



**<Implementación de un sistema de gestión de conocimiento para empresas
del sector de prestación de servicios de TI a través de outsourcing>**

PROYECTO DE GRADO

**<Paula Andrea Cobo Giraldo>
<Luis Antonio Duque Perdomo>**

**Asesor
<Hernando Murillo>**

**FACULTAD DE INGENIERÍA
DEPARTAMENTO ACADÉMICO DE TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN Y
COMUNICACIONES
MAESTRÍA EN GESTIÓN INFORMÁTICA Y TELECOMUNICACIONES
SANTIAGO DE CALI
2012**

< Implementación de un sistema de gestión de conocimiento para empresas del sector de prestación de servicios de TI a través de outsourcing >

**<Paula Andrea Cobo Giraldo>
<Luis Antonio Duque Perdomo>**

**Trabajo de grado para optar al título de
Máster en Gestión de Proyectos y Tecnología con Énfasis
en Ingeniería de Software**

**Asesor
<Hernando Murillo>
<Título del Asesor>**



**FACULTAD DE INGENIERÍA
DEPARTAMENTO ACADÉMICO DE TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN Y
COMUNICACIONES
MAESTRÍA EN GESTIÓN INFORMÁTICA Y TELECOMUNICACIONES
SANTIAGO DE CALI
2012**

Nota de aceptación

Firma del Presidente del Jurado

Firma del Jurado

Firma del Jurado

Santiago de Cali, <Mayo 21 del 2012>

CONTENIDO

	pág.
RESUMEN	8
1. INTRODUCCIÓN	9
1.1 CONTEXTO DE TRABAJO	11
1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	14
1.3 OBJETIVOS	16
1.3.1 Objetivo General.	16
1.3.2 Objetivos Específicos:	17
1.4 RESUMEN DEL MODELO PROPUESTO	17
1.5 RESUMEN DE RESULTADOS OBTENIDOS	22
1.6 ORGANIZACIÓN DEL DOCUMENTO	23
2. MARCO TEÓRICO	28
3. MODELO PROPUESTO	45
4. VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA	65
5. RESULTADOS OBTENIDOS	70
6. CONCLUSIONES Y FUTURO TRABAJO	87
BIBLIOGRAFÍA	89
ANEXOS	91

LISTA DE TABLAS

pág.

Tabla No. 1. Casos de uso: Etapas Vs Puntos Evaluados (Diagnóstico)21

Tabla No. 2. Resultados Alcanzados en las Preguntas Cerradas83

LISTA DE FIGURAS

pág.

Figura No. 1. Orden Sugerido de Etapas	21
Figura No. 2. Modelo Propuesto	25
Figura No. 3. ITIL Core Service Lifecycle	29
Figura No. 4. The SECI Model	36
Figura No. 5. Etapas del Modelo Propuesto	46

LISTA DE ANEXOS

pág.

ANEXO NO. 1. Cuadro Resumen De Metodologías	91
--	-----------

RESUMEN

La reconocida importancia sobre los procesos de gestión de conocimiento en las organizaciones ha ido en crecimiento, una de las principales razones se debe a que el conocimiento es reconocido como un recurso dentro de las organizaciones; es así como el conocimiento es la mejor herramienta con la que un colaborador puede contar para realizar de la mejor forma las actividades asignadas dentro de la organización.

A medida que los colaboradores adecuen y creen nuevo conocimiento se asegura que este nuevo conocimiento sea vinculado a los procesos productivos de la organización con los cuales está relacionado; es por esto que se ha evidenciado la necesidad de realizar un nuevo tipo de gestión al capital intelectual.

Este nuevo tipo de gestión relacionada con el adecuado manejo de la información entre otros busca dar solución a inconvenientes como:

- Afianzar los temas de la cultura organizacional relacionados con la administración de conocimiento
- Ayudar a la eficiencia de los procesos de la organización y buscar tener la información centralizada y disponible para todos los colaboradores
- Apoyar en el estilo de trabajo colaborativo

Algunas organizaciones sin tener claridad de esta administración pueden reunir y hasta almacenar una gran cantidad de información y datos; pero muy pocas logran de esta forma obtener un rendimiento máximo de sus recursos lo cual puede verse reflejado en que la organización no aproveche las oportunidades de negocio.

Las empresas de TI o las áreas de TI por su naturaleza presentan gran concentración de conocimiento en un pequeño grupo de colaboradores y cuando la organización se ve enfrentada a esta situación debe realizar grandes esfuerzos e invertir en la adquisición de recursos para lograr descentralizar el conocimiento y permitir que la organización goce de un ambiente en el cual se trabaja con un proceso de selección de talento humano de manera efectiva y eficiente.

ABSTRACT

The recognized importance of the knowledge management process in organizations has been growing; one of the main reasons is because knowledge is recognized as a resource within organizations, so knowledge is the best tool that an employee may have to perform to the best of the activities assigned within the organization.

While employees arrange and create new knowledge, the organization ensures that this new knowledge is linked to the organization production processes, because of it, is needed a new type of management related to intellectual capital.

This new type of management associated with adequate information management and others look for to solve problems like:

- Clinch the organizational culture with knowledge management.
- Assist the efficiency of organization process and seek to have the information centralized and available to all employees.
- Support on the collaborative work style.

Some organizations without clarity of this administration can collect and even store large amounts of information and data; but few obtain maximum efficiency of its resources, as result, the organization does not take advantage of business opportunities.

The IT companies or IT areas by their nature present a big concentration of knowledge in a small staff and when the organization is faced with this situation must make great efforts and invest in the acquisition of resources to achieve decentralize the knowledge.

PALABRAS CLAVES

Gestión: “La gestión es el proceso mediante el cual se obtiene, despliega o utiliza una variedad de recursos básicos para apoyar los objetivos de la organización” Koontz, Weihrich (1994).

Management: "Management is the process by which we obtain, deploy or use a variety of basic resources to support the objectives of the organization" Koontz, Weihrich (1994).

Conocimiento: “El conocimiento es todo el conjunto de cogniciones y habilidades con los cuales los individuos suelen solucionar problemas, comprende tanto la teoría como la práctica, las reglas cotidianas al igual que las instrucciones para la acción, el conocimiento se basa en datos e información, pero a diferencia de éstos siempre está ligado a las personas; forma parte integral de los individuos y representa las creencias de éstos acerca de las relaciones causales”, (Probst, Raub y Romhardt, 2001, p. 24).

Knowledge: "Knowledge is the set of cognitions and skills with which individuals tend to solve problems, including both theory and practice, daily rules as instructions for action, knowledge is based on data and information but unlike them is always linked to people, is an integral part of individuals and represents their beliefs about causal relationships "(Probst, Raub and Romhardt, 2001, p. 24).

Gestión de Conocimiento: La gestión del conocimiento, es el proceso constante y continuo de identificar, seleccionar, filtrar, organizar, documentar, presentar y usar los datos, información y conocimiento de los diferentes colaboradores que hacen parte de la organización, es el proceso que permite promover, incentivar y reconocer la generación de nuevo conocimiento. Lo anterior con el objetivo de usar el capital intelectual de la organización para promover y mejorar las competencias y capacidades de las personas, grupos y áreas con el fin de generar valor.

Knowledge Management: is the constant and continuous process to identify, select, filter, organize, document, present and use data, information and knowledge of contributors who are part of the organization, is the process can promote, encourage and recognize the generation of new knowledge. Above with objective of using the intellectual capital of the organization to promote and enhance skills and capacities of individuals, groups and areas in order to generate value.

IDI: Investigación, desarrollo e innovación.

ITO: Information technology outsourcing.

INTRODUCCIÓN

1.1 CONTEXTO DE TRABAJO

En la actualidad una de las bases de la economía es el conocimiento, por lo que la gestión de conocimiento se ha convertido en el principal recurso de las organizaciones, ya que la distribución del conocimiento es la actividad que genera mayor rentabilidad. Tan solo el 12% de los ejecutivos se encuentran satisfechos por la forma como se comparte el conocimiento al interior de sus organizaciones [1].

Errores comunes que cometen las organizaciones al tratar de implementar algún modelo o metodología de la gestión del conocimiento son [2]:

- No definir suficientemente lo que se entiende por conocimiento o no explicar de forma clara el propósito de la empresa.
- Poner énfasis en el almacenamiento de datos.
- Considerar el conocimiento como algo externo a los personas miembros de la organización.
- No comprender que el propósito de la gestión del conocimiento es conseguir que éste sea compartido.
- Prestar poca atención al conocimiento tácito
- Separar los conocimientos de su uso.
- Menospreciar el pensamiento.
- Dar más importancia al pasado y al presente que al futuro.
- No dar la suficiente importancia a la experimentación.
- Sustituir el contacto humano por el contacto tecnológico.
- Intentar desarrollar medidas directas del conocimiento.

La mayoría de estos errores se cometen porque no le dan la importancia suficiente a la gestión del conocimiento, basan el éxito del proyecto en las herramientas tecnológicas y no en las personas, y se equivocan centralizando, ocultando y salvaguardando el conocimiento generado de los demás interesados.

“El fenómeno de la creación del conocimiento en las organizaciones, más conocido como aprendizaje organizativo, aún no dispone de una aproximación teórica descriptiva de carácter general” [3].

Las organizaciones inteligentes son las que asumen e integran a las personas como base principal de su evolución, solo el desarrollo de ellas les permitirá tener un crecimiento sostenible, duradero y verdadero en el tiempo. La gestión del conocimiento debe promover y apalancar el desarrollo del individuo, desarrollo sobre el cual se debe basar todo el ejercicio creativo y evolutivo de las organizaciones.

“La única ventaja competitiva que una empresa tendrá en el futuro será la capacidad de sus directivos para aprender más de prisa que sus competidores. Así que las empresas que tengan éxito serán aquellas que estén constantemente empujando a los directivos para que revisen sus puntos de vista sobre el mundo”. [Arie de Gesu].

El objetivo principal de la gestión de conocimiento es capturar, almacenar y clasificar todo el conocimiento posible de la organización y reutilizar este como un recurso que permita que los procesos y tareas se lleven a cabo con las mejores prácticas posibles, y con base en la experiencia e investigación se genere nuevo conocimiento. Los beneficios que puede alcanzar una organización si aplica una gestión de conocimiento efectiva y eficiente son varios, por ejemplo, crea equipos de alto desempeño motivados y comprometidos, mejoras en el nivel de calidad del servicio, satisfacción de los clientes, conocimiento efectivo de los clientes, generar valor agregado para la organización y los clientes, contribuir a mejorar los resultados esperados relacionados con el ROI, menor dependencia del personal, reducción del tiempo de resolución de problemas, estandarización de procesos, etc.

Que se requiere por parte de las organizaciones:

- Pro-actividad
- Cambiar los modelos mentales
- Visión sistémica
- Trabajo en equipo
- Visiones compartidas
- Potenciar la creatividad
- Construir una memoria, aprender de los errores
- Buscar nuevas fuentes de conocimiento
- Compartir el conocimiento

- Asumir mayor riesgo
- Aumentar la tolerancia al fracaso
- Reconocimientos a los colaboradores
- Mayor presupuesto para investigación, desarrollo e innovación
- Herramientas tecnológicas adecuadas de gestión de conocimiento
- Habilidades y canales de comunicación más eficientes
- Mayor interés en los temas de IDI por parte de la dirección

Con el presente trabajo de grado se pretende identificar modelos y metodologías existentes y analizarlas en detalle, identificar y evaluar casos de éxito que nos permita encontrar e identificar condiciones, políticas, restricciones y posturas en común, información, conocimiento y experiencias que servirán como base para generar una nueva metodología enfocada en contribuir y alcanzar una gestión efectiva del conocimiento en empresas del sector industrial de Cali que tengan como su principal actividad la prestación de servicios de TI a través de outsourcing (ITO), lo que nos exige tener en cuenta aspectos culturales, políticos, regionales, etc. Es necesario su adaptación a las buenas practica de ITIL v3.

Es relevante considerar la importancia que tiene revisar continuamente los avances alcanzados, porque al trabajar con procesos para la creación de conocimiento se entiende que son procesos de naturaleza dinámica por lo cual se deben identificar los niveles que participan en el proceso y la interacción entre estos.

La metodología considerara diferentes estrategias con las cuales pretende guiar a la organización a identificar el conocimiento y la información a gestionar, seleccionar las herramientas tecnológicas que apoyaran la gestión, los diferentes procesos que aseguren la transmisión y adopción del conocimiento, un uso adecuado del conocimiento generado, fomentar los procesos de investigación y desarrollo para generar nuevo conocimiento, etc. Siempre enfocado en las personas y no en las herramientas.

El objetivo principal planteado se concentra en las siguientes áreas centrales:

- Gestión y Clima Organización: Se espera transmitir conocimiento a los diferentes colaboradores generando uniformidad en sus capacidades, fomentando la innovación y creación de nuevo conocimiento.

