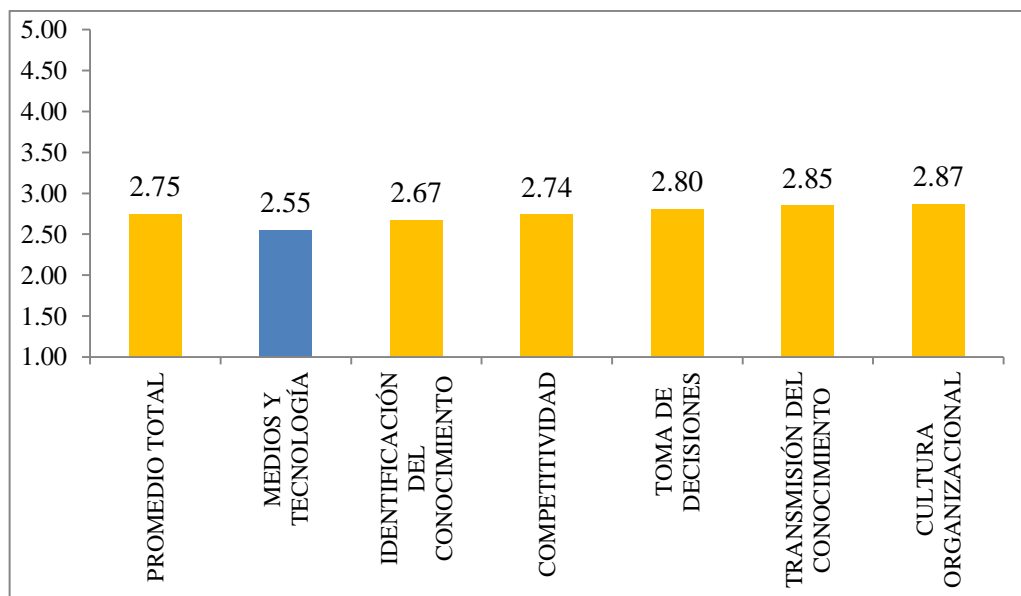
Con el segundo instrumento, entrevistas semiestructuradas, se analizó el resultado de manera individual y cualitativa. En este proceso, se determinó patrones y extrajo citas que reforzaron los hallazgos encontrados en el análisis de datos cuantitativos.

3. Análisis de los resultados

Una vez procesada la información de los instrumentos citados, se procedió a realizar el análisis de cada uno de ellos, de modo que fuese posible identificar patrones y tendencias en la muestra. Como primer paso, se aplicó un cuestionario cuantitativo a la totalidad de colaboradores de la empresa. Luego, se llevó a cabo un análisis de confiabilidad para medir la consistencia interna del instrumento, lo cual nos dio como resultado un alfa de Cronbach = 0,98. Este resultado reflejaba que los ítems se encontraban correlacionados entre sí, lo que evidenciaba que la escala era confiable (ver anexo 1).

Después de obtener el grado de confiabilidad de la prueba, se realizó el análisis a nivel organización, dimensiones y preguntas. En esta escala, el número uno era considerado como lo óptimo, mientras que el número 5, como una oportunidad de mejora. En el siguiente gráfico, se presentan los resultados:

Gráfico 6. Resultados por dimensiones



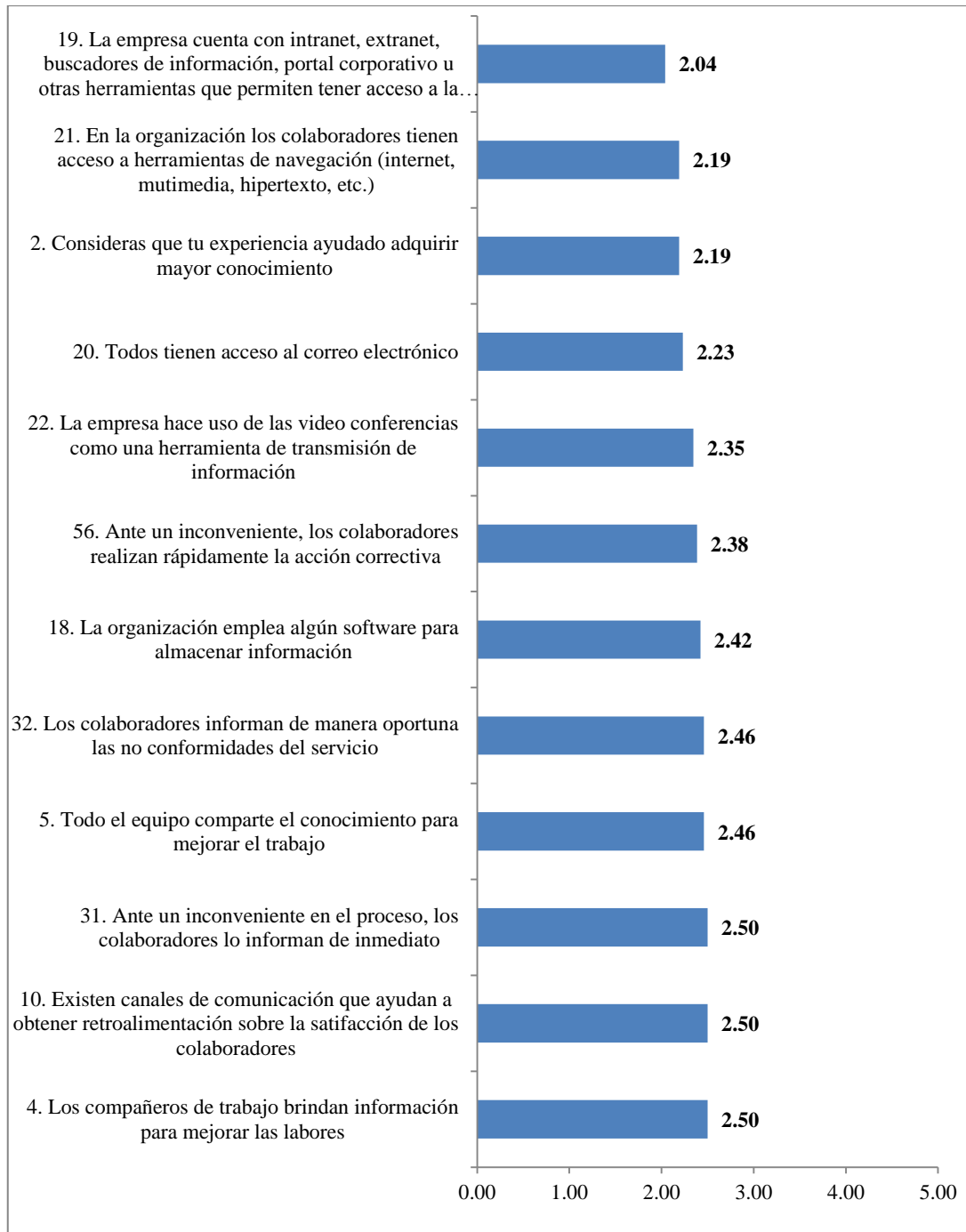
Fuente: Elaboración propia, 2015.

La organización cuenta con una promedio de 2,75, lo que significa que los colaboradores sienten que la empresa cuenta con algunas herramientas que apoyan en la gestión y retención del conocimiento, pero aún no están bien potenciadas y difundidas de manera interna. Asimismo, consideran que los medios y la tecnología son su mayor fortaleza. En ese sentido, no solo les brinda los medios necesarios, sino que es consistente con su visión de grupo, puesto que se trata de una empresa que vende soluciones integrales con tecnología.

Las dimensiones «identificación del conocimiento», «competitividad», «toma de decisiones» y «transmisión del conocimiento» se encuentran en proceso de desarrollo al interior de la empresa. También, se puede considerar el desarrollo de la cultura como una gran oportunidad de mejora, debido a que los colaboradores no sienten muchas sinergias ni identificación con la empresa. Esto puede deberse a la distancia de las oficinas principales y las obras.

Debemos considerar que la empresa ha destacado en la mayoría de sus preguntas sobre el deseo de aprender y compartir información a partir del empleo de herramientas tecnológicas (importancia al trabajo en equipo y el enfoque en personas).

Gráfico 7. Top de preguntas - Gestión del Conocimiento



Fuente: Elaboración propia, 2015.

Asimismo, las oportunidades de mejora están dirigidas hacia la mejora en la parte tecnológica. Existe tecnología, pero esta puede ser potenciada para optimizar su empleo en el objetivo que se requiere, que es almacenar, compartir y transferir conocimiento.

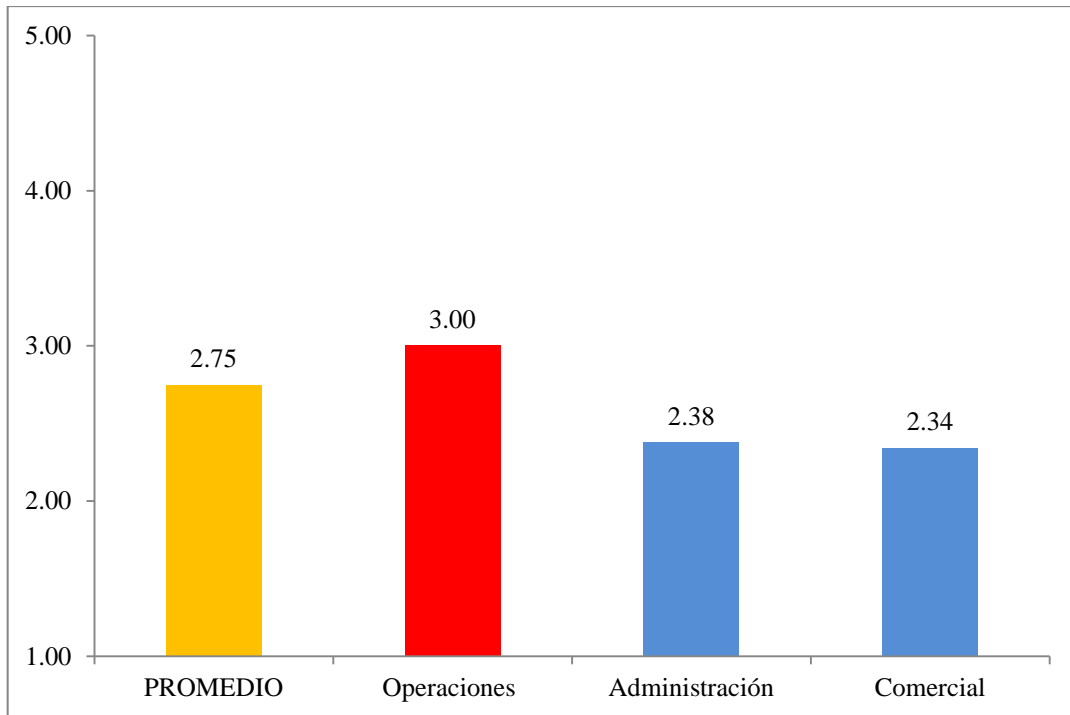
Gráfico 8. Bottom de preguntas - Gestión del Conocimiento



Fuente: Elaboración propia, 2015.

Además, para realizar el análisis por áreas de trabajo, se observa que el área que identifica más fortalezas es el Área Comercial, seguida de Administración, mientras que el área de Operaciones es la que más se aleja (ver anexo 2).

Gráfico 9. Ranking de áreas



Fuente: Elaboración propia, 2015.

De igual modo, se identifican los enunciados que han obtenido las medias más bajas para determinar las fortalezas, y aquellos que presentan como resultados las medias más altas, como las oportunidades de mejora para cada una de las áreas consideradas en el estudio. En ese mismo sentido, se evidencia que todas las áreas presentan como fortalezas el poder contar con herramientas tecnológicas tales como acceso a Internet, portales corporativos, entre otros; así como el considerar que la experiencia les ha ayudado a adquirir mayores conocimientos.

Asimismo, tanto el área de Operaciones como la Comercial, consideran como fortalezas, el poder contar con accesos a correos electrónicos y el poder tener acceso a herramientas de navegación, como por ejemplo, acceso a internet y multimedia.

Sumado a ello y, de manera particular, encontramos que el área Comercial, considera como fortaleza el poder emplear *softwares* para almacenar la información; el área Administrativa señala que existen canales de comunicación que le ayudan a tener retroalimentación sobre la satisfacción de los colaboradores y que la organización considera que la comunicación es un

elemento necesario; y el área de Operaciones, indica que ante algún inconveniente, los colaboradores realizan rápidamente, acciones correctivas.

Por otro lado, entre las oportunidades de mejora, los tres grupos de áreas consideran que la organización carece de una base de datos que les permita registrar los datos de soluciones de problemas y/o acontecimientos ocurridos en el pasado.

Además, de manera independiente, el área Comercial señala que la organización debería contar con un diagrama de flujos de sus procesos críticos; el área Administrativa considera que la empresa debería promover más la innovación en el trabajo y brindar capacitaciones constantes para los colaboradores; mientras que el área de Operaciones sostiene que se deberían fomentar más reuniones informativas y de mejora en los procesos, para que todos tengan la oportunidad de expresarlo; así como, fomentar las capacitaciones virtuales y el que todos los colaboradores conozcan todos los servicios de la empresa y la diferencia que presentan con sus competidores.

Siguiendo la metodología propuesta, se realizaron cuatro entrevistas semiestructuradas, tomando como referencia, las preguntas definidas como oportunidades de mejora; los participantes fueron elegidos por conveniencia y pertenecen a todas las áreas de la organización.

Entre los hallazgos, podemos identificar que los procesos críticos no se encuentran mapeados o diagramados en todas las áreas de la organización; y en las áreas en las que sí se encuentran diagramados o mapeados, no están debidamente actualizados.

Del mismo modo, los colaboradores entrevistados mencionan que algunos líderes les proporcionan retroalimentación de manera informal, pues, a pesar de que la empresa no cuenta con un programa de retroalimentación formal, los colaboradores suelen reunirse con sus jefes, especialmente cuando tienen que renovar sus contratos a plazo fijo, quienes aprovechan la reunión para comentarles cómo va el trabajo, cuáles es su aporte y qué es lo que se espera de ellos; sin embargo, esta práctica no es compartida por todos los líderes de la organización.

De igual manera, comentan que desde hace unos cuatro a seis meses, no se están llevando a cabo las reuniones entre los líderes y el equipo de trabajo; señalando que les gustaría que se vuelvan a realizar pues consideran importante mantenerse informados de los que sucede en los proyectos, en sus áreas y en la empresa en general.

En cuanto a la innovación, los colaboradores mencionan que muchas veces, los líderes tienen la apertura para escuchar sugerencias de mejora; sin embargo, muchas veces, las propuestas que pudieran sugerir, no llegan a concretarse por falta de presupuesto o interés de parte de los líderes y/o la empresa. No obstante, también comentan que la empresa se encuentra en constante cambio, por lo que ven una oportunidad para que se tomen en cuenta de manera más proactiva los cambios y sugerencias que el personal pudiera manifestar.

Además, indican que las personas de operaciones cuentan con una base de datos para registrar los problemas que surgen y cuáles son las soluciones propuestas, pero que esta iniciativa es impulsada por parte de los clientes a quienes se les brinda los servicios; pero que en general, al igual que en las otras áreas de la empresa, no es una práctica el llevar un registro o compartir la información con todo el área o empresa; pese a que los colaboradores señalan la importancia de poder contar con dicha información, pues sería útil para poder evitar los posibles errores o acortar del tiempo en la solución de problemas similares a los que ya se hayan reportado.

En esta línea, uno de los entrevistados comentó que hace un mes se accidentó y estuvo con descanso médico por más de dos semanas, y al no contar con una base de datos compartida por los miembros de la empresa, o por no tener reuniones informativas; la persona que asumió sus labores, tuvo que realizar reiteradas consultas telefónicas y presenciales al entrevistado para que lo guíe en sus labores, haciendo más lenta la atención y a solución de problemas al cliente. Dicho testimonio, refuerza la importancia de mantener un conocimiento compartido entre los colaboradores de, al menos, una misma área, que permita que cualquier miembro del equipo pueda acceder a la información necesaria para afrontar cualquier contingencia, de modo tal, que se pueda mantener la calidad y eficiencia en la atención y servicio ante el cliente.