- **Productividad:** Se espera estandarizar los diferentes procesos de la organización obteniendo los mejores resultados, independiente de los colaboradores que participen en estos.
- **Competitividad:** Por la uniformidad de sus procesos se espera una percepción constante de buen servicio por parte de los clientes, generando una ventaja competitiva para la organización.
- **Financiera:** Se espera que a mediano y largo plazo la organización evidencie reducción en sus costos por contar con procesos eficientes de capacitación y divulgación de conocimiento evitando re-capacitaciones y curvas de aprendizaje lentas.

1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Las empresas reúnen y hasta pueden almacenar una gran cantidad de información y datos, pero pocas obtienen un rendimiento máximo de estos recursos desaprovechando grandes oportunidades de negocio.

Las empresas u áreas de TI por su naturaleza presentan gran concentración de conocimiento en pocas personas, deben aportar grandes esfuerzos y recursos para descentralizar el conocimiento y permitir así en la organización un crecimiento inherente e independiente a la permanencia de algún o algunos empleados, manteniendo y preservado una efectiva y eficiente selección de talento humano.

Las empresas que no asumen una gestión del conocimiento efectiva en la actualidad asumen grandes riesgos competitivos, en un mercado tan hábil y cambiante las ideas y conocimientos de la organización pueden escapar a la competencia sin ser percibidos ni aprovechados; esta gestión está directamente relacionada con los procesos de innovación, investigación y desarrollo donde se define en gran parte las estrategias, productos y servicios del mediano y largo plazo, y sus resultados estarán por debajo de su capacidad; no contarán con la capacidad, flexibilidad y adopción del riesgo suficiente y exigida por los mercados para afrontar nuevas y retadoras oportunidades, o situaciones de crisis; presentan problemas operativos como por ejemplo curvas de aprendizaje lentas en los colaboradores, pérdida de conocimiento al momento de la salida de personal, poca divulgación o divulgación ineficiente del conocimiento al resto del personal, desmotivación en el personal para generar nuevo conocimiento, resistencia al cambio, etc.

Los procesos de capacitación y divulgación de conocimiento ineficiente en las organizaciones ocasionan re-procesos que afectan la capacidad y la motivación de los colaboradores, la calidad del servicio, incrementa los costos de operación y probablemente se reducen los ingresos por pérdida de clientes insatisfechos, por desconocimiento de algún o algunos colaboradores para aprovechar oportunidades de negocio rentables o contrarrestar situaciones de crisis.

Las organizaciones que practiquen una gestión del conocimiento efectivo estarán en la capacidad de evolucionar constantemente y ajustarse y adelantarse a las nuevas exigencias del mercado, disfrutando de una mayor ventaja competitiva. Solo serán exitosas las empresas que de un modo consistente y constante creen nuevo conocimiento, lo divulguen y transfieran al resto de la organización, y lo asuman e incorporen ágilmente a nuevas tecnologías, productos y servicios [1].

MOTIVACION

Una de las principales motivaciones para desarrollar el proyecto, es que actualmente estamos relacionados con un empresa del sector productivo de Cali, que presta servicios de TI a través de Outsourcing y tiene algunos procesos implementados de las buenas practicas de ITIL v3, dentro de los cuales el proceso de gestión del conocimiento no se encuentra en el estado de madurez apropiado.

La empresa ha ejecutado algunas iniciativas no alineadas con ITIL V3 con el objetivo de apalancar y promover el proceso de gestión del conocimiento, y hasta el momento no ha logrado alcanzar los resultados esperados. Por ejemplo:

- ✓ Se creó una iniciativa que baso el éxito del proyecto en seleccionar la herramienta tecnológica más completa para registrar y consultar información, a pesar de realizar un proceso consciente de selección no se presto la importancia adecuada a las personas, la herramienta se compro y en un inicio la organización trato de motivar su uso, pero en poco tiempo los empleados dejaron de registrar y consultar información a través del aplicativo seleccionado.
- ✓ Existió una iniciativa donde solicitaron documentar la información necesaria minima que una persona debe conocer para suministrar un servicio determinado al cliente, a pesar que los empleados realizaron un gran esfuerzo en este proyecto, no se definió en que lugar iban a ser almacenados, cómo las personas iban a acceder a estos y cual sería el proceso para mantener

actualizada la información, por lo anterior existe una gran cantidad de información generada a la cual los empleados aun no tienen acceso.

Al no contar la organización con un proceso efectivo de gestión de conocimiento, consideramos que esto es la razón fundamental por la cual actualmente se presenten entre otros los siguientes inconvenientes:

- ✓ No existe uniformidad en la calidad del servicio que se presta, depende en gran parte de la persona que ejecute la tarea, si cuenta con la experiencia, el conocimiento y las capacidades suficientes.
- ✓ Se presentan curvas de aprendizaje lentas, la calidad del servicio se ve afectado por la rotación del personal y estas situaciones son evidenciadas con facilidad por los clientes.
- ✓ Existe una gran cantidad de información almacenada con el fin de estandarizar la operación, pero muy poca de esta es consultada y tomada en cuenta, cada empleado realiza y ejecuta las tareas de su labor diaria como crean mas conveniente, y no retroalimentan a los demás integrantes del área al respecto.
- ✓ Existe poco compromiso y motivación para desarrollar proyectos retadores de investigación, desarrollo y mejora continua.
- ✓ Los planes de reconocimiento y sensibilización no tienen en cuenta aspectos que apalancan la gestión del conocimiento como la investigación, desarrollo, innovación y planes de mejora continua.

Pretendemos que con ayuda de la metodología se diseñe un plan para implantar el proceso de gestión del conocimiento, que se ajuste a las necesidades y capacidades de la organización, adicional que cumpla con las expectativas y resuelva los problemas mencionados entre otros.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo General.

Definir un metodología de implementación de un sistema de gestión del conocimiento para empresas del sector de prestación de servicios de TI a través de outsourcing (ITO) que hagan parte del sector industrial de Cali y que tengan implementando o estén en proceso de implementación de buenas prácticas de ITIL v3.

1.3.2 Objetivos Específicos:

1. Mostrar el estado del arte de la investigación a realizar con respecto al objeto de estudio tanto a nivel nacional como internacional.
2. Generar una metodología que permita realizar una gestión del conocimiento efectiva.
3. Implementar un piloto de la metodología propuesta y generar un plan de trabajo con hallazgos y recomendaciones.
4. Validar la adopción de la metodología propuesta y comprobar que facilita la ejecución y el entendimiento de un proyecto de gestión del conocimiento.

1.4 RESUMEN DEL MODELO PROPUESTO

Proponemos una metodología con la cual se pretende para las empresas que la apliquen total o parcial según sus necesidades y capacidades, facilitar y promover el desarrollo de la gestión del conocimiento apoyado en una cultura organizacional adecuada para el desarrollo de procesos, estimulando cambios positivos en actitudes, fomentando la confianza, estimulando la creatividad e innovación, generando conciencia y sentido de pertenencia sobre la importancia y el valor del conocimiento, y promoviendo la comunicación, la colaboración y el trabajo en equipo entre los colaboradores de la organización.

La metodología propone por obligatoriedad en el proyecto de gestión del conocimiento aplicar las dos (2) primeras etapas, la ejecución de las demás etapas depende de las necesidades y falencias de la organización.

Etapas:

1. Establecer el proyecto de gestión del conocimiento y el equipo de trabajo.

El objetivo principal de la etapa es definir la visión, misión, las estrategias, los objetivos, los integrantes, stakeholders, etc.

2. Diagnostico Inicial.

El objetivo principal es identificar si la organización posee alguna condición que dificulte el aprendizaje y evaluar a la organización con respecto al clima

organizacional, cultura organizacional y comunicación organizacional, y validar los resultados alcanzados en proyectos anteriores similares.

3. Alinear la gestión del conocimiento con los objetivos estratégicos.

El objetivo principal es definir una estrategia con la cual se logre alinear la gestión del conocimiento de la organización con los objetivos estratégicos de la misma.

4. Identificar los factores que pueden dificultar la gestión del conocimiento.

El objetivo principal es identificar los diferentes factores a los que se encuentra expuesta la organización que pueden llegar a dificultar la gestión del conocimiento, y plantear diferentes estrategias y mecanismos que permitan mitigar y prevenir estas situaciones.

5. Detectar las necesidades de conocimiento existentes.

El objetivo principal es detectar las necesidades de conocimiento existentes en la organización, tanto a nivel particular como grupal.

6. Mantener actualizada la información principal del proceso.

El objetivo principal es diseñar y plantear metodologías que permitan mantener actualizada la información principal del proceso, esta actualización se propone que se realice de una manera acorde y ordenada; y así lograr permitir que los colaboradores tengan acceso a la información en la última versión.

7. Definir y divulgar políticas claras y generales.

El objetivo principal es definir y divulgar políticas claras y generales relacionadas con la información y el conocimiento.

8. Definir procedimientos para revisar y validar la información a registrar.

El objetivo principal es definir procedimientos enfocados a trabajar en la revisión y validación de la información registrada o por registrar en las herramientas de gestión que apoyan el proceso de gestión de conocimiento.

9. Definir procedimientos para depurar la información registrada.

El objetivo principal es definir procedimientos y la frecuencia con la que se trabajaran los procesos de depuración sobre las bases de datos del conocimiento.

10. Definir los roles que tendrán participación.

El objetivo principal es definir los roles que tendrán participación en el flujo de la gestión de conocimiento; es importante para la organización tener identificadas a todas los colaboradores que tendrán una interacción y la forma como estas la realizarán.

11. Definir métricas y métodos para medir los resultados alcanzados.

El objetivo principal es definir métricas y métodos que permitan en el corto, mediano y largo plazo medir los resultados alcanzados por la gestión del conocimiento.

12. Establecer y divulgar los canales de comunicación.

El objetivo principal es establecer y divulgar el uso de los canales adecuados de comunicación para que los “propietarios” del conocimiento puedan difundirlo y transferirlo de forma aprobada y apropiada para la organización.

13. Sensibilizar a la organización.

El objetivo principal es diseñar una estrategia de alto impacto que logre transmitir eficazmente a todos los miembros de la organización la importancia y el objetivo de registrar, consultar y mantener actualizada la información relacionada con su trabajo en las herramientas dispuestas para ello.

14. Generar y promover una cultura de aprendizaje.

El objetivo principal es generar y promover una cultura de aprendizaje constante entre los miembros del personal. No sólo se trata de hacer que los

colaboradores registren los datos, sino también orientarlos para que acudan a las fuentes de conocimiento para completar aquello que no saben.

15. Motivar e incentivar a los diferentes miembros de la organización.

El objetivo principal es definir los planes que se manejarán al interior de la organización para motivar e incentivar a los colaboradores de tal forma que estos vinculen efectivamente a sus actividades laborales el proceso de gestión de conocimiento y puedan compartirlos, usarlos, acogerlos como un hábito además de realizar control y seguimiento sobre el conocimiento.

16. Validar y establecer un plan de mejora de la infraestructura.

El objetivo principal es validar el estado actual de la infraestructura de la organización, creando un plan de desarrollo de la misma para que apoye de la mejor manera la gestión de conocimiento que está construida de acuerdo al funcionamiento de la organización y el comportamiento organizacional de los colaboradores para que favorezca el cambio constante y el aprendizaje.

17. Auditar y validar el grado de madurez de la gestión del conocimiento.

El objetivo principal es seleccionar o crear una metodología cuyo objetivo sea valorar o llegar a auditar el grado de madurez de la gestión del conocimiento al interior de la organización; esta metodología debe al final proporcionar a la organización el grado de madurez actual.

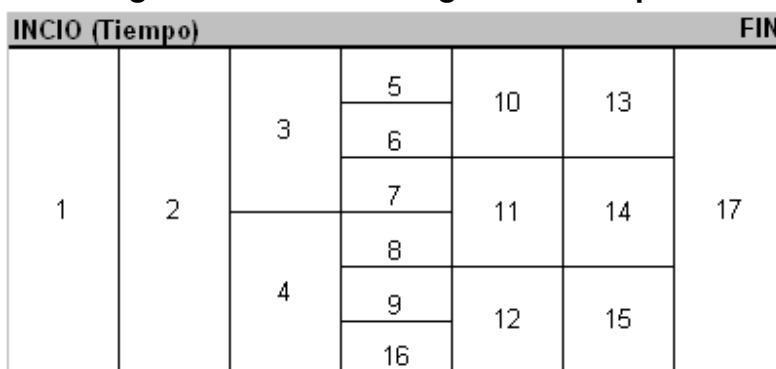
Se creo la siguiente tabla que permitirá a las empresas que deseen aplicar la metodología propuesta identificar las etapas sugeridas a desarrollar durante el proyecto de implantar un proceso de gestión de conocimiento efectivo, dependiendo de los resultados alcanzados y las falencias encontradas durante la etapa de diagnostico en los puntos evaluados y descritos. Es decir, si durante la etapa de diagnostico se encuentran falencias en algún o algunos puntos evaluados y la empresa considera pertinente solucionarlos recomendamos tener en cuenta determinadas etapas de la metodología para que desarrollen la solución mas adecuada y acorde con las capacidades y necesidades del negocio.