Otro testimonio que pudimos rescatar es el de un colaborador que acababa de ingresar hace dos meses aproximadamente a la empresa, y nos comenta que está en pleno proceso de «ordenar el área», y de conocer todos los procesos, pues al ingresar, no tuvo una sucesión de información, es decir, no encontró ninguna información de parte de la persona que antes ocupaba su posición, lo que hace que su inducción a la empresa y a sus labores, sea más lenta.

Es así, como mediante a las entrevistas, se ha podido reforzar los hallazgos identificados mediante el instrumento cuantitativo, lo cual nos dará mayores luces para poder brindar nuestras recomendaciones finales.

4. Plan de Mejora

En la situación actual de la organización, los procesos de consultoría realizados están poco documentados y poco difundidos en las redes tecnológicas. En este panorama, de acuerdo con la percepción de los colaboradores, el nivel de gestión del conocimiento solo alcanza el 45% (aproximadamente). A partir de este resultado, se sugiere realizar un plan de mejora que apoye el incremento de la gestión del conocimiento sobre la base de tres grandes fases que nos ayuden a garantizar el desarrollo y la sostenibilidad del sistema entre los colaboradores, de modo que se genere rentabilidad por optimización de los procesos.

La primera fase apunta a implementar el Sistema de Gestión de Conocimiento para lograr optimizar los procesos en las áreas críticas. Mediante un reordenamiento de la información, es posible reducir en 20% el flujo de trabajo. En esta fase, se va a identificar al líder del proyecto y, a su vez, esta persona será la responsable de mapear, actualizar y difundir los procesos de las áreas críticas: Desarrollo de negocio, Ingeniería, y Logística y compras.

La segunda fase es denominada como «Desarrollo del Sistema de Gestión del Conocimiento»; en este caso, el trabajo es a nivel grupal y organizativo. Su objetivo es generar la transferencia de conocimientos entre los colaboradores para lograr una eficiencia de 40% con las matrices y dueños de procesos, programas para expertos, capacitaciones *in house*, plenarias, entre otros.

Finalmente, para lograr la sostenibilidad en el tiempo y mejorar el sistema, se ha creado una tercera fase: consolidación del Sistema de Gestión del Conocimiento. Esta apunta a lograr el mantenimiento y mejora de los procesos de la gestión del conocimiento mediante actualizaciones de procesos, lanzamiento de programas y reconocimientos, auditorías internas, mediciones del sistema y evaluaciones. Sobre la base de estas tres fases, se desarrolló un plan de actividades y fechas de iniciación, así como un presupuesto tentativo.

5. Viabilidad de la propuesta

Luego de analizar los resultados, se ha examinado la viabilidad de la propuesta de mejora bajo tres aspectos: viabilidad administrativa, para asegurar el compromiso de la Alta Gerencia; viabilidad operativa, que contempla que las funciones y procesos del plan de acción sean realistas y se puedan llevar a cabo; y viabilidad económica, para prever que haya un presupuesto para realizar las acciones a proponer. A continuación, se detalla este análisis.

5.1 Viabilidad administrativa

Al iniciar el estudio, se dialogó con el gerente general de la empresa y con el responsable de gestión humana. En este espacio, se presentó el proyecto, se indicó el objetivo y los alcances del estudio. Durante la reunión, se obtuvo el respaldo de la Alta Gerencia para llevar a cabo la investigación, y se acordó que –luego de culminado el estudio– se presentarían los resultados y se evaluaría el poner en práctica las propuestas de mejora que se desprenden de dicha investigación.

5.2 Viabilidad operativa

Debido a que las acciones involucran un cambio de conducta, se ha tomado en cuenta –para poder proponer el plan de mejora– que las acciones se dividan en tres etapas. Para asegurar que el cambio se realice de manera progresiva, que los colaboradores no sientan un cambio abrupto en sus tareas diarias y puedan asimilar mejor la transición propuesta, se ha estimado una duración total de un año.

La primera etapa es de sensibilización y estandarización de procesos, lo cual nos permitirá sentar las bases para desplegar el plan de mejora. Esto se llevará a cabo en un período de tres meses. Luego, la segunda fase contemplará el desarrollo de acciones y prácticas de gestión de conocimiento, y tendrá una duración estimada de seis meses de trabajo. Por último, la tercera etapa es de consolidación del plan de mejora para asegurar su continuidad y mejora progresiva.

5.3 Viabilidad económica

Entre los factores que debemos considerar para definir la viabilidad económica, se encuentra el histórico o el versus que debemos realizar sobre la situación actual, y el costeo económico y retorno que tendremos a corto y mediano plazo. Es muy importante considerar que, debido a la situación actual y la falta de un apropiado almacenaje y entrenamiento, el porcentaje de gasto en colaboradores se incrementará, puesto que la curva de aprendizaje de nuevos procesos es mayor. Ello implica que el costo total de una persona que ingresa a la organización o que asume un nuevo proyecto que no está documentado y quien no recibe una transferencia de información adecuada tiene un valor promedio para la organización de S/. 7000,00 mensuales, lo cual contempla el costo laboral, materiales de inducción general, procesos sin documentar, margen de error por aprendizaje, contingencias laborales, entre otros.

Si consideramos la curva de aprendizaje y los nuevos proyectos que realiza la empresa –los cuales implican nuevas experiencias por exigencia del mercado– para costear 20 personas en un año, esto significa que perdemos aproximadamente S/. 140.000,00 anualmente. Dicha pérdida respondería a que no se realizó un proceso de transferencia adecuado –en el que todos comparten información, que se almacena y se difunde de manera apropiada–, lo cual habría reducido la curva de aprendizaje a dos meses aproximadamente.

De acuerdo con nuestro plan de potenciación y creación de un sistema de gestión de conocimiento, estaríamos ahorrando S/. 83.350,00 en un año, debido a que se reordenarían los procesos, incluyendo la documentación, inducción y reinducción, almacenaje, difusión, evaluación, entre otros. La factibilidad económica del proyecto tiene un costo total aproximado de S/. 56.650,00 en un año, lo cual también abarca el costo laboral del líder del proyecto.

Conclusiones y recomendaciones

1. Conclusiones

Entre las principales conclusiones, podemos identificar que se ha podido responder a las preguntas directrices del estudio y a los objetivos de los mismos.

- La empresa tiene un nivel de desarrollo de la gestión del conocimiento ligeramente de 2,75 (de una escala del 1 al 5, en la que 1 es el escenario más positivo), lo que equivale aproximadamente a un 45% de desarrollo.
- Las áreas Comercial y Administrativa muestran un mejor manejo en la gestión de conocimiento, puesto que existe mayor empleo de herramientas tecnológicas y documentación de los procesos a pedido del cliente, en comparación con el área Operativa, pese a que esta última es la más importante para el desarrollo y continuidad del negocio.
- Se considera necesario realizar un plan de gestión del conocimiento que se ofrezca como un sistema de gestión, que incremente el conocimiento de la organización. Para que empiece a haber eficiencias en el trabajo diario, dicha información debe ser transferida, compartida, practicada e interiorizada por todos los dueños y colaboradores del proceso.
- El sistema de gestión de conocimiento debe realizarse sobre la base de tres grandes fases, que incluyen la implementación (nivel individual), desarrollo (grupalo-organizativo de las áreas) y consolidación (interorganizativo, entre áreas que realizan mejoras).
- La gestión del conocimiento permitirá optimizar el proceso de reordenamiento de las áreas con formatos estándares, capacitaciones, desarrollo de personas, entre otros.
- Una de las consecuencias de generar un plan de acción que contribuya a incrementar el nivel de la gestión del conocimiento sería el poder mantener la calidad y eficiencia de los servicios brindados a los clientes, el poder realizar una rápida inducción a los colaboradores que recién se integren a la organización, y el poder rescatar y poner en práctica las ideas innovadoras que el personal pudiera proporcionar a favor de la empresa.
- La sostenibilidad de las acciones realizadas en el plan de mejora está relacionada con la fortaleza de la organización, que es el empleo del uso de los medios y la tecnología en conjunto con un programa de reconocimiento que ayude a mantenerlo en el tiempo.

- El proyecto es viable administrativamente, puesto que se obtuvo el permiso de la Gerencia General, la cual mostró su interés por los resultados obtenidos. Además, es operativamente factible, porque el plan de mejora se llevará por etapas e irá involucrando poco a poco a todos los colaboradores sin perjudicar sus funciones principales; se tratará de un trabajo en paralelo. Finalmente, es una propuesta económicamente adecuada, debido a que existe un retorno de inversión y ahorro por la optimización de los procesos.
- Entre los principales hallazgos en este estudio, resalta el empleo de las herramientas tecnológicas, que los permiten desarrollar mayor conocimiento con el uso de herramientas colaborativas.
- Las oportunidades de mejora plantean que la organización carece de una base de datos que le permita registrar la información sobre soluciones de problemas y/o acontecimientos ocurridos en el pasado, necesaria para tomar acciones correctivas y preventivas.

2. Recomendaciones

- La empresa está pasando por un proceso de cambio, debido al contexto actual de la economía y la poca inversión que existe en el país. A ello se ha sumado la desaceleración económica y el año preelectoral. Esto genera un enfriamiento en las inversiones que trae como consecuencia pocas licitaciones y servicios que se puedan ofrecer a los clientes. Como consecuencia, se ha reducido personal calificado y de altos costos que cuentan con la *expertise*, pero que no han podido traspasar sus conocimientos de manera adecuada a otros colaboradores. Por este motivo, la misma organización sugiere contar con un sistema de gestión del conocimiento, que permita registrar las soluciones de problemas, manuales, instructivos y/o acontecimientos ocurridos, de modo que sea posible mantener el mismo nivel de respuesta frente a los clientes, así como generar el espacio para compartir las experiencias.
- En el marco del contexto anterior, se debe preparar a los colaboradores para generar una cultura de gestión del conocimiento y transferencia de información, de manera que se optimicen los procesos.
- El sistema de gestión y plan de mejora recomendado abarcan la identificación del conocimiento clave para actualizarlo y almacenarlo con el fin de mejorar la toma de decisiones y la transmisión del conocimiento, debido a que –de acuerdo con los

resultados– son criterios nacientes y que se encuentran en desarrollo al interior de la organización.

- Debido a los cambios bruscos que están viviendo y a la rotación que existe (primera fase del sistema), la organización deberá priorizar la transferencia y documentación de aquellos procesos más centrados en el negocio con el objetivo de dar más libertad y margen de actuación a sus colaboradores.
- Se debe desarrollar la fase de consolidación para optimizar y mejorar el proceso, así como mantener dichos procesos dentro de la organización en todos los colaboradores (crear conductas).
- Es preciso identificar la cultura y subculturas existentes dentro de la institución; en esta línea, se debe considerar que físicamente los colaboradores se encuentran en diversas partes del país atendiendo las necesidades de los diferentes clientes. Esto genera que, al momento de buscar identificación con la empresa por inducciones, reinducciones, boletines, reuniones, mejoras en procesos, oportunidades de desarrollo, sientan que es difícil la accesibilidad a las oficinas y que las actividades que se les presentan no estén acordes a la realidad que viven en el lugar de trabajo. Ante este panorama, conocer cuáles son los elementos de la cultura nos ayudará a generar el conocimiento de una manera más rápida para que la transferencia sea óptima y mejore la toma de decisiones y el rendimiento.

Bibliografía

Anastasi, A. (1966). *Psychological Testing*. New York: The Macmillan Company.

Benavides, C. y Quintana, C. (2003). *Gestión del conocimiento y calidad total*. 2ª ed. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.

Björkman, I. y Smale, A. (2010). “La gestión global del talento: Retos y soluciones”. *Universia Business Review*, núm. 27, p. 30-43.

Caligari, R. (2011, diciembre). “Gestión del conocimiento: La experiencia de Petrobras”. *Learning Review*. Fecha de consulta: 22/11/2014. <<http://www.learningreview.com/articulos-y-entrevistas-gestion/147-gestiel-conocimiento-la-experiencia-de-petrobras>>.

Canals, A. (2003). *Gestión del Conocimiento*. Barcelona: Gestión 2000.

Carrión, H. (2010). *Gestión del conocimiento: Conceptos*. Quito: Imaginar - Centro de Investigación para la Sociedad de la Información, el Conocimiento y la Innovación. Fecha de consulta: 22/11/2014. <http://imaginar.org/iicd/index_archivos/TUS20/1_gestion_conocimiento.pdf>.

Cohen, D. y Prusak, L. (2001). “How to Invest in Social Capital”. *Harvard Business Review*, vol. 79, núm. 6, p. 86-93.

Diario Gestión (2015). “Minería e Hidrocarburos revierte tendencia negativa y creció 5,60% en enero del 2015”. *Diario Gestión*, Economía. Lima, domingo 1 de marzo de 2015. Fecha de consulta: 15/04/2015. <<http://gestion.pe/economia/mineria-hidrocarburos-revierte-tendencia-negativa-y-crece-560-enero-2015-2124808>>.

Diario Perú 21 (2015). “INEI: Economía peruana creció solo 1.68% en enero de 2015”. *Diario Perú 21*, Economía. Lima, martes 17 de marzo del 2015. Fecha de consulta: 15/04/2015. <<http://peru21.pe/economia/inei-economia-peruana-crecio-solo-168-enero-2015-2214459>>.

Escobar Miranda, Alberto Martín (2014). “Determinantes económicos del mercado de servicios de consultoría en la ciudad de La Paz”. *Biblioteca Digital. Universidad Mayor de San Andrés*.

Fecha de consulta: 15/01/2015.
<<http://bibliotecadigital.umsa.bo:8080/rddu/bitstream/123456789/4701/1/TD-1554.pdf>>.

García López, J.M. (2010). “El cambio organizacional: sus problemas potenciales y la planeación como estrategia para minimizarlos”. *Contribuciones a la Economía*, abril 2010. Consulta: 20/04/2014. <<http://www.eumed.net/ce/2010a/>>.

García Rubiano, Mónica, Rubio, Paola Andrea y Bravo, Laura (2007). “Relación entre los factores de riesgo psicosocial y la resistencia al cambio organizacional en personal de seguridad de una empresa del sector económico terciario”. *Diversitas*, vol. 3, núm. 2, p. 301-315. Consulta: 13/04/2014. <http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1794-99982007000200011&lng=pt&tlng=es>.

González, A., Castro, J. y Roncallo, M. (2004). Diagnóstico de la gestión del conocimiento en una empresa grande de Barranquilla (Colombia). *Ingeniería & Desarrollo* [en línea]. Universidad del Norte, vol. 16, p. 70-103. Fecha de consulta: 20/08/2014. <http://ciruelo.uninorte.edu.co/pdf/ingenieria_desarrollo/16/diagnostico_de_la_gestion_del_conocimiento.pdf>.

Hellriegel, Don, Slocum Jr., John W. y Woodman, Richard W. (1999). *Comportamiento organizacional*. 8ª ed. México D.F.: Editorial International Thomson Editores.

Helm, R. (2010).” Managing Human Capital: How to Use Knowledge Management to Transfer Knowledge in Today’s Multi-Generational Workforce”. *International Business Research*, vol. 3, núm. 3.

Hesham, S. (2010). *Development of KM Model for Knowledge Management Implementation and Application in Construction Projects*, tesis doctoral, University of Birmingham, Birmingham.

James, P. (2005). *Knowledge asset management: the strategic management and knowledge management nexus*. DBA thesis, Southern Cross University, Lismore, NSW. Fecha de consulta: 15/01/2015. <<http://epubs.scu.edu.au/cgi/viewcontent.cgi?article=1026&context=theses>>.

Jáuregui, A. (2000). “Organizaciones inteligentes: consideraciones sobre organizaciones inteligentes aplicadas al mercadeo. 2000?”. *Gestionpolis*. Fecha de consulta: 15/01/2015. <<http://www.gestiopolis.com/canales/demarketing/articulos/21/orgintelmkt.htm>>.