Tabla No. 1. Casos de Uso: Etapas Vs. Puntos Evaluados (Diagnostico)

		Etapas																
Puntos a Evaluar		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
Mínimas Sugeridas		X	X		X						X	X		X	X			X
Clima Organizacional	La estructura organizacional							X										
	La estructura física												X				X	
	Autonomía en la toma de decisiones			X														
	Tolerancia al riesgo y menor temor al fracaso			X														
	Reconocimiento															X		
	Las relaciones y la cooperación entre sus miembros						X									X		
	Los estándares de productividad			X		X	X	X	X	X							X	
	El manejo del conflicto							X										
	La identificación con la organización															X		
Cultura Organizacional				X				X										
Comunicación Organizacional													X					
Iniciativas Anteriores de Gestión del Conocimiento						X	X	X	X	X								

En la siguiente figura se plantea un diagrama cronológico de las etapas propuestas en la metodología, es decir una sugerencia que indica en que orden se deben desarrollar las etapas. Este orden puede variar según las necesidades, capacidades y decisiones que tome el negocio y que crea más conveniente (flexible).

Figura No. 1. Orden Sugerido de Etapas



1.5 RESUMEN DE RESULTADOS OBTENIDOS

La metodología permite conocer en detalle los puntos a tener en cuenta al momento de implementar un proceso de gestión del conocimiento. A pesar que algunos de los puntos usados por la metodología parecen obvios, una gran cantidad de proyectos fracasan porque estos pasan inadvertidos o la organización no le da la importancia suficiente.

La metodología propuesta define de forma clara y estructurada las diferentes etapas que deben ser tenidas en cuenta en la implementación de un proyecto de gestión del conocimiento al interior de una organización; La metodología se comporta de manera flexible en la mayoría de sus puntos, por esto permite la libertad excluyendo las dos (2) primeras de seleccionar solo las etapas que se ajustan a las necesidades y capacidades de la organización.

Por el poco tiempo con el que se cuenta, durante la validación de la propuesta no se implementó en el área el plan de trabajo propuesto, por ende no es posible identificar los resultados y beneficios alcanzados por el proceso de gestión del conocimiento, por esta razón generamos una encuesta de doce (12) preguntas para calificar de uno (1) a diez (10), siendo uno (1) “totalmente en desacuerdo” y diez (10) “totalmente de acuerdo”, y además contiene una pregunta abierta con la cual se pretende captar información que no fue evaluada en las preguntas anteriores.

1. ¿La metodología propuesta facilita el entendimiento de un proyecto de gestión del conocimiento?
2. ¿La metodología propuesta facilita la ejecución de un proyecto de gestión del conocimiento?
3. ¿La metodología propuesta está alineada con las buenas prácticas de ITIL v3?
4. ¿La metodología propuesta se adapta a las condiciones y características de empresas del sector de prestación de servicios de TI a través de outsourcing (ITO) que hacen parte del sector industrial de Cali?
5. ¿La metodología propuesta cumple con la necesidad organizacional que tiene la empresa actualmente al respecto?
6. ¿La metodología propuesta propone y facilita alinear la gestión del conocimiento con los objetivos estratégicos de la organización?

7. ¿La metodología propuesta suministra la correcta importancia al clima, la cultura y la comunicación organizacional sobre los procesos de gestión del conocimiento?
8. ¿La metodología propuesta contiene las etapas suficientes para la implementación exitosa de un proyecto de gestión del conocimiento?
9. ¿La metodología propuesta permite a la organización identificar las necesidades reales y los objetivos a cumplir con el proceso de gestión del conocimiento?
10. ¿La metodología propuesta facilita y fomenta la adherencia y compromiso suficiente de los diferentes colaboradores de la organización para la gestión efectiva del conocimiento?
11. ¿La metodología propuesta fomenta y expone la importancia de la motivación y el reconocimiento en los empleados sobre la gestión del conocimiento, su uso y manejo?
12. ¿La metodología propuesta en cada una de las etapas brinda las herramientas, mecanismos, métodos, guías y recomendaciones necesarias que faciliten su ejecución?
13. Por favor describa los beneficios que proporciona la metodología propuesta

La encuesta se aplicó a los participantes (5) del proyecto y cinco personas a fines de la organización, a las cuales se les suministró la introducción del documento y con base en esta información y en su experiencia respondieron las preguntas realizadas.

La metodología recibió para el total de preguntas realizada en la encuesta una calificación promedio de “7,7”.

1.6 ORGANIZACIÓN DEL DOCUMENTO

La estructura del documento de tesis se compone:

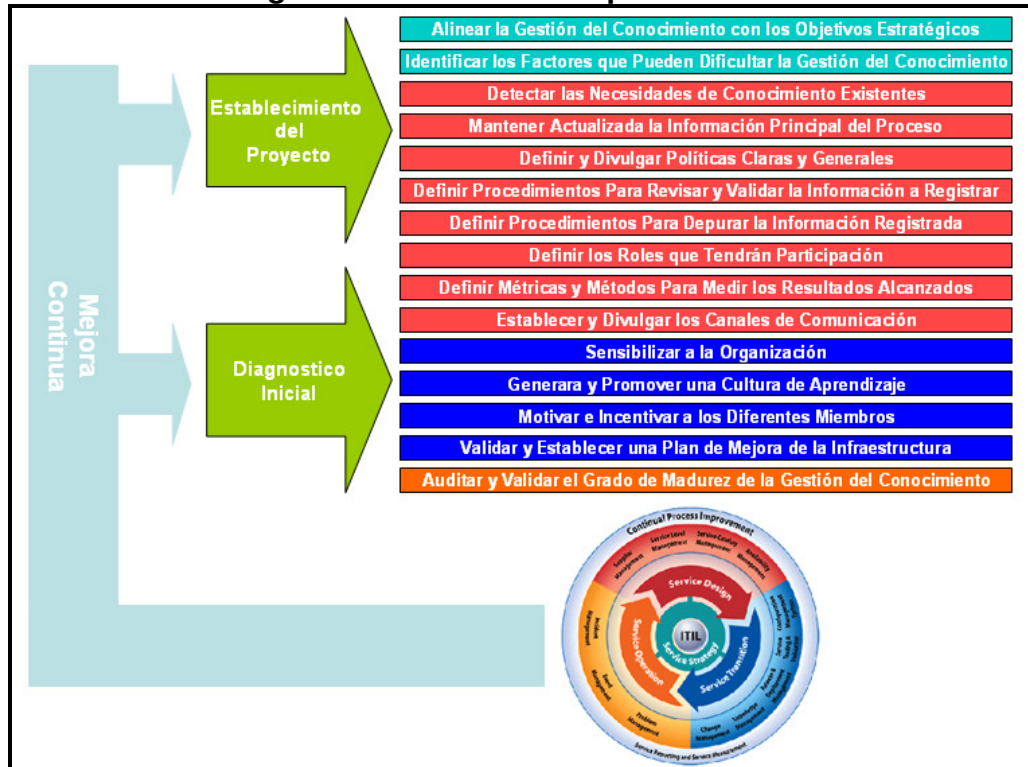
- Marco Teórico: Se describen y enumeran diferentes definiciones de gestión del conocimiento y se propone con ayuda de las anteriores la definición final para el trabajo de tesis. Se exponen y explican ocho (8) modelos, metodologías o buenas prácticas, con las cuales se pretende profundizar en conocimientos que nos permita proponer una metodología para la implementación de un modelo de gestión del conocimiento en empresas del sector de prestación de servicios de TI a través de outsourcing (ITO)

que hagan parte del sector industrial de Cali y que tengan implementando o estén en proceso de implementación de buenas prácticas de ITIL v3.

Los ocho (8) modelos, metodologías o buenas prácticas seleccionadas son:

1. ITIL V3 “Ciclo de Vida de los Servicios” y Gestión del Conocimiento
 2. La Organización Creadora De Conocimiento (Nonaka y Takeuchi, 1995)
 3. Modelo De Gestión Del Conocimiento Desde Una Visión Humanista (R. De Tena, 2004, En Gallego y Ongallo, 2004)
 4. Un Sistema De Gestion Del Conocimiento En Una Organización Escolar (Durán, 2004)
 5. Informe UNE (AENOR): UNE 412001:2008 IN “Guía Práctica De Gestión Del Conocimiento”
 6. Implementación de Gestión de Conocimiento desde la cultura organizacional (Marsal y Molina 2002)
 7. Implementación de Gestión de Conocimiento en educación (Sallis y Jones 2002)
 8. Implementación de Gestión de Conocimiento mediante la hoja de ruta en 10 pasos (The 10 Step Road Map – Tiwana 2002)
- Modelo Propuesto: Proponemos una metodología con la cual se pretende para las empresas que la apliquen total o parcial según sus necesidades y capacidades, facilitar y promover el desarrollo de la gestión del conocimiento apoyados sobre una cultura organizacional adecuada para el desarrollo de procesos, estimulando cambios positivos en actitudes, fomentando la confianza, estimulando la creatividad e innovación, generando conciencia y sentido de pertenencia sobre la importancia y el valor del conocimiento, y promoviendo la comunicación, la colaboración y el trabajo en equipo entre los colaboradores de la organización.

Figura No. 2. Modelo Propuesto



- Validación de la Propuesta:

Se implementó un piloto de la metodología en una de las áreas de soporte en una empresa del sector de Cali que brinda servicios de TI a través de Outsourcing. El área es la encargada de brindar soporte sobre un ERP determinado en algunos módulos del Front Office y liderar proyectos relacionados para todas las empresas clientes. Por condiciones de confidencialidad no es posible dar a conocer el nombre de la empresa, el área seleccionada, el ERP sobre el cual se brinda el soporte y los nombres de los diferentes integrantes que participarán en la validación de la propuesta y de los resultados alcanzados.

- Resultados Obtenidos:

Se presentarán las diferentes etapas de la metodología propuesta que se implementaron durante el piloto, y esperamos describir para cada una de las etapas las recomendaciones y planes propuestos como resultado del

estudio y trabajo realizado. Por razones de tiempo, necesidades y capacidades solo se ejecutarán algunas etapas de la metodología.

Además por el poco tiempo con el que se cuenta, durante la validación de la propuesta no se implementó en el área el plan de trabajo propuesto, por ende no es posible identificar los resultados y beneficios alcanzados por el proceso de gestión del conocimiento, por esta razón generamos una encuesta de trece (13) preguntas la cual será respondida por los integrantes del proyecto y personas a fines de la organización.

- Conclusiones y Futuro Trabajo:

A futuro se deben evaluar las respuestas sobre la encuesta de cada uno de los participantes e identificar las fortalezas y falencias de la metodología, y con base en esta información diseñar un plan de trabajo que nos permita definir propuestas de solución para realizar sobre la metodología los ajustes y cambios que se consideren necesarios.

Con los resultados arrojados por el proyecto piloto que se desarrolló y con la identificación de las brechas que se tienen actualmente en el área, el compromiso a un futuro a mediano plazo es finalizar la implementación del plan de puesta en marcha del proceso de gestión de la base de conocimiento que se obtuvo como resultado de esta revisión.

Es importante contar con el compromiso de los colaboradores en proyectos de este estilo ya que ellos son los principales impulsores de este tipo de iniciativas, es importante realizar los procesos de sensibilización y llegar a todos los colaboradores que tienen el conocimiento de los procesos de la organización y lograr que estos sean un participante activo dentro del proceso de gestión del conocimiento.

Esta metodología no es de tipo cerrada, por lo que permite tener una flexibilidad en la aplicación de la misma y dependiendo de la organización en la que se aplique se nutre de las ideas de las necesidades propias a cada organización.

Es clave para los procesos de gestión de conocimiento la creación de una cultura organizacional que apoye eficaz y eficientemente la gestión de

conocimiento al interior; de tal forma que permitan a la organización competir en ámbitos de los mercados mundiales de forma más equitativa.

MARCO TEÓRICO

Gestión del Conocimiento

Lo primero a realizar es definir el término “Gestión”, y la mejor definición para nosotros es: *“la gestión es el proceso mediante el cual se obtiene, despliega o utiliza una variedad de recursos básicos para apoyar los objetivos de la organización”* Koontz, Wehrich (1994).

Continuando con la definición de conocimiento, *“El conocimiento que es todo el conjunto de cogniciones y habilidades con los cuales los individuos suelen solucionar problemas, comprende tanto la teoría como la práctica, las reglas cotidianas al igual que las instrucciones para la acción, el conocimiento se basa en datos e información, pero a diferencia de éstos siempre está ligado a las personas; forma parte integral de los individuos y representa las creencias de éstos acerca de las relaciones causales”*, (Probst, Raub y Romhardt, 2001, p. 24).