De Long, D. W. y Fahey, L. (2000). “Diagnosing Cultural Barriers to Knowledge Management”. *The Academy of Management Perspectives*, vol. 14, núm. 4, p. 113-127. Fecha de consulta: 15/01/2015. <<http://www.smartworkforcestrategies.com/Portals/0/Published%20Articles/DeLong-DiagnosingCulturalBarriersToKnowlMgt.pdf>>.

Miralles Lozada, Martha Liliana y Puerta Ramírez, Jorge Eliécer (2009). *Diagnóstico sobre el nivel de gestión del conocimiento que tienen las grandes empresas de la confección en el municipio de dos quebradas*, tesis de maestría, Administración del Desarrollo Humano y Organizacional, Facultad de Ingeniería Industrial, Universidad Tecnológica de Pereira, Risaralda. Fecha de consulta: 15/01/2015. <<http://repositorio.utp.edu.co/dspace/bitstream/11059/1530/1/6583128M671.pdf>>

Montuschi, L. (s.f.). “Datos, información y conocimiento. De la sociedad de la información a la sociedad del conocimiento”. *Ucema – Publicaciones*. Fecha de consulta: 18/10/2014 <<http://www.ucema.edu.ar/publicaciones/download/documentos/192.pdf>>.

Morten T., Hansen. (2010). “Learned to Collaborate at Cisco”. *Harvard Business Review*. Fecha de consulta: 12/08/2014. <http://blogs.hbr.org/cs/2010/03/ciscos_john_chambers_on_how_to.html>.

Naranjo, O. (2005). “Gestión del talento humano en la micro, pequeña y mediana empresa vinculada al programa Expopyme de la Universidad del Norte en los sectores de confecciones y alimentos”. *Pensamiento & Gestión*, vol. 18, p. 103-137.

Nguyen, T.N.Q. (2010). *Knowledge management capability and competitive advantage: an empirical study of Vietnamese enterprises*, tesis doctoral, Southern Cross University, Lismore, NSW.

Nieves, Y. y León Santos, M. (2001). “La gestión del conocimiento: Una nueva perspectiva en la gerencia de las organizaciones”. *Acimed* [en línea]. La Habana, vol. 9, núm. 2, mayo-agosto.

Fecha de consulta: 20/06/2014. <http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352001000200004>.

Nonaka, I. (2000). “La empresa creadora de conocimiento”. *Harvard Business Review*, Gestión del conocimiento. Bilbao: Deusto.

Nonaka, I. y Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge Creation Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. New York: Oxford University Press.

Pardo del Val, M., y Martínez Fuentes, C. (2005). “Resistencias al cambio organizativo: Un análisis empírico en cambios reactivos y anticipativos”. *M@n@gement*, vol. 8, núm. 3, p. 47-67.

Pereda, S. y Berrocal, F. (2001). *Gestión de recursos humanos por competencias*. Madrid: Centro de Estudios Ramón Areces.

Rabelo Neiva, Elaine, Ros García, María y Torres Da Paz, Maria Das Graças (2004). “Validación de una escala de actitudes ante el cambio organizacional”. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, vol. 20, núm. 1, p. 9-30.

Rico, M. C., Reza, J. y Martínez, M. (2014). “Administración del Conocimiento en el Programa Institucional de Tutorías de la Facultad de Economía, Contaduría y Administración de la UJED”. *Ucema – Publicaciones*. Fecha de consulta: 01/04/2015. <<http://www.ucema.edu.ar/publicaciones/download/documentos/192.pdf>>.

Rivera González, A. E. (2013). “El cambio organizacional: Un proceso estratégico de adopción y adaptación”. *Gestión y Estrategia*, núm. 44, p. 93-105.

Rivero, S. (2002). *La gestión del conocimiento. Un modelo de referencia*. 1ª ed. Las Arenas: Socintec.

Robbins, S. y Judge, T. (2009). “Capítulo 12”. *Comportamiento organizacional*. 13ª ed. México D.F.: Pearson Educación, p. 382-409.

Tito Huamaní, Pedro L. (2002). “Gestión del Conocimiento: un nuevo paradigma organizacional”. *Gestión en el Tercer Milenio. Revista de Investigación de la Facultad de Ciencias Administrativas, UNMSM*. Lima, octubre de 2002, año 5, núm. 9.

Salazar Castillo, José Manuel y Zarandona Azkuenaga, Xabier (2007). “Valoración crítica de los modelos de gestión del conocimiento”. *Empresa global y mercados locales: XXI Congreso Anual AEDEM*. Madrid: Universidad Rey Juan Carlos, 6,7 y 8 de junio de 2007, coord. por Carmelo Mercado Idoeta, vol. 2 (Comunicaciones),

Seo, M., Taylor, M., Hill, N., Zhang, X., Tesluk, P. E. y Lorinkova, N. M. (2012). “The Role of Affect and Leadership during Organizational Change”. *Personnel Psychology*, vol. 65, núm. 1, p. 121-165.

Shin, Jiseon; Taylor, M. Susan y Seo, Myeong-gu (2012). “Resources for Change: the Relationships of Organizational Inducements and Psychological Resilience to Employees' Attitudes and Behaviors toward Organizational Change”. *Academy of Management Journal*, vol. 55, núm. 3, p. 727-748.

Shuan, E. y En, C. (2009). “The Impact of Knowledge Management Practices in Improving Student Learning Outcomes”. *Durham Theses* [en línea]. Durham University. Consulta: 20/08/2014. <<http://etheses.dur.ac.uk/242/>>.

Torgeir, D. (2002). *Knowledge Management in Medium- Sized Software Consulting Companies*. The University of Norway

Vales, E. (2007). Employees CAN Make a Difference! Involving Employees in Change at Allstate Insurance. *Organization Development Journal*, vol. 25, núm. 4, p. P27-P31.

Valhondo, D. (2003). *Gestión del Conocimiento*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos S.A.

Viedma, J. M. (1998). *La gestión del conocimiento y del capital intelectual* [en línea]. Consulta: 05/12/2014. <https://fe2166ca-a-62cb3a1a-s-sites.googlegroups.com/site/eduardobustosf/reingenieria-organizacional-ceul-2004/Definiciones.pdf?attachauth=ANoY7cpSh2nRr9-b200abGM4SYdPifzx6z73Gm1XPC_cM820kSluuXwra2hijqC3RSO_vWHiOivKcXjzzHWre>

XhN_3vROvM8rLarQdg6HE0Ole5isWk9YWKwfSECWjdw1OvXrgPJAzaUbyel0hKXNzVEp
PWa3OggKMSXnnyE4hxmMiifJdyMSx-
IYFyVIDdmOyGTVARGJggxh3rzn6LYMG3eY7g961w_vikvj5MjiLdlsUTwSVXYbwDRY-
rjhhw9nBOBaCyUeRUjt2hv_ZKPqTHrIZSfGE3bew%3D%3D&attredirects=0>.

Wenger, Etienne (2000). "Communities of Practice and Social Learning Systems".
Organization Articles, vol. 7, núm. 2, p. 225-246. London, Thousand Oaks, CA y New Delhi:
Sage. Fecha de consulta: 15/04/2015.
<<http://homepages.abdn.ac.uk/n.coutts/pages/Radio4/Articles/wenger2000.pdf>>

Anexos

Anexo 1. Análisis de confiabilidad

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	Número de elementos
0,986	0,986	56

Estadísticas del total del elemento					
	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Correlación múltiple al cuadrado	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
Consideras que tu experiencia ha ayudado adquirir mayor conocimiento.	151,96	2290,598	0,760		0,985
Se emplea lo aprendido en las capacitaciones en el trabajo diario.	151,31	2290,062	0,822		0,985
Los compañeros de trabajo brindan información para mejorar las labores.	151,65	2282,475	0,827		0,985
Todo el equipo comparte el conocimiento para mejorar el trabajo.	151,69	2285,822	0,821		0,985
La información que se genera está disponible para todas las personas.	151,19	2288,482	0,816		0,985
Se tiene acceso a la información de manera oportuna para realizar el trabajo.	151,12	2282,346	0,761		0,985
Se consulta a los proveedores para realizar intercambios de experiencia.	151,15	2293,175	0,699		0,985
La organización considera la comunicación efectiva como un elemento necesario.	151,62	2279,046	0,774		0,985
Existen canales de comunicación que ayudan a obtener retroalimentación sobre la satisfacción de los colaboradores.	151,65	2288,875	0,793		0,985
La empresa fomenta espacios de retroalimentación para la mejora del conocimiento.	151,27	2270,205	0,864		0,985
La empresa posee un lugar en el que almacena información que está disponible para todos los colaboradores.	151,58	2284,334	0,716		0,985
Los colaboradores documentan los conocimientos más relevantes de sus actividades.	151,38	2280,806	0,892		0,985
La organización clasifica el conocimiento generado por los empleados de acuerdo con la importancia y especialización.	151,31	2302,222	0,731		0,985
La organización elabora manuales y guías de procedimientos, procesos y actividades.	151,46	2323,538	0,646		0,985
La organización cuenta con diagramas de flujos de sus procesos críticos.	151,15	2315,415	0,642		0,985
Se fomenta reuniones entre áreas para conocer sobre los procesos de la empresa.	151,23	2313,305	0,665		0,985
La organización emplea algún <i>software</i> para almacenar información.	151,73	2299,805	0,676		0,985
La empresa cuenta con intranet, extranet, buscadores de información, portal corporativo u otras herramientas que permiten tener acceso a la información.	152,12	2284,266	0,784		0,985
Todos tienen acceso al correo electrónico.	151,92	2293,034	0,733		0,985

Estadísticas del total del elemento					
En la organización, los colaboradores tienen acceso a herramientas de navegación (Internet, multimedia, hipertexto, etc.).	151,96	2299,238	0,631		0,985
La empresa utiliza las videoconferencias como una herramienta de transmisión de información.	151,81	2289,762	0,748		0,985
Se fomentan las capacitaciones virtuales en la empresa.	151,00	2330,720	0,536		0,986
La empresa constantemente actualiza los sistemas informáticos.	151,08	2319,194	0,604		0,985
Siento que la información de la organización se actualiza constantemente.	151,23	2314,745	0,678		0,985
Se cuenta con la información necesaria para tomar una decisión.	151,27	2284,845	0,762		0,985
La organización posee una política y/o procedimiento que ayude a tomar decisiones de manera adecuada.	151,35	2280,795	0,747		0,985
La organización registra en una base de datos soluciones de problemas y/o acontecimientos ocurridos en el pasado.	150,81	2288,722	0,702		0,985
Existen espacios de retroalimentación frente a los problemas suscitados en el día a día.	151,15	2288,935	0,716		0,985
La empresa cuenta con procedimientos y políticas que ayuden a solucionar los problemas.	151,27	2287,725	0,854		0,985
Ante un inconveniente en el proceso, los colaboradores lo informan de inmediato.	151,65	2303,595	0,681		0,985
Los colaboradores informan de manera oportuna las no conformidades del servicio.	151,69	2300,542	0,688		0,985
La organización brinda autonomía para la toma de decisión.	151,46	2310,658	0,671		0,985
Sientes que, en la empresa, siempre se reincide en las mismas debilidades.	151,38	2312,566	0,562		0,986
Los colaboradores saben identificar las causas del problema.	151,58	2288,094	0,802		0,985
Antes de tomar una decisión, conozco toda la información necesaria para tomarla,	151,27	2287,805	0,826		0,985
Siento que tengo autonomía para tomar algunas decisiones sin consultar a mis superiores.	151,42	2302,254	0,826		0,985
Existen equipos de trabajo que promueven la resolución de problemas.	151,31	2299,902	0,728		0,985
En la empresa, se fomenta la mejora continua.	151,31	2290,542	0,876		0,985
Los colaboradores conocen los beneficios y/o condiciones que la empresa otorga por aportar y generar conocimiento que mejore el trabajo.	151,54	2298,578	0,756		0,985
La empresa brinda capacitaciones constantes para los colaboradores	150,96	2303,958	0,642		0,985
Cuando presentan una nueva idea para mejorar los procesos, son escuchadas y aplicadas por la empresa.	151,19	2321,762	0,588		0,985
Los colaboradores reciben constantemente inducciones sobre la empresa y los nuevos procedimientos y políticas.	151,31	2307,582	0,703		0,985
Los empleados cumplen con lo descrito en el reglamento interno.	151,38	2277,926	0,821		0,985

Estadísticas del total del elemento					
Las personas se encuentran comprometidas con su trabajo y con la empresa.	151,42	2279,854	0,843		0,985
Los colaboradores se sienten satisfechos con las labores que realizan.	151,50	2286,500	0,877		0,985
La empresa busca motivar constantemente a los colaboradores.	151,23	2312,745	0,732		0,985
La recompensa que recibo por el trabajo es la adecuada.	151,27	2305,325	0,801		0,985
La organización fomenta reuniones informativas y de mejora en los procesos para que todos tengan la oportunidad de expresarse.	151,08	2298,074	0,740		0,985
La empresa promueve la innovación en el trabajo.	151,15	2297,175	0,772		0,985
Cuando se tiene un problema, se escucha a la gente y se evalúan sus ideas.	151,35	2291,995	0,795		0,985
La empresa está abierta a escuchar nuevas formas de mejorar el desempeño.	151,31	2290,622	0,816		0,985
Los colaboradores conocen todos los servicios de la empresa y la diferencia con sus competidores.	151,19	2280,002	0,714		0,985
Se incentiva conocer las fortalezas y debilidades de la competencia para mejorar el trabajo.	151,23	2295,065	0,636		0,985
Todos los empleados se encuentran comprometidos a generar ventajas competitivas.	151,46	2298,978	0,712		0,985
Ante un inconveniente, los colaboradores realizan rápidamente la acción correctiva.	151,77	2290,905	0,698		0,985
Se conoce los procesos y tareas que se ejecutan en otras áreas.	151,62	2299,206	0,680		0,985

Fuente: Elaboración propia, 2015.

Anexo 2. Promedio y desviación estándar de ítems

Área	Se conocen los procesos y tareas que se ejecutan en otras áreas.	Consideras que tu experiencia ha ayudado a adquirir mayor conocimiento	Se emplea lo aprendido en las capacitaciones en el trabajo diario.	Los compañeros de trabajo brindan información para mejorar las labores.	Todo el equipo comparte el conocimiento para mejorar el trabajo.	La información que se genera está disponible para todas las personas.	Se tiene acceso a la información de manera oportuna para realizar el trabajo.	Se consulta a los proveedores para realizar intercambios de experiencia.	La organización considera la comunicación efectiva como un elemento necesario.	Existen canales de comunicación que ayudan a obtener retroalimentación sobre la satisfacción de los colaboradores.	La empresa fomenta espacios de retroalimentación para la mejora del conocimiento.	La empresa posee un lugar donde almacena información que está disponible para todos los colaboradores	Los colaboradores documentan los conocimientos más relevantes de sus actividades.	La organización clasifica el conocimiento generado por los empleados de acuerdo con la importancia y especialización.	La organización elabora manuales y guías de procedimientos, procesos y actividades.	
Operaciones	Media	3,00	2,60	3,13	2,73	2,80	3,20	3,27	3,27	2,87	2,93	3,07	2,80	2,93	3,07	3,00
	N	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15
	Desviación estándar	1,363	1,404	1,356	1,438	1,373	1,207	1,438	1,163	1,407	1,100	1,335	1,474	1,163	0,961	0,926
Administración	Media	2,17	1,67	2,33	2,33	2,00	2,83	2,83	2,17	1,83	1,33	2,67	2,50	2,50	2,00	2,00
	N	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
	Desviación estándar	0,408	0,516	0,516	0,516	0,632	1,169	1,169	1,329	0,753	0,816	1,633	1,517	1,378	1,414	0,000
Comercial	Media	1,75	1,50	2,50	1,75	1,75	2,25	2,75	3,00	2,00	2,25	2,25	2,00	2,25	3,00	2,25
	N	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
	Desviación estándar	0,500	0,577	0,577	0,957	0,500	0,957	1,258	1,414	1,414	0,500	0,500	0,816	0,500	0,000	0,500