Posterior, es relevante definir el término “Gestión de Conocimiento”, para lo cual vamos a listar varias definiciones encontradas que nos permiten generar un acercamiento claro a la definición final descrita por nosotros:

“Es el proceso sistemático de buscar, organizar, filtrar y presentar la información con el objetivo de mejorar la comprensión de las personas en un área específica de interés”, Davenport (1998).

“Encarna el proceso organizacional que busca la combinación sinérgica del tratamiento de datos e información a través de las capacidades de las Tecnologías de Información, y las capacidades de creatividad e innovación de los seres humanos”, Malhotra (1998).

“Es la habilidad de desarrollar, mantener, influenciar y renovar los activos intangibles llamados capital de conocimiento o capital intelectual”, Hubert (1991).

“Es el arte de crear valor con los activos intangibles de una organización”, Karl (2000).

La gestión del conocimiento, es el proceso constante y continuo de identificar, seleccionar, filtrar, organizar, documentar, presentar y usar los datos, información

y conocimiento de los diferentes colaboradores que hacen parte de la organización, es el proceso que permite promover, incentivar y reconocer la generación de nuevo conocimiento. Lo anterior con el objetivo de usar el capital intelectual de la organización para promover y mejorar las competencias y capacidades de las personas, grupos y áreas con el fin de generar valor.

A continuación se exponen y se explican los 8 modelos de investigación que fueron seleccionados:

ITIL V3 “Ciclo de Vida de los Servicios” y Gestión del Conocimiento

Figura No. 3. ITIL Core Service Lifecycle



Fuente: <http://itilv3.osiatis.es>

ITIL se presenta como una buena práctica, es decir, un enfoque o método que ha demostrado su validez práctica, estas buenas prácticas pueden ser un respaldo sólido para las organizaciones que deseen mejorar sus servicios de TI.[1]

A diferencia de la versión 2 de ITIL, la nueva liberación de buenas prácticas se centra no en procesos sino en el ciclo de vida de los servicios de TI.

El ciclo de vida del servicio es un modelo que ofrece:

1. Información de cómo estructurar un servicio
2. Información de interrelación de procesos
3. Efectos de cambios en componentes

Se enfoca en coordinar y controlar a través de funciones, procesos y sistemas el ciclo de vida de servicios de TI. Esta metodología consta de 5 fases:

1. Estrategia del Servicio:

Procesos:

- Gestión Financiera
- Gestión de Cartera de Servicios
- Gestión de Demanda

Objetivos:

- Proveer a las organizaciones una guía de cómo diseñar, desarrollar e implementar una gestión del servicio como un activo estratégico.
- Alinear TI a la visión y objetivos del negocio.
- Definir objetivos estratégicos del área de TI
- Ayudar a identificar, seleccionar y priorizar oportunidades.

2. Diseño del Servicio:

Procesos:

- Gestión de Niveles de Servicios
- Gestión del Catalogo de Servicios
- Gestión de Disponibilidad
- Gestión de Seguridad de la Información
- Gestión de Proveedores
- Gestión de la Capacidad
- Gestión de la Continuidad de los Servicios de TI

Objetivos:

- Ejecutar la etapa del ciclo de vida donde el diseño de servicios nuevos o modificados se preparan para su introducción en el entorno corporativo, dicho diseño debe incluir los requerimientos del negocio, basados en los objetivos, políticas y guías de la fase de estrategia del servicio
- Diseñar servicios que puedan ser fáciles y eficientemente desarrollados y mejorados
- Diseñar procesos eficientes y efectivos
- Identificar y administrar el riesgo
- Desarrollar habilidades y capacidades
- Diseñar métodos y métricas

3. Transición del Servicio

Procesos:

- Planeación y Soporte a la Transición
- Gestión de Cambios
- Gestión de la Configuración y Activos del Servicio
- Gestión de Entregas e Implementación
- Validación y Pruebas
- Gestión del Conocimiento

Objetivos:

- Establecer las expectativas de los clientes acerca de cómo el servicio debe ser usado
- Coordinar la liberación entre el negocio y TI
- Reducir las variaciones entre lo previsto y lo real
- Reducir los riesgos y errores durante la transición
- Asegurar que los servicios cumplan con los requerimientos
- Gestionar los recursos
- Minimizar el impacto sobre el entorno en producción
- Incrementar la satisfacción en la experiencia de la transición
- Orientar los proyectos de cambio con el plan de transición
- Incrementar el apropiado uso de los servicios

4. Operación del Servicio:

Procesos:

- Gestión de Eventos
- Gestión de Incidentes
- Gestión de Requerimientos
- Gestión de Problemas
- Gestión de Acceso

Funciones:

- Mesa de Servicio
- Gestión Técnica
- Gestión de Aplicaciones
- Gestión de Operación de TI

Objetivos:

- Coordinar y realizar las actividades y procesos requeridos para entregar y administrar servicios cumpliendo los niveles acordados con los usuarios y el cliente
- Administrar la tecnología
- Conducir, manejar y controlar la operación del día a día
- Monitorear, evaluar métricas y obtener datos para servir como un habilitador de la mejora continua del servicio

5. Mejora Continua del Servicio:

Métodos:

- Gestión del Servicio de TI como una Disciplina
- Portafolio Actualizado
- Madurez de Procesos
- Reportes del Servicio
- Métricas del Servicio
- ROI (retorno de la inversión)

Objetivos:

- Revisar, analizar y hacer recomendaciones sobre las oportunidades de mejora en cada fase del ciclo de vida
- Revisar y analizar los resultados del logro de los niveles de servicio
- Identificar e implementar actividades individuales para mejorar la calidad de los servicios de TI
- Mejorar el balance entre el costo y la efectividad del servicio sin afectar la satisfacción del usuario o cliente
- Asegurar la utilización de métodos de la gestión de la calidad para que estos apoyen las actividades de mejora continua

En esta metodología la fase que trata los temas relacionados con gestión de conocimiento es la fase de transición del servicio, *la misión de esta fase es hacer que los productos y servicios definidos en la fase de Diseño del Servicio se integren en el entorno de producción y sean accesibles a los clientes y usuarios autorizados.* [2]

Específicamente en el proceso de gestión del conocimiento contenido en esta fase se tiene:

Visión general: El aspecto más beneficioso de trabajar en equipo reside en la oportunidad de compartir el saber, las ideas y la experiencia acumulada de todos los integrantes del mismo. Este fenómeno se reproduce, a mayor escala, cuando son todos los miembros de una organización los que contribuyen a crear un acervo común de conocimientos. [2]

El gran volumen de información que una organización puede generar, exige que se realice una gestión centralizada de esta. Con la gestión del conocimiento se pretende determinar los mecanismos de registro, clasificación, evaluación y mejoras posibles de los datos. Por ende, la gestión del conocimiento es la responsable de centralizar toda esta información en un repositorio denominado Sistema de Gestión del Conocimiento del Servicio (SKMS), este es el encargado de reunir, analizar, almacenar y compartir el conocimiento e información de la organización, además contribuye a mejorar la calidad de las decisiones que se toman y los tiempos de respuesta en una organización.

El objetivo principal es mejorar la eficiencia, reduciendo los re-procesos en los que debe incurrir una organización al encontrar o re-descubrir información, conocimiento o soluciones trabajadas ya anteriormente, y los costos que esto acarrea, entre otros, porque permite un mejor aprovechamiento de los recursos existentes.

Sistema de Gestión del Conocimiento del Servicio (SKMS)

Un Sistema de Gestión del Conocimiento del Servicio o SKMS es una herramienta que permite la presentación, procesamiento y gestión de la información registrada en la Base de Datos de Gestión del Conocimiento (KDB). Su estructura se compone de capas estratificadas así:

- Capa de presentación: es la interfaz que permite buscar, explorar, almacenar, recuperar y actualizar los datos
- Capa de procesamiento de conocimiento: las funciones asociadas a esta capa incluyen el análisis de los datos, la elaboración de informes, la planificación, el modelado de los datos y el monitoreo de los cambios
- Capa de Integración de la Información: es donde está la Base de Datos de Gestión, propiamente dicha, y donde se desarrollan todas las actividades de integración de datos
- Herramientas y fuentes de datos e información: en esta capa es donde se estructura la información

Estructura DIKW

El concepto DIKW (Datos-Información-Conocimiento-Saber) recoge y relaciona las distintas unidades de conocimiento, refleja el proceso de transición desde el dato hasta el saber así:

1. Los Datos consisten en mediciones cuantificables y objetivas
2. Al aportar contexto a los datos (contrastando con otras fuentes de datos, interpretándolos, etc.) obtenemos Información
3. El Conocimiento se alcanza al completar la información con las experiencias, ideas y juicios de cada individuo
4. El Saber, por último, radica en tomar las decisiones adecuadas aplicando el conocimiento y el sentido común

Los Datos, la Información y el Conocimiento pueden ser registrados en bases de datos, y por lo tanto ser consultados y transferidos. El Saber, sin embargo, no puede ser capturado puesto que se refiere a la capacidad individual para hacer juicios válidos y tomar decisiones correctas. [2].

Según ITIL v3 las actividades principales de la Gestión del Conocimiento son:

- Definir una estrategia de Gestión del Conocimiento y difundirla a toda la organización TI
- Ayudar a la transferencia de conocimiento entre personas, equipos y departamentos
- Gestionar la información y los datos para garantizar su calidad y utilidad
- Utilizar el SKMS

La Organización Creadora De Conocimiento (Nonaka y Takeuchi, 1995)

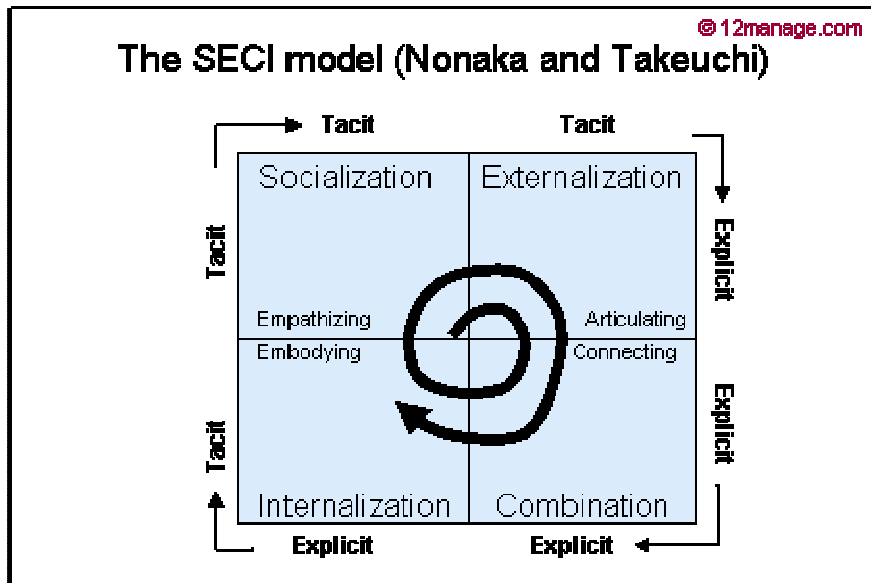
En el trabajo de Nonaka y Takeuchi se propone el modelo SECI (Socialización, Exteriorización, Combinación, Interiorización) para la creación del conocimiento dinámico, en el que participan individuos y diferentes grupos, mediante el que intercambian y transforman el conocimiento tácito y el explícito. Presentan este modelo como una espiral del conocimiento conformada por cuatro modos de conversión.

Por lo tanto, la gestión del conocimiento bajo este modelo se refiere a un proceso cuyo fin es generar, promover, organizar y comunicar tanto el conocimiento tácito como explícito, para que todos los miembros de la organización puedan hacer uso de él para ser más productivos, eficaces y eficientes.

Conocimiento Tácito: (Subjetivo) Es el conocimiento individual, no estructurado, implícito en el individuo y difícil de formalizar, documentar y comunicar. El conocimiento tácito se expresa en las narraciones.

Conocimiento Explícito: (Objetivo) Es el conocimiento codificado y estructurado, fácil de formalizar, documentar y comunicar. El conocimiento explícito, contiene datos claros, confirmados, precisos y exactos, es por ello que se pueden publicar. El conocimiento explícito se evidencia en publicaciones, patentes, informes técnicos, etc.

Figura No. 4. The SECI Model



Fuente: Nonaka y Takeuchi, 1995

La socialización, es el proceso de adquirir conocimiento tácito a través de compartir experiencias por medio de narraciones orales, documentos, manuales y tradiciones organizacionales.

La exteriorización, es el proceso de convertir conocimiento tácito en explícito, en el cual a través de metáforas, experimentos y diferentes ejercicios de evaluación se pueden certificar los datos y resultados, haciendo tangible y formalizando el conocimiento en el proceso (conceptos, hipótesis, analogías o modelos).

La combinación, es el proceso de crear conocimiento explícito a partir de conocimientos explícitos que pueden ser reunidos de diferentes fuentes y con ayuda de diferentes mecanismos de comparación, confrontación y colaboración poder crear el intercambio de información suficiente para generar nuevo conocimiento tácito.

La Interiorización, es un proceso de crear conocimiento tácito a partir de conocimiento explícito, a través experiencias adquiridas y recogidas durante la puesta en marcha o adopción del conocimiento explícito, por la capacidad y diferentes interpretaciones del individuo.

Para que una organización pueda generar nuevo conocimiento se considera que las empresas deben aportar unas condiciones mínimas, las cuales se evaluarán y nombrarán a continuación:

- Alineación con los objetivos de la empresa: La gestión del conocimiento debe apalancar y aportar a la organización para alcanzar sus objetivos estratégicos.
- Autonomía: Personas autónomas tiene un mayor nivel de tolerancia al error y al fracaso, por esta razón son susceptibles de generar ideas originales y retadores.
- Caos creativo: Promueve la ruptura de paradigmas y facilita la generación de cuestionamientos suficientes sobre lo que se está haciendo o no en la organización e inventiva el aprendizaje constante a partir del error cometido.
- Redundancia: Acceder a más información de la estrictamente necesaria para dar sentido global al trabajo y permitir los procesos de autoaprendizaje, esto genera mayor conocimiento y expectativa profesional.
- Diversidad: Combinar cosas diferentes de forma flexible, permitir el acceso a información variada con el fin de generar dudas, inquietudes y datos que al final servirán para generar y mejorar el conocimiento.

Modelo De Gestión Del Conocimiento Desde Una Visión Humanista (R. De Tena, 2004, En Gallego y Ongallo, 2004)

En este método lo importante es el compromiso de las personas que conforman la organización, a cambio de darle importancia primordial a la tecnología. Este modelo se basa en el papel que juegan las personas, su estabilidad dentro de la organización y su implicación y alineación con los objetivos generales y con el proyecto organizacional. Se requiere para su éxito contar con una cultura organizacional que promueva la generación y distribución del conocimiento sin afectar al clima organizacional, es decir, este proceso no debe afectar ni amenazar a los diferentes miembros de la organización, debe reconocer y dar mayor relevancia a las personas que generan y comparten conocimiento útil para la organización, y que promueven el aprendizaje continuo para mitigar y prevenir los efectos negativos de los cambios además dar gran importancia al desarrollo profesional y a los diferentes colaboradores de la organización. Este modelo consta de cuatro (4) fases:

1. Consultoría de dirección: Incluye la organización de la gestión del conocimiento y la planificación del desarrollo del sistema que se va a implantar para impulsar la gestión del conocimiento en la organización.
2. Consultoría de Organización: Incluye acciones de planificación de los procesos de búsqueda, captura, análisis y distribución de información, la elaboración de mapas de conocimiento y competencias, la planificación de la comunicación interna en la organización y la planificación de la utilización eficaz de las Tecnologías de Información y Comunicación para la gestión del conocimiento.
3. Implantación de planes de gestión del conocimiento: Incluyen el análisis de situación y el mapa de conocimiento y competencias, la identificación de barreras y facilitadores, el Plan de Comunicación Interna, la asignación de cometidos personales y departamentales, el plan de acción con sus fases, tareas de seguimiento de costos, la definición de herramientas, la formación y aprendizaje y el proyecto piloto. Como resultado de la implantación del sistema de gestión del conocimiento, finalmente se logra integrar el conocimiento a los activos de la organización como valor agregado en la oferta de sus servicios o de sus productos, de sus procesos internos y de relaciones con sus clientes.
4. Medidas de Verificación y Seguimiento: Se proponen medidas de verificación y seguimiento que evalúan los procedimientos de adquisición, almacenamiento y distribución de la información, además de auditar la calidad de los sistemas de información y de la protección de la misma.

La organización debe reconocer el valor profesional y comprender que es un factor estratégico, debe validar e identificar las diferentes formas y mecanismos que le aporten al profesional generando compromiso de su parte. Esto permite además la atracción y retención del talento humano logrando beneficios intangibles como la estabilidad laboral, el equilibrio entre la vida profesional y la personal, el compartir la misión de la organización, etc.

Un Sistema De Gestion Del Conocimiento En Una Organización Escolar (Durán, 2004)

La propuesta se enfoca en analizar de forma exhaustiva y al detalle la cultura organizacional, para que esta apalanque y promueva una gestión de conocimiento efectiva para la organización a partir de una cultura colaborativa. Consta de cuatro (4) fases:

1. Definir un plan de acción para crear y promover la cultura adecuada para una gestión efectiva de conocimiento
2. Analizar el capital intelectual
3. Análisis de las TIC (Tecnologías de Información y Comunicación)
4. Creación e implementación del sistema de gestión del conocimiento, y la generación de actividades grupales ideales para la gestión del conocimiento

La gestión del conocimiento efectiva hace parte de una cultura organizacional aceptada y aprobada por la mayoría de sus miembros, donde el objetivo y la mayor influencia de estos es el aprendizaje colectivo y como resultado de los procesos de identificar, generar, compartir, almacenar y aplicar el conocimiento. Es necesario diseñar e implementar diferentes sistemas, estrategias y métodos que faciliten el aprendizaje colectivo, donde la tecnología es un factor preponderante para el éxito.

La función de la tecnología para la gestión del conocimiento sería facilitar las tareas y la función de la tecnología de base presencial sería facilitar el compromiso personal para con la organización en relación a la utilización de recursos destinados a gestionar el conocimiento. Sin olvidar que a parte de esta función de carácter socio-afectivo, las actividades presenciales también sirven al fin de generar conocimiento gracias a la fuerza del grupo cuando trabaja “cara a cara”. (Durán, 2004: 7) [4]

Informe UNE (AENOR): UNE 412001:2008 IN “Guía Práctica De Gestión Del Conocimiento”

Metodología implantada por la Asociación Española de Normalización y Certificación “AENOR”, Consta de cinco (5) fases:

1. Establecimiento del proyecto y del equipo de proyecto de gestión del conocimiento: Durante esta fase se define la visión, misión, la estrategia y los objetivos
2. Evaluación: Se realiza un diagnóstico del estado actual de los activos y de los diferentes flujos de conocimiento
3. Desarrollo: Se definen los requisitos, se proponen y evalúan las diferentes alternativas de solución incluyendo métodos y herramientas
4. Puesta en Práctica: Implementación de las soluciones, métodos y herramientas seleccionadas
5. Evaluación y Sostenibilidad: Se evalúan la implementación y los resultados alcanzados

Implementación de Gestión de Conocimiento desde la cultura organizacional (Marsal y Molina 2002)

Este método de implementación se fundamenta sobre el tipo de cultura organizacional que esté presente o exista. Se fundamenta en la creación de conocimiento a través de la cultura de la empresa y trabaja en organizaciones con ambientes orientados a compartir, en los cuales la información no es vista como fuente de poder, pero otorga poder de decisión a los colaboradores y apoya la libre comunicación entre los diferentes niveles de la organización.

Esta metodología trabaja en cinco (5) fases, estas se ocupan de conocer, estudiar y cambiar la cultura organizacional, estas fases son:

- Auto diagnóstico
- Gestión Estratégica
- Definición y aplicación del modelo de gestión de conocimiento
- Gestión del Cambio
- Indicadores para medir el impacto de la gestión de conocimiento

Implementación de Gestión de Conocimiento en educación (Sallis y Jones 2002)

Al igual que otras premisas sobre gestión de conocimiento este modelo de implementación de gestión de conocimiento trabaja con la premisa que cada organización educativa debería trabajar en la construcción de su propia estructura

y sistema para la gestión de conocimiento; en función de sus características (incluyendo fortalezas y debilidades).

Esta metodología trabaja en cinco (5) fases:

- Clasificación del conocimiento
- Marco de referencia para la gestión de conocimiento
- Auditoria del conocimiento
- Medición del conocimiento
- Tecnología y gestión del conocimiento

Implementación de Gestión de Conocimiento mediante la hoja de ruta en 10 pasos (The 10 Step Road Map – Tiwana 2002)

Este modelo de gestión de conocimiento trabaja sobre las diferentes clasificaciones del conocimiento como la tipología, complejidad, caducidad, focalización; también se apoya en la diferencia entre el conocimiento tácito y el conocimiento explícito.

Se enfoca especialmente en la creación de conocimiento; se apoya en la premisa que las organizaciones deben trabajar en la gestión de conocimiento y su objetivo debería ser la integración y el uso de conocimiento fragmentado que ya existe al interior de la organización.

Esta metodología trabaja en cuatro (4) fases:

- Evaluación de la infraestructura
- Análisis de los sistemas de gestión de conocimiento, diseño y desarrollo
- Despliegue del sistema
- Evaluación de los resultados

Esta metodología plantea que se debe conformar el equipo de gestión de conocimiento con colaboradores internos y/o personal externo que sean decisivos para la organización, personas que puedan ser fuente de conocimiento y experiencia, personas expertas en diversos campos y fundamentales en la creación del conocimiento que posee la organización.

La primera fase “Evaluación de la infraestructura” se trabaja en dos (2) pasos:

- Analizar la infraestructura existente
- Alinear la gestión de conocimiento con la estrategia del negocio

En esta primera fase se obtiene una comprensión de los diferentes componentes de la estrategia de gestión de conocimiento y el marco tecnológico; si se analiza lo que está en marcha dentro de la organización se pueden identificar las zonas en las cuales se presentan vacíos críticos sobre la infraestructura, esto ayuda a que se construya sobre lo que existe; esto hace que no solo se aproveche la infraestructura actual si no que también se tiene una mejor oportunidad de generar mayor apoyo al proyecto de gestión de conocimiento ya que se saca el mayor provecho de las inversiones ya existentes.

Esta fase también incluye el levantamiento del diseño de la plataforma de gestión de conocimiento a nivel de la estrategia del negocio y despliegue de esta estrategia hasta el nivel del diseño del sistema; con esto se logra la alineación entre la gestión del conocimiento y la estrategia del negocio.

La segunda fase “Análisis de los sistemas de gestión de conocimiento, diseño y desarrollo” se trabaja en cinco (5) pasos:

- Diseñar la arquitectura y la integración con la infraestructura existente
- Auditar y analizar el conocimiento existente
- Diseñar el equipo de gestión de conocimiento
- Crear el proyecto de gestión de conocimiento
- Desarrollar el sistema de gestión de conocimiento

En esta segunda fase se deben seleccionar los componentes de la infraestructura que serán parte de la arquitectura del sistema de gestión de conocimiento; en su mayoría los sistemas de gestión de conocimiento trabajan sobre una arquitectura de siete capas y la tecnología que acompaña la construcción de cada capa está disponible fácilmente; el éxito en el proceso de integración de estos componentes esta en pensar en formar términos de infraestructura en lugar de infraestructura.

La primera gran decisión es acerca de la plataforma colaborativa que se utilizará y que sea la más adecuada para la empresa; de la mano de esta decisión también está la tarea clave de identificar y comprender los componentes de la capa de inteligencia colaborativa (inteligencia artificial, bodegas de datos, algoritmos

genéticos, redes neuronales, sistemas expertos de razonamiento, reglas bases y razonamiento basado en casos).

Se debe comprender el porqué auditar el conocimiento es necesario; se debe realizar una evaluación preliminar de los activos de conocimiento dentro de la empresa y así poder identificar los críticos y débiles.

En el proceso de diseño de un equipo de gestión de conocimiento eficaz se debe identificar las partes interesadas (tanto dentro como fuera de la organización) e identificar la fuente de conocimiento, aquí se deben tramitar las expectativas de los interesados y el uso de las técnicas para identificar las fallas críticas de este tipo de equipos. Finalmente el equipo se basa en un modelo de gestión de conocimiento y se proporciona un plan para la construcción del sistema de gestión de conocimiento y su mejora continua.

Las siete capas que normalmente se trabajan en la arquitectura de los sistemas de gestión de conocimiento deben estar orientadas al contexto de la organización y se debe entender como cada una puede ser optimizada; una actividad de la misma importancia es la identificación del nivel de interoperabilidad.

En esta segunda fase se involucra el análisis, diseño e implementación de sistemas de gestión de conocimiento adaptado a la organización; se debe realizar una lista de las actividades necesarias y claves para acompañar cada uno de los cinco pasos que componen esta fase.

La tercera fase “Despliegue del sistema” se trabaja en dos (2) pasos:

- Implementar una metodología orientada a los resultados de forma incremental
- Temas de liderazgo

Esta tercera fase plantea la ejecución de un proyecto piloto como la estrategia de introducción del sistema de gestión de conocimiento sobre las áreas de la organización.

En esta fase se deben revisar temas como el cambio cultural, estructuras de recompensa, lo cual hace que este paso sea fundamental para el proceso de aceptación del sistema de gestión de conocimiento dentro de cualquier organización.

Como el proyecto de gestión de conocimiento en una organización es el tipo de proyectos de gran escala, es importante tener claro que se deben tener en cuenta las necesidades reales de los usuarios; es por esto que la conformación de un equipo interdisciplinario ayuda a poner en descubierto las necesidades reales de los usuarios y con las conclusiones del proyecto piloto dar un enfoque más cercano a la realidad.