Área	La organización cuenta con diagramas de flujos de sus procesos críticos.	Se fomenta reuniones entre áreas para conocer los procesos de la empresa.	La organización emplea algún <i>software</i> para almacenar información.	La empresa cuenta con intranet, extranet, buscadores de información, portal corporativo u otras herramientas que permiten tener acceso a la información.	Todos tienen acceso al correo electrónico.	En la organización, los colaboradores tienen acceso a herramientas de navegación (Internet, multimedia, hipertexto, etc.)	La empresa utiliza videoconferencias como una herramienta de transmisión de información.	Se fomentan las capacitaciones virtuales en la empresa.	La empresa constantemente actualiza los sistemas informáticos.	Siento que la información de la organización se actualiza constantemente.	Se cuenta con la información necesaria para tomar una decisión.	La organización posee una política y/o procedimiento que ayuda a tomar decisiones de manera adecuada.	La organización registra en una base de datos soluciones de problemas y/o acontecimientos ocurridos en el pasado.	Existen espacios de retroalimentación frente a los problemas suscitados en el día a día.	La empresa cuenta con procedimientos y políticas que ayudan a solucionar los problemas.	
Operaciones	Media	3,13	3,27	2,80	2,40	2,53	2,40	2,73	3,33	3,27	3,00	3,13	3,07	3,40	3,20	3,20
	N	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15
	Desviación estándar	0,834	0,961	1,146	1,242	1,302	1,352	1,280	1,047	1,100	1,134	1,506	1,438	1,404	1,320	1,014
Administración	Media	2,17	2,33	2,00	1,83	2,17	2,17	2,00	2,67	2,83	2,83	2,67	2,00	3,17	2,83	2,33
	N	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
	Desviación estándar	1,169	1,033	1,414	1,472	0,983	1,472	1,095	0,816	0,753	0,753	0,816	1,414	1,722	1,602	1,506
Comercial	Media	3,25	2,25	1,50	1,25	1,50	1,50	1,75	3,00	2,50	2,50	2,50	3,00	3,25	2,75	2,50
	N	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
	Desviación estándar	0,500	0,500	0,577	0,500	1,000	1,000	0,957	0,000	1,000	0,577	1,000	0,816	0,500	0,957	0,577

Área	Ante un inconveniente en el proceso, los colaboradores lo informan de inmediato.	Los colaboradores informan de manera oportuna las no conformidades del servicio.	La organización brinda autonomía para la toma de decisiones.	Sientes que en la empresa siempre se reincide en las mismas debilidades.	Los colaboradores saben identificar las causas del problema.	Antes de tomar una decisión, conozco toda la información necesaria para tomarla.	Siento que tengo autonomía para tomar algunas decisiones sin consultar a mis superiores.	Existen equipos de trabajo que promueven la resolución de problemas.	En la empresa, se fomenta la mejora continua.	Los colaboradores conocen los beneficios y/o condiciones que la empresa otorga por aportar y generar conocimiento que mejore el trabajo.	La empresa brinda capacitaciones constantes para los colaboradores.	Cuando presentan una nueva idea para mejorar los procesos, son escuchadas y aplicadas por la empresa.	Los colaboradores reciben constantemente inducciones sobre la empresa y los nuevos procedimientos y políticas.	
Operaciones	Media	3,00	2,80	3,00	2,67	2,80	3,20	3,00	2,93	3,13	3,00	3,13	2,93	3,00
	N	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15
	Desviación estándar	1,000	1,146	1,069	1,345	1,146	1,082	1,134	1,163	1,187	1,069	1,302	0,884	0,926
Administración	Media	2,00	2,17	2,17	2,50	2,33	2,83	2,50	2,67	2,67	2,00	3,17	2,83	2,50
	N	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
	Desviación estándar	1,095	1,329	1,169	1,225	1,633	1,329	0,548	1,506	0,816	1,095	1,169	1,329	1,643
Comercial	Media	1,75	2,00	2,50	3,25	2,00	1,75	2,25	2,75	2,00	2,50	3,00	2,75	2,75
	N	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
	Desviación estándar	0,957	0,816	0,577	0,500	0,000	0,500	0,500	0,500	0,000	0,577	0,816	0,500	0,500

Área	Los empleados cumplen con lo descrito en el Reglamento Interno.	Las personas se encuentran comprometidas con su trabajo y con la empresa.	Los colaboradores se sienten satisfechos con las labores que realizan.	La empresa busca motivar constantemente a los colaboradores.	La recompensa que recibo por el trabajo es la adecuada.	La organización fomenta reuniones informativas y de mejora en los procesos para que todos tengan la oportunidad de expresarse.	La empresa promueve la innovación en el trabajo.	Cuando se tiene un problema, se escucha a la gente y se evalúan sus ideas.	La empresa está abierta a escuchar nuevas formas de mejorar el desempeño.	Los colaboradores conocen todos los servicios de la empresa y la diferencia con sus competidores.	Se incentiva conocer las fortalezas y debilidades de la competencia para mejorar el trabajo.	Todos los empleados se encuentran comprometidos a generar ventajas competitivas.	Ante un inconveniente, los colaboradores realizan rápidamente la acción correctiva.	
Operaciones	Media	3,07	3,00	2,93	3,13	3,13	3,40	3,13	3,07	3,13	3,33	3,20	2,93	2,60
	N	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15
	Desviación estándar	1,223	1,464	1,163	1,060	1,060	1,183	1,302	1,100	1,187	1,345	1,265	1,163	1,242
Administración	Media	2,33	2,33	2,17	2,50	2,67	2,83	3,00	2,67	2,50	2,17	2,00	2,17	2,33
	N	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
	Desviación estándar	1,633	0,516	0,753	0,548	0,816	1,169	0,894	1,506	1,225	1,329	1,673	1,329	1,506
Comercial	Media	2,50	2,50	2,25	2,50	2,25	2,50	2,75	2,25	2,50	2,25	3,00	2,50	2,00
	N	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
	Desviación estándar	1,000	1,000	1,258	0,577	0,500	0,577	0,500	0,500	0,577	1,258	0,816	1,000	1,414

Fuente: Elaboración propia, 2015.

Anexo 3. Plan de mejora (versión detallada)

Gerencia: Recursos Humanos

Área: Desarrollo organizacional

Indicador general: % de mejoras en los flujos y procesos de los proyectos

Objetivo	Actividad / Entregable	Responsable	Estado	Mes	Nº de semana	Avance	% Cumplimiento	Indicador	Ppto. total S/. (sin IGV)
Realizar un Sistema de Gestión de Conocimiento que apoye la estrategia del negocio									
Fase I: Implementación del Sistema de Gestión de Conocimiento									
Objetivo : Optimizar los procesos en las áreas críticas, de modo que se reduzca en 20% el flujo de trabajo reordenando la información	Realizar el <i>Proyect Charter</i> en la iniciación del programa de CG	RR.HH.	P E	Enero	1 ^a – 3 ^a	100%	0%	% de reducción del flujo de procesos	4350,00
	Presentación del análisis de la empresa, situación actual, entorno y objetivos	RR.HH.	P E	Enero	4 ^a	100%	0%		
	Sensibilización sobre gestión de conocimiento	RR.HH.	P E	Febrero	1 ^a – 2 ^a	100%	0%		
	Identificar a un líder transformacional - responsable del sistema de GC	Gerencia General	P E	Febrero	3 ^a	100%	0%		
	Actualización de los procesos de las áreas críticas: desarrollo de negocio, ingeniería, y logística y compras	Ingeniero de Proyectos	P E	Febrero	3 ^a - 4 ^a	100%	0%		4350,00
	Identificación y oficialización de formatos	Ingeniero de Proyectos	P E	Marzo	1 ^a - 2 ^a	100%	0%		