Esta fase también contempla la importancia y delicadeza de temas de intercambio de conocimientos, uno de estos temas es que el intercambio de conocimiento no se puede imponer debe ser una actividad voluntaria la cual debe fomentarse y se debe presentar de manera fácil; por lo que se debe trabajar en estrategias de recompensas que motiven a los colaboradores a utilizar el sistema y contribuir para la adopción del mismo.

La cuarta fase “Evaluación de los resultados” se trabaja en un (1) paso:

- Análisis de opciones reales del retorno y el desempeño.

Esta cuarta fase es en la cual se debe realizar la medición del valor de la gestión de conocimiento para la organización; es de suma importancia no caer en errores que se han presentado en el pasado, como la toma de decisiones por la parte directiva ya que con frecuencia, el solo mostrar datos puede hacer que se presente un enfoque para el análisis de costo beneficio inadecuado; por lo que se debe trabajar en la elaboración de indicadores sólidos para aplicar al proceso de gestión de conocimiento.

Se deben plantear indicadores que tengan en cuenta tanto los aspectos financieros como los competitivos para la organización; lograr medir el retorno sirve para dos propósitos:

- Lograr tener cifras en datos y en dólares con las cuales se logra medir el impacto eficaz del proceso de gestión de conocimiento
- Permite afinar el diseño de gestión de conocimiento llevando una secuencia

Para realizar un mejor análisis se ha construido un cuadro resumen comparativo con todas las metodologías anteriores.

Ver Anexo1: Comparativo de las metodologías.

MODELO PROPUESTO

Proponemos una metodología con la cual se pretende para las empresas que la apliquen total o parcial según sus necesidades y capacidades, facilitar y promover el desarrollo de la gestión del conocimiento apoyado en una cultura organizacional adecuada para el desarrollo de procesos, estimulando cambios positivos en actitudes, fomentando la confianza, estimulando la creatividad e innovación, generando conciencia y sentido de pertenencia sobre la importancia y el valor del conocimiento, y promoviendo la comunicación, la colaboración y el trabajo en equipo entre los colaboradores de la organización. Se espera que con ayuda de la metodología a medida del tiempo se creen comunidades de aprendizaje en la organización que incentiven compartir conocimiento y experiencias.

A pesar que la metodología se enfoca en la cultura organizacional no deja a un lado la tecnología, se espera que la empresa con ayuda de la metodología implemente la infraestructura tecnológica necesaria y a su alcance para que facilite, agilice y apalanque una adecuada gestión del conocimiento y promueva las competencias necesarias en el personal para su correcto uso.

La metodología propone por obligatoriedad en el proyecto de gestión del conocimiento aplicar las dos (2) primeras etapas que son diagnóstico y establecimiento del proyecto, la ejecución de las demás etapas depende de las necesidades y falencias de la organización identificadas, ninguna se declara como obligatoria pero se deben ejecutar por lo menos alguna de estas, de hecho con las dos (2) etapas nombradas no es posible cumplir con los objetivos planteados.

Supuesto:

La empresa u área sobre la cual se va a aplicar la metodología debe tener implementando o en proceso de implementación ITIL v3, con el fin de alcanzar entre otros los siguientes beneficios [7]:

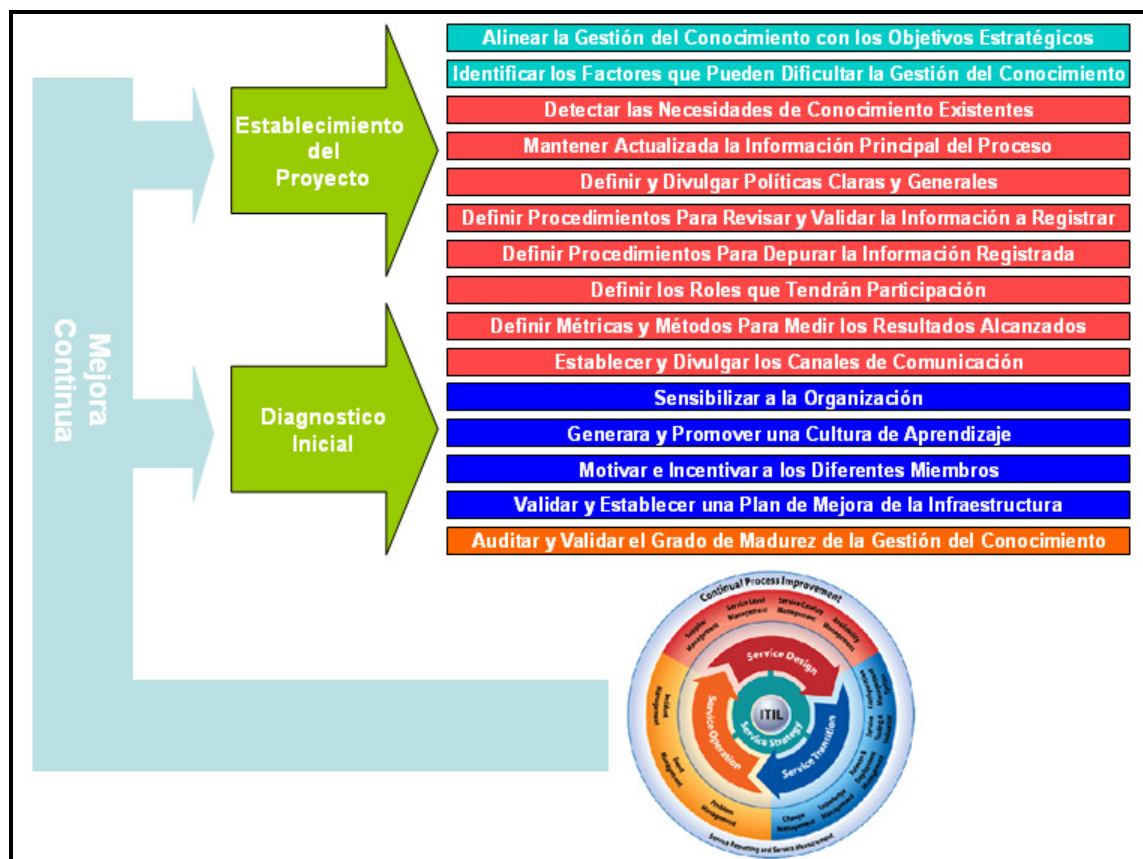
- Mejoras en la eficiencia y eficacia de de los servicios de TI e incremento de la calidad de los procesos de negocio.
- Mejora en la comunicación interna y externa.
- Resultados cuantificables.
- Mejoras en la toma de decisiones y análisis de riesgo.
- Mayores facilidades para la realización de auditorías.

Se lista los procesos mínimos que se espera tenga implementados la empresa de ITIL v3 por la información y conocimiento continuo que generan, que debe ser centralizado a través del proceso de gestión de conocimiento a implantar, pero no son una obligación:

- Gestión de configuración
- Gestión de cambios
- Gestión de incidentes
- Gestión de requerimientos
- Gestión de problemas

Además es importante que cuente con los recursos suficientes de tiempo, dinero, colaboradores y competencias para el éxito del proyecto.

Figura No. 5. Etapas del Modelo Propuesto



1. Establecer el proyecto de gestión del conocimiento y el equipo de trabajo.

El objetivo principal de la etapa es definir la visión, misión, las estrategias, los objetivos, los integrantes, stakeholders, etc.

El éxito del proyecto y de la metodología parte de los siguientes supuestos:

- El respaldo y apoyo del equipo gerencial es fundamental y necesario para alcanzar el éxito, como en cualquier proyecto.
- Compromiso real de la organización con el proyecto, y sobretodo de los diferentes líderes.
- Los diferentes colaboradores de la organización tienen comportamientos y mecanismos correctos de aprendizaje, es decir cuentan con la capacidad de aprender y además están dispuestos a hacerlo.
- Los integrantes del equipo de trabajo seleccionados para el proyecto cuentan con las capacidades mínimas y el compromiso necesario.
- La empresa debe reconocer que los primeros y reales dueños del conocimiento son los colaboradores, y al final lo que se pretende es que ese conocimiento lo compartan las personas con la organización, y esta debe estar dispuesta a esta situación.
- Los procesos de gestión de conocimiento normalmente resultan costosos, es necesario como en otros proyectos identificar y evaluar los beneficios económicos, de mercado y competitividad que esperan ser alcanzados a través de una gestión efectiva del conocimiento, que justifique y avale la inversión a realizar.

Los pilares fundamentales sobre los cuales se debe basar el proyecto son las personas, los procesos, el contenido y la tecnología.

La metodología recomienda antes de implementar un proceso de gestión del conocimiento identificar los diferentes usos (¿para qué?) y las razones principales (¿por qué?) de hacerlo. Enumeramos algunas comunes en las diferentes organizaciones [6].

Principales usos (¿para qué?):

- Generar conciencia en la organización de la importancia del conocimiento
- Crear, implementar y compartir buenas prácticas. Estandarizar procesos

- Crear mecanismos, procesos y estrategias de formación y aprendizaje organizacional
- Generar relaciones cercanas y con mayor empatía con los usuarios y clientes
- Generar ventajas competitivas
- Generar espacios propicios e ideales de trabajo

Principales razones (¿por qué?):

- Retener en la organización los conocimientos del personal independientemente de su permanencia
- Mejorar la satisfacción de los usuarios y clientes
- Obtener beneficios económicos y operativos
- Soportar nuevos proyectos de innovación, desarrollo y mejora continua
- Disminuir los tiempos de desarrollo de nuevos productos y servicios

Existe una tendencia de definir de forma errónea la gestión del conocimiento o los objetivos que se pretenden alcanzar, listamos algunos ejemplos de procesos incorrectos para que sirvan de ejemplo en la definición de alcance y objetivos del proyecto:

- La gestión del conocimiento no es lo mismo que aprender
- La gestión del conocimiento son solo procedimientos a implementar
- La gestión del conocimiento no es un sistema para que la información llegue a todos
- La gestión del conocimiento no es una función de recursos humanos o de sistemas
- La gestión del conocimiento no es una inversión en tecnología de información

2. Diagnostico Inicial.

El objetivo principal es identificar si la organización posee alguna condición que dificulte el aprendizaje y evaluar a la organización con respecto al clima organizacional, cultura organizacional y comunicación organizacional, y validar los resultados alcanzados en proyectos anteriores similares.

Algunas de las condiciones a encontrar en las organizaciones que pueden dificultar el proyecto son:

- Estructuras burocráticas poco flexibles
- Liderazgo autoritario y/o paternalista
- Conformismo con la situación actual
- Cultura de ocultación de errores
- Orientación a corto plazo
- Poca innovación y desarrollo
- Problemas para trabajar en equipo

La etapa de diagnóstico debe arrojar como resultado un análisis y evaluación del estado actual de cada uno de los siguientes ítems:

- Clima organizacional: La organización posee el clima organizacional que necesita para una gestión del conocimiento efectiva. Para identificar si la organización cumple o no con esta condición se deben evaluar los siguientes componentes:
 - ✓ La estructura organizacional: Los diferentes colaboradores de la organización están conformes con la estructura de la organización
 - ✓ La estructura física: La organización brinda los espacios ideales y propicios para la labor diaria de sus colaboradores o para los procesos de investigación, desarrollo e innovación
 - ✓ Autonomía en la toma de decisiones: La organización brinda a los diferentes colaboradores la autonomía suficiente para propiciar y motivar la creación de conocimiento
 - ✓ Tolerancia al riesgo y menor temor al fracaso: La organización tiene un grado suficiente de tolerancia al riesgo y el mínimo temor al fracaso para permitir la generación y desarrollo de ideas y planes de mejora e innovación retadores
 - ✓ Reconocimiento: La organización tiene planes adecuados de reconocimiento grupal e individual que motive e incentive la adopción y uso del modelo de gestión de conocimiento
 - ✓ Las relaciones y la cooperación entre sus miembros: La organización promueve e incentiva la creación y desarrollo de grupos interdisciplinarios para generar una visión y resolver sus necesidades o requerimientos

- ✓ Los estándares de productividad: La organización se encuentra en los niveles de productividad deseados
 - ✓ El manejo del conflicto: La organización tiene un plan adecuado para el manejo y resolución de conflictos, los diferentes colaboradores con personal a cargo cumplen con las competencias y capacidades suficientes para resolver este tipo de inconvenientes
 - ✓ La identificación con la organización: Existe adherencia y compromiso por parte de los colaboradores con el plan estratégico, visión, misión y objetivos entre otros de la organización
-
- Cultura Organizacional: La cultura organizacional pretende que los canales de comunicación y los diferentes flujos de información sean constantes, confiables y sean parte inherente de la actividad organizacional
 - Comunicación Organizacional: Es la fuente y el proceso fundamental para generación de datos, información, conocimiento y aprendizaje

- ✓ La gestión del conocimiento debe incluir un proceso correcto de comunicación interna. Debe existir una comunicación clara hacia los diferentes interesados, acerca de los objetivos y del estado actual del proyecto. La empresa debe verse como un todo para determinar dónde centrar las prioridades.
- Gestión del Conocimiento: Evaluar los planes de gestión de conocimiento ejecutados o en planes de ejecución, teniendo en cuenta los siguientes componentes:
 - ✓ Descripción, evaluación y análisis de modelos, metodologías o procesos implementados de gestión del conocimiento en el pasado, factores de fracaso o finalización de las iniciativas
 - ✓ Descripción, evaluación y análisis de modelos, metodologías o procesos implementados de gestión del conocimiento con funcionamiento actual, objetivos propuestos contra alcanzados, métricas propuestas, resultados y evoluciones de adherencia
 - ✓ Descripción, evaluación y análisis de la infraestructura tecnológica implementada o en planes de implementación con el objetivo de promover y apalancar los modelos, metodologías o procesos de gestión de conocimiento ejecutados

3. Alinear la gestión del conocimiento con los objetivos estratégicos

El objetivo principal es definir una estrategia con la cual se logre alinear la gestión del conocimiento de la organización con los objetivos estratégicos de la misma. Se propone formularse preguntas como.

- ¿Cuál es la perspectiva de negocio más significativa para el futuro próximo?
- ¿De acuerdo a la perspectiva de negocio seleccionada, cuáles áreas del conocimiento son las más significativas?
- ¿De los indicadores claves de desempeño que se tienen definidos, cuáles se utilizan en la organización que sean aplicables a la perspectiva seleccionada?
- ¿Se tiene identificado como medir cuál sería el impacto actual y/o futuro de las áreas de conocimientos con relación a los resultados en los indicadores claves del desempeño?

- ¿Se tiene identificado cuál es el estado actual de las áreas de conocimiento y dónde la organización debe enfocarse para mejorar?
- ¿Se tiene definido un plan y también cómo se debe monitorear su progreso?

4. Identificar los factores que pueden dificultar la gestión del conocimiento

El objetivo principal es identificar los diferentes factores a los que se encuentra expuesta la organización que pueden llegar a dificultar la gestión del conocimiento, y plantear diferentes estrategias y mecanismos que permitan mitigar y prevenir estas situaciones.

Se espera que la mayoría sean identificados durante el diagnóstico inicial, y se plantea una re-evaluación durante esta etapa para mitigar los errores e inconvenientes que se pueden generar por pasar por alto situaciones o factores que generan algún riesgo al proyecto.

Los factores más comunes son:

- Los miembros del personal se encuentran en constantes picos de trabajo lo cual impide que cuenten con disponibilidad de tiempo para realizar la documentación de los procesos
- Los miembros del personal realizan priorización de tareas dejando con última prioridad las tareas relacionadas con la gestión de conocimiento
- Los miembros del personal cuando obtienen los resultados sobre las búsquedas de conocimiento no confían en la veracidad de los datos registrados, por lo anterior el personal de la organización con frecuencia recurre a otras vías en el momento en el que se encuentra frente a un tema sobre cual necesita información
- No se cuenta con una estructura de documentación clara, por lo que alguna información se encuentra pero mal estructurada o incompleta o la forma en la cual se encuentra escrita no es de fácil comprensión para la audiencia que la está consultando, esto en la práctica finalmente desencadena en que la información no es útil
- No se cuenta con un proceso para revisión de la información registrada, por lo que la información disponible está desactualizado o incompleta

5. Detectar las necesidades de conocimiento existentes

El objetivo principal es detectar las necesidades de conocimiento existentes en la organización, tanto a nivel particular como grupal.

El modelo que se plantea considera comportamientos, actitudes, habilidades, herramientas, mecanismos y sistemas de aprendizaje que aporte a alguno de los siguientes factores:

- La responsabilidad personal sobre el futuro, se evidencia a través de la proactividad
- La habilidad de cuestionar los supuestos y romper paradigmas
- La visión sistémica, tener la capacidad de evaluar desde una perspectiva general y no particular
- La capacidad de trabajo en equipo
- Los procesos de elaboración de visiones compartidas
- La capacidad de aprender de la experiencia
- El desarrollo de la creatividad
- La generación de una memoria organizacional
- Desarrollo de mecanismos de aprendizaje de los errores
- Mecanismos de captación de conocimiento exterior
- Desarrollo de mecanismos de transmisión y difusión del conocimiento

Para lograr identificar el conocimiento, la organización debe tomar un espacio para pensar sobre qué es lo que quiere llegar a lograr y cuál es el conocimiento que necesita para esto; la organización debe enfocarse en lograr identificar la casusa por la cual no se ha adquirido el conocimiento y que conocimiento es el faltante (tácito o explícito) y se debe revisar este faltante sobre que niveles se presenta (estratégico, funcional, de procesos, personal, etc.).

El resultado del paso descrito en el párrafo anterior es de suma importancia para la toma de decisiones.

Para la ejecución de este proceso de identificación la organización se puede apoyar en técnicas conocidas como tormenta de ideas, lecciones aprendidas

de proyectos realizados, mapas del conocimiento, solicitar retroalimentación a los clientes, etc.

6. Mantener actualizada la información principal del proceso.

El objetivo principal es diseñar y plantear metodologías que permitan mantener actualizada la información principal del proceso, esta actualización se propone que se realice de una manera acorde y ordenada; y así lograr permitir que los colaboradores tengan acceso a la información en la última versión.

Para esto se debe proponer y desarrollar diferentes mecanismos que apoyen la creación, almacenamiento, transmisión e interpretación del conocimiento; garantizando lo anterior se logra aprovechar y utilizar todo el aprendizaje y entrenamiento que se brinda a nivel de los colaboradores y los equipos.

Se propone trabajar sobre dos aspectos para lograr el mantenimiento de una metodología de este estilo; estos son:

El proceso de adquisición del conocimiento: Este consiste en la creación de un proceso mediante el cual la organización logre hacer la distinción entre el conocimiento que se puede utilizar directamente y el que puede ser útil en el futuro, especialmente cuando este conocimiento proviene de múltiples mercados o clasificado como externo.

En este proceso de adquisición de conocimiento cuando la fuente es externa se debe trabajar solo en el conocimiento que se adecue o sea compatible con la organización en gran medida, para obtener conocimiento de este estilo se pueden trabajar métodos o sistemas como por ejemplo apoyo de personal que se encuentra fuera de la organización como consultores especialistas, caza talentos o sistemas como convenios de cooperación, ingeniería a la inversa, procesos de selección cuidadosa de los clientes que llegan a la organización, búsquedas sobre conocimiento ya documentado o realizar alianzas estratégicas.

El segundo proceso es el de desarrollar el conocimiento: Este consiste en investigar como es el flujo para el desarrollo de conocimiento al interior de la organización, trabajando tanto el conocimiento individual como el conocimiento grupal; así se identifica como es el proceso de innovación y mejoras que se encuentra presente en la organización; hay algunas sugerencias sobre cómo

desarrollar esta actividad como lo son los equipos de alto rendimiento trabajando sobre nuevos temas o procesos enfocados a una planificación de la innovación.

7. Definir y divulgar políticas claras y generales.

El objetivo principal es definir y divulgar políticas claras y generales relacionadas con la información y el conocimiento.

Esta información debe ser documentada y comunicada a los diferentes colaboradores y consignada en la herramienta de gestión; se propone como ejercicio para facilitar el proceso plantearse las siguientes preguntas:

- ¿Qué información registrar en la base del conocimiento?
- ¿Cuándo realizar el registro de la información en la base del conocimiento?
- ¿Cómo estructurar los datos relacionados con la información que se va a publicar en la base de conocimiento?

8. Definir procedimientos para revisar y validar la información a registrar.

El objetivo principal es definir procedimientos enfocados a trabajar en la revisión y validación de la información registrada o por registrar en las herramientas de gestión que apoyan el proceso de gestión de conocimiento.

Se espera que durante el proceso de gestión, los procedimientos diseñados e implementados durante la etapa permitan detectar y subsanar incoherencias en los datos registrados. La frecuencia con la que se deben aplicar estos procedimientos se encuentra sujeta al porcentaje de variación de los procesos que se manejen al interior de la organización.

9. Definir procedimientos para depurar la información registrada

El objetivo principal es definir procedimientos y la frecuencia con la que se trabajarán procesos de depuración sobre las bases de datos del conocimiento.

Es importante que la información que se encuentre consignada en las bases de conocimiento se encuentre actualizada y sea parte de un proceso de validación que garantice que esta aún se encuentra vigente para la organización; para facilitar la ejecución del proceso anterior se propone:

- De acuerdo a la frecuencia de cambio a la que este expuesta la organización se debe definir la frecuencia con la que se realizará el proceso de validación de la vigencia de la información
- Identificar qué clase de información es susceptible de ser corregida o eliminada

10. Definir los roles que tendrán participación

El objetivo principal es definir los roles que tendrán participación en el flujo de la gestión de conocimiento; es importante para la organización tener identificados a todos los colaboradores que tendrán una interacción y la forma como estas la realizarán.

Para facilitar la ejecución de la etapa se propone formularse las siguientes preguntas:

- ¿Quién tendrá el rol para registrar la información en la herramienta destinada para apoyo al proceso de gestión de conocimiento?
- ¿Quién tendrá el rol para revisar la información registrada en la herramienta destinada al proceso de gestión de conocimiento?
- ¿Quién tendrá el rol para realizar la validación de la información que se ha registrado en la herramienta que apoya el proceso de gestión de conocimiento?
- ¿Quiénes tendrán el rol y perfil para poder consultar libremente la información registrada y publicada en la herramienta que apoya el proceso de gestión de conocimiento?

11. Definir métricas y métodos para medir los resultados alcanzados

El objetivo principal es definir métricas y métodos que permitan en el corto, mediano y largo plazo medir los resultados alcanzados por la gestión del conocimiento.

Se espera que la gestión del conocimiento y la evolución de la capacidad de aprendizaje de la organización a medida del tiempo, generen ciertas condiciones, como por ejemplo las mencionadas a continuación, y la forma de

identificar si estas se están logrando o no es a través de los indicadores y métodos de evaluación:

- Una mejora en la calidad de sus resultados
- La aceptación y compromiso de los colaboradores de la organización con los procesos de innovación, desarrollo e investigación
- El desarrollo de los colaboradores de la organización
- Generar la sinergia suficiente y crear las condiciones mínimas que permitan el escenario ideal para la correcta, ágil y eficaz toma de decisiones, generando una ventaja competitiva
- Incrementar la satisfacción de clientes, usuarios y proveedores, al gestionar adecuadamente las relaciones con ellos
- Promover la investigación, desarrollo e innovación, permitiendo la participación del colaborador generando al final las mejores prácticas posibles según la experiencia y los resultados alcanzados

12. Establecer y divulgar los canales de comunicación.

El objetivo principal es establecer y divulgar el uso de los canales adecuados de comunicación para que los “propietarios” del conocimiento puedan difundirlo y transferirlo de forma aprobada y apropiada para la organización.

Para facilitar la ejecución de la etapa se recomienda revisar canales de comunicación como seminarios, anuncios, boletín, periódico, etc.

El proceso de compartir el conocimiento tiene como principal objetivo transferir efectivamente el conocimiento al lugar donde se necesite, en el momento adecuado y con los parámetros de calidad requeridos. Por lo tanto, el conocimiento se debe distribuir para que otros colaboradores puedan encontrarlo y lo utilicen en procesos que añadan valor. La mayoría del conocimiento se transmite de mejor forma de persona a persona, mediante la colaboración de talleres, aprendizaje en el trabajo diario, etc; con este proceso la organización está ganando por que está fomentando la transformación del conocimiento, se está pasando de un conocimiento individual a un conocimiento organizacional lo que va a favor de la organización por que mejora el desempeño de los colaboradores.

Este tipo de procesos se apoyan en herramientas que lo facilitan como lo son internet, intranet, webconference (sistemas de aprendizaje de cursos en línea), skype, cursos bajo el concepto de e-learning, bancos de datos, centros de documentación, rotación del personal, sesiones grupales, reuniones de áreas, teletrabajo, correo electrónico, páginas web, grupos de experiencia, áreas de aprendizaje, etc.

Documentar y formalizar el manejo de la topografía de conocimiento de la organización; contar con este proceso definido permite a la organización agilizar las consultas ya que estas se realizarán a los colaboradores adecuados lo cual ayuda a trabajar de forma precisa. El procedimiento anterior consiste en identificar a los colaboradores que cuentan con habilidades y conocimientos (expertos) sobre algún tema, función o área en específico, para así identificar el nivel de conocimiento o habilidad que poseen.

13. Sensibilizar a la organización

El objetivo principal es diseñar una estrategia de alto impacto que logre transmitir eficazmente a todos los miembros de la organización la importancia y el objetivo de registrar, consultar y mantener actualizada la información relacionada con su trabajo en las herramientas dispuestas para ello.

Es importante que la estrategia presente de manera clara la forma correcta en que se debe realizar el registro de la información y/o flujos de procesos, con el fin no solo de garantizar la coherencia de la información si no de lograr el éxito en las búsquedas o consultas sobre la herramienta.

14. Generar y promover una cultura de aprendizaje

El objetivo principal es generar y promover una cultura de aprendizaje constante entre los miembros del personal. No sólo se trata de hacer que los colaboradores registren los datos, sino también orientarlos para que acudan a las fuentes de conocimiento para completar aquello que no saben.

La metodología recomienda enfocar esfuerzos y recursos en promover las siguientes variables que se convierten en facilitadores que apalancan a la organización para alcanzar la cultura organizacional adecuada:

- Liderazgo: Este se entiende como la estrategia que la organización utiliza para definir su negocio y liderarlo
- Cultura: Esta se entiende como la forma en que la organización enfoca y favorece el aprendizaje y la innovación incluyendo todas aquellas acciones que refuerzan el comportamiento abierto al cambio y al nuevo conocimiento
- Tecnología: Esta se entiende como la organización pone a disposición de sus miembros los medios para que se puedan comunicar fácilmente y con mayor rapidez
- Medición: Esta se entiende como la forma en la que la organización realiza la medición del capital intelectual y la forma en que se distribuyen los recursos para potenciar el conocimiento
- Procesos: Estos se entienden como la estrategia con la cual la organización identifica los pasos mediante los cuales se logran reconocer las brechas de conocimiento y la estrategia con la que se busca promover la captura, adaptación y transferencia del conocimiento necesario para agregar valor al cliente y maximizar los resultados

Utilizar el conocimiento: Las organizaciones deben generar valor a través del uso adecuado del conocimiento; no es relevante contar en exceso con información, datos y conocimiento si este no se utiliza a plenitud y con objetividad. El uso del conocimiento determina las necesidades de la empresa y sirve como referencia para la creación, almacenamiento y como forma de compartir conocimiento.

Retener el conocimiento: La retención de conocimiento es un paso fundamental en el proceso de gestión del conocimiento. El éxito del proceso es incorporar el conocimiento a la organización lo mas ágil posible para que este sea usado para su propio beneficio. Se pretende que el conocimiento permanezca en la organización independiente de la permanencia de los colaboradores por esta razón las organizaciones deben evitar en lo posible tener pocos especialistas en temas críticos e importantes para el negocio, para no generar situaciones de dependencia.

15. Motivar e incentivar a los diferentes miembros de la organización.

El objetivo principal es definir los planes que se manejarán al interior de la organización para motivar e incentivar a los miembros de tal forma que estos vinculen efectivamente a sus actividades laborales el proceso de gestión de

conocimiento y puedan compartirlos, usarlos, acogerlos como un hábito además de realizar control y seguimiento sobre el conocimiento.

Es importante tener en cuenta que dichos planes deben desencadenar en que los miembros de la organización descubran que la principal motivación y recompensa de la gestión del conocimiento es facilitar la labor diaria y operación de sus responsabilidades y trabajos, si esta acción no está inmersa en el proceso seguramente la gestión fracasará.

Es importante que la organización estructure dichos planes para estimular y reconocer no solo individuos si no equipos de trabajo con niveles sobresalientes para establecer diferencias entre cumplimiento regular y el desempeño con valor agregado, así la organización proyectará al interior una imagen para el fortalecimiento de la cultura del conocimiento.

16. Validar y establecer un plan de mejora de la infraestructura.

El objetivo principal es validar el estado actual de la infraestructura de la organización, creando un plan de desarrollo de la misma para que apoye de la mejor manera la gestión de conocimiento que está construida de acuerdo al funcionamiento de la organización y el comportamiento organizacional de los colaboradores para que favorezca el cambio constante y el aprendizaje.

Se propone como ejercicio para facilitar el proceso de realizar el plan de diagnóstico de la infraestructura formularse preguntas como:

- ¿Cuáles son los costos relacionados con la infraestructura?
- ¿Después de revisar las herramientas actuales, se puede asegurar que se cuenta con las herramientas que pueden desarrollarse o adaptarse posteriormente?
- ¿Se puede adquirir la infraestructura o comprarla a proveedores externos?
- ¿Qué otras alternativas de solución existen y cuáles son los beneficios y desventajas?
- ¿Es necesario buscar ayuda externa para tener completamente validados los temas relacionados con la infraestructura necesaria para la gestión de conocimiento?

Es importante al momento de realizar el diagnóstico de la infraestructura y las herramientas de gestión del conocimiento no perder el foco acerca de las actividades con las cuales estas herramientas se encuentran relacionadas; actividades como identificación, adquisición, desarrollo, entrega, uso y retención del conocimiento. Las variables que se deben tener en cuenta al momento de realizar la selección de las herramientas deben contar con una perspectiva alineada al éxito de la organización, por lo que esta selección se debe enfocar en variables como la tecnología, los colaboradores y la organización misma.

Las herramientas que queden seleccionadas y que sean implementadas deben cumplir con condiciones como:

- Generación de información en tiempo real, para que esta sea utilizada para poder apoyar la toma efectiva de decisiones inmediatas
- Gestión del control de versiones y mecanismos para facilitar los procesos de auditoría y medición
- Facilidad y rapidez en la búsqueda de información y documentación
- Facilidad y agilidad para ingresar y actualizar la información
- Posibilidad de trabajar con mecanismos que apoyen la integración, colaboración y trabajo en equipo (foros, listas de discusión, herramientas de auto aprendizaje, PQR, etc.)
- Facilidad para la gestión en la administración de roles y responsabilidades

17. Auditar y validar el grado de madurez de la gestión del conocimiento.

El objetivo principal es seleccionar o crear una metodología cuyo objetivo sea valorar o llegar a auditar el grado de madurez de la gestión del conocimiento al interior de la organización; esta metodología debe al final proporcionar a la organización el grado de madurez actual.

Para facilitar la ejecución de la etapa y permitir la selección o creación de la metodología, con el fin conocer el grado de madurez de la gestión de conocimiento de la organización se propone formularse preguntas como:

- ¿Está siendo efectivo el proceso de gestión de conocimiento al interior de la organización en cuanto a que este apoya el intercambio de conocimiento?

o ¿el proceso de gestión de conocimiento solo fue una realidad hasta la puesta en producción de herramientas para acceder a la información?

- ¿El proceso de gestión de conocimiento de la organización tiene una cobertura hacia todas las áreas de la organización?
- ¿Se maneja una política al interior de la organización relacionada con la responsabilidad del contenido de la información?
- ¿Cómo son los procesos de estimulación para los colaboradores que apoyan los procesos de compartir conocimiento?
- ¿La gestión de conocimiento se encuentra integrada a todos los procesos y proyectos de la organización?
- ¿Se tiene una métrica de cuanto se está aprovechando la gestión de conocimiento?
- ¿La gestión de conocimiento esta involucrando conocimiento de externos (proveedores, clientes, competidores, etc.)?

ETAPAS A EJECUTAR SEGÚN RESULTADOS DEL DIGNOSTICO INICIAL

Recomendamos se ejecuten las siguientes etapas, independiente del resultado final del diagnostico inicial, si desean llevar a cabo la metodología para implementar un proceso de gestión del conocimiento efectivo:

1. Establecer el proyecto de gestión del conocimiento y el equipo de trabajo.
2. Diagnostico Inicial.
4. Identificar los factores que pueden dificultar la gestión del conocimiento.
10. Definir los roles que tendrán participación.
11. Definir métricas y métodos para medir los resultados alcanzados.
13. Sensibilizar a la organización.
14. Generar y promover una cultura de aprendizaje.
17. Auditar y validar el grado de madurez de la gestión del conocimiento.

Según los resultados obtenidos en el diagnostico inicial recomendamos se ejecuten etapas adicionales a las anteriores cuando se encuentren inconformidades en los puntos evaluados y se considere necesario suplir las falencias detectadas:

Clima organizacional

- La estructura organizacional

- 7. Definir y divulgar políticas claras y generales.
- La estructura física
 - 12. Establecer y divulgar los canales de comunicación.
 - 16. Validar y establecer un plan de mejora de la infraestructura.
- Autonomía en la toma de decisiones
 - 3. Alinear la gestión del conocimiento con los objetivos estratégicos.
- Tolerancia al riesgo y menor temor al fracaso
 - 3. Alinear la gestión del conocimiento con los objetivos estratégicos.
- Reconocimiento
 - 15. Motivar e incentivar a los diferentes miembros de la organización.
- Las relaciones y la cooperación entre sus miembros
 - 7. Definir y divulgar políticas claras y generales.
 - 15. Motivar e incentivar a los diferentes miembros de la organización.
- Los estándares de productividad
 - 3. Alinear la gestión del conocimiento con los objetivos estratégicos.
 - 5. Detectar las necesidades de conocimiento existentes.
 - 6. Mantener actualizada la información principal del proceso.
 - 7. Definir y divulgar políticas claras y generales.
 - 8. Definir procedimientos para revisar y validar la información a registrar.
 - 9. Definir procedimientos para depurar la información registrada.
 - 16. Validar y establecer un plan de mejora de la infraestructura.
- El manejo del conflicto
 - 7. Definir y divulgar políticas claras y generales.
- La identificación con la organización

15. Motivar e incentivar a los diferentes miembros de la organización.

Cultura Organizacional

3. Alinear la gestión del conocimiento con los objetivos estratégicos.
7. Definir y divulgar políticas claras y generales.

Comunicación Organizacional

12. Establecer y divulgar los canales de comunicación.

Iniciativas Anteriores de Gestión del Conocimiento

5. Detectar las necesidades de conocimiento existentes.
6. Mantener actualizada la información principal del proceso.
7. Definir y divulgar políticas claras y generales.
8. Definir procedimientos para revisar y validar la información a registrar.
9. Definir procedimientos para depurar la información registrada.

CASOS DE USO

Con la información descrita anteriormente creamos la siguiente tabla que permitirá a las empresas que deseen aplicar la metodología propuesta identificar las etapas sugeridas a desarrollar durante el proyecto de implantar un proceso de gestión de conocimiento efectivo, dependiendo de los resultados alcanzados y las falencias encontradas durante la etapa de diagnóstico en los puntos evaluados y descritos. Es decir, si durante la etapa de diagnóstico se encuentran falencias en algún o algunos puntos evaluados y la empresa considera pertinente solucionarlos recomendamos tener en cuenta determinadas etapas para que desarrollen la solución más adecuada y acorde con las capacidades y necesidades del negocio.

Tabla No. 1. Casos de Uso: Etapas Vs. Puntos Evaluados (Diagnostico)

		Etapas																	
Puntos a Evaluar		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	
Mínimas Sugeridas		X	X		X						X	X		X	X			X	
Clima Organizacional	La estructura organizacional							X											
	La estructura física											X					X		
	Autonomía en la toma de decisiones			X															
	Tolerancia al riesgo y menor temor al fracaso			X															
	Reconocimiento															X			
	Las relaciones y la cooperación entre sus miembros						X									X			
	Los estándares de productividad			X		X	X	X	X	X								X	
	El manejo del conflicto							X											
	La identificación con la organización																X		
Cultura Organizacional				X				X											
Comunicación Organizacional												X							
Iniciativas Anteriores de Gestión del Conocimiento						X	X	X	X	X									

DIAGRAMA CRONOLOGICO RECOMENDADO

En la siguiente tabla se plantea un diagrama cronológico de las etapas propuesta sen la metodología, es decir una sugerencia que indica en que orden se deben desarrollar las etapas. Este orden puede varias según las necesidades, capacidades y decisiones que tome el negocio y que crea más conveniente (flexible).

Figura No. 1. Orden Sugerido de Etapas

INCIO (Tiempo)							FIN
1	2	3	5	10	13	17	
			6				
		7	11	14			
	4	8					
		9			12		15
	16						

VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA

Para desarrollar la validación de la propuesta, resultados obtenidos y trabajo a futuro vamos a realizar un símil con el flujo PHVA (planear, hacer, verificar y actuar). Durante la etapa de planear vamos documentar las actividades realizadas antes de iniciar la implementación del piloto, durante la etapa hacer se implementara y documentara el piloto de la metodología propuesta, durante la etapa verificar se documentaran los resultados obtenidos en el piloto y la etapa actuar esta relacionado con el trabajo futuro, es decir con el proyecto de implementar el plan propuesto de trabajo desarrollado por el piloto.

PLANEAR

Durante la etapa de planeación se realizaron las siguientes actividades:

1. Seleccionar el área de la empresa sobre la cual se implementara el piloto teniendo en cuenta las siguientes condiciones:
 - ✓ Interés, apoyo y compromiso de los diferentes integrantes del área.
 - ✓ Falencias claras del área en el proceso de gestión del conocimiento.
 - ✓ Intención de participar de forma activa en el piloto de la mayoría de los integrantes.
2. Informar a los jefes y gerentes del área seleccionada para el piloto a implementar, buscando su compromiso y apoyo al respecto, y contar con su aprobación para que algunos integrantes del área participen activamente