Objetivo	Actividad / Entregable	Responsable	Estado	Mes	Nº de semana	Avance	% Cumplimiento	Indicador	Ppto. total S/. (sin IGV)		
Realizar un Sistema de Gestión de Conocimiento que apoye la estrategia del negocio											
Fase I: Implementación del Sistema de Gestión de Conocimiento											
Objetivo : Optimizar los procesos en las áreas críticas, de modo que se reduzca en 20% el flujo de trabajo reordenando la información	Incluir el proceso de selección e inducción competencias para CG	Ingeniero de Proyectos RRHH	P E	Marzo	2ª - 3ª	100%	0%	% de reducción del flujo de procesos	4350,00		
	Reinducción sobre el uso del portal, correo electrónico, compartidos bajo un enfoque de GC	Ingeniero de Proyectos RRHH	P E	Mazo. / Abril	3ª - 4ª / 1ra	100%	0%		1000,00		
	Plantear los objetivos e indicadores de cada puesto para la conservación del sistema GC	Ingeniero de Proyectos RRHH	P E	Marzo / Abril	4ª / 1ª - 2ª	100%	0%		4350,00		
	Reuniones gerenciales trimestrales, sobre el cumplimiento de los objetivos corporativos	Ingeniero de Proyectos	P E	Abril	2ª	100%	0%				
	Fase II: Desarrollo del Sistema de Gestión del Conocimiento										
	Objetivo: Generar la transferencia de conocimientos entre los colaboradores, de modo que se logre una eficiencia de 40%	Actualización de los procesos de áreas de soporte	Ingeniero de Proyectos	P E	Mayo	1ª - 4ª	100%		0%	% de personas capacitadas / % de actualizaciones y publicaciones de los proceso	4350,00
		Programa para expertos <i>in house</i>	Ingeniero de Proyectos / Consultores	P E	Mayo. / Junio	4ª / 1ª	100%		0%		800,00
		Actualización y publicación de matriz de responsable de cada proceso	Ingeniero de Proyectos	P E	Junio	1ª	100%		0%		
Creación de un manual ágil sobre el uso de los medios tecnológicos con el enfoque de GC		Ingeniero de Proyectos	P E	Junio / Julio	2ª - 4ª / 1ª - 2ª	100%	0%	4350,00			

Objetivo	Actividad / Entregable	Responsable	Estado	Mes	Nº de semana	Avance	% Cumplimiento	Indicador	Ppto. total S/. (sin IGV)
Realizar un Sistema de Gestión de Conocimiento que apoye la estrategia del negocio									
Fase II: Desarrollo del Sistema de Gestión del Conocimiento									
Objetivo: Generar la transferencia de conocimientos entre los colaboradores, de modo que se logre una eficiencia de 40%	Realizar flujogramas y capacitar sobre los procesos críticos de la empresa	Ingeniero de Proyectos / Consultores	P E	Julio / Agosto	3ª - 4ª / 1ª - 2ª	100%	0%	% de personas capacitadas / % de actualizaciones y publicaciones de los procesos	4350,00
	Programa de lecciones aprendidas de los proyectos	Ingeniero de Proyectos	P E	Agosto / Set.	3ª - 4ª / 1ª	100%	0%		600,00
	Plenaria y difusión sobre los beneficios y mejoras del SGC	Ingeniero de Proyectos / Consultores	P E	Set.	2ª - 3ª	100%	0%		3000,00
Fase III: Consolidación del Sistema de Gestión del Conocimiento									
Objetivo: Lograr el mantenimiento y mejora de los procesos de la gestión del conocimiento	Actualización de los objetivos de puestos - descriptores de funciones para toda la organización	Ingeniero de Proyectos	P E	Octubre / Nov.	4ª / 1ª - 3ª	100%	0%	% de personas aprobadas en el examen de conocimiento sobre los nuevos flujos y procesos	4350,00
	Creación de marca de Gestión de Conocimiento en base a la estrategia de la empresa	Ingeniero de Proyectos / Consultores	P E	Octubre	3ª - 4ª	100%	0%		400,00
	Auditoría bimensual del almacenaje de conocimiento de los procesos críticos	Ingeniero de Proyectos	P E	Nov.	4ª	100%	0%		3000,00
	Lanzamiento del Programa de Reconocimiento bimestral	Ingeniero de Proyectos	P E	Nov.	1ª - 2ª	100%	0%		4350,00
	Aplicación de encuesta (<i>Retest</i>)	Ingeniero de Proyectos	P E	Nov. / Dic.	2ª - 4ta/ 1ª	100%	0%		
	Entrevistas a la azar al personal a los seis meses	Ingeniero de Proyectos	P E	Oct. / Dic.	1ª / 1ª	100%	0%		

Objetivo	Actividad / Entregable	Responsable	Estado	Mes	Nº de semana	Avance	% Cumplimiento	Indicador	Ppto. total S/. (sin IGV)
REALIZAR UN SISTEMA DE GESTIÓN DE CONOCIMIENTO QUE APOYE LA ESTRATEGIA DEL NEGOCIO									
Fase III: Consolidación del Sistema de Gestión del Conocimiento									
Objetivo: Lograr el mantenimiento y mejora de los procesos de la gestión del conocimiento	Determinar el porcentaje de documentación, almacenamiento y transmisión de la información	Ingeniero de Proyectos	P E	Julio	1ª - 4ª	100%	0%	% de personas aprobadas en el examen de conocimiento sobre los nuevos flujos y procesos	4350,00
	Identificación de mejoras en el sistema	Ingeniero de Proyectos	P E	Dic.	1ª - 4ª	100%	0%		4350,00
	Medir anualmente el % de proyectos documentados y difundidos vs. Cantidad de proyectos realizados en la empresa	Ingeniero de Proyectos	P E	Dic.	4ª	100%	0%		
	Evaluar a los colaboradores para determinar el grado de contribución respecto a la participación en la GC	Ingeniero de Proyectos	P E	Dic.	4ª	100%	0%		4350,00
	Comunicación del avance en el SGC	Ingeniero de Proyectos	P E	Dic.	4ª	100%	0%		
									0%

PRESUPUESTO	MONEDA	Monto
Inversión	NS	56.650

Fuente: Elaboración propia, 2015.

Nota biográfica

Kelly Córdova

Titulada de la carrera de Psicología por la Universidad Peruana Cayetano Heredia, ha estudiado un Diplomado de Recursos Humanos en la Pontificia Universidad Católica del Perú. Actualmente, realiza un Diplomado de Administración en la Pontificia Universidad Católica del Perú y es candidata al título de Magíster en Dirección de Personas, otorgado por la Escuela de Postgrado de la Universidad del Pacífico. A lo largo de su vida profesional, se ha desarrollado (por más de nueve años) en estrategias de recursos humanos, cambio, clima, cultura, desarrollo organizacional y administración de personal en empresas de gran envergadura, nacionales y multinacionales, de servicios e industrias. En ellas, ha apoyado a la estrategia y cumplido con los indicadores y objetivos de las organizaciones.

Erika Gusukuma

Profesional egresada de la carrera de Psicología Social Organizacional de la Pontificia Universidad Católica del Perú, cuenta con un diplomado otorgado en la misma casa de estudios. Actualmente, es candidata al título de Magíster en Dirección de Personas, otorgado por la Escuela de Postgrado de la Universidad del Pacífico, y Máster en Desarrollo Organizacional y Recursos Humanos por la Universidad del Desarrollo (Chile). Cuenta con más de seis años de experiencia en la realización y desarrollo de estudios cuantitativos y cualitativos, enfocados en las mejores prácticas de gestión de personas en diversas empresas del mercado nacional.

Ursula Lezameta

Profesional egresada de la carrera de Psicología por la Pontificia Universidad Católica del Perú, estudió un Diplomado Internacional de Gestión del Talento en ESAN; además, cuenta con estudios de PMI y Sistemas de Calidad. Actualmente, es candidata al título de Magíster en Dirección de Personas y Desarrollo Organizacional por la Universidad del Pacífico. Se ha desempeñado, por más de siete años, en la gestión integral del área de Recursos Humanos en industrias y empresas de servicio multinacional. En ese marco, orienta los objetivos del área con los de la compañía para posicionarla como un socio estratégico. Posee capacidad para liderar el desarrollo de equipos y procesos de cambios en las organizaciones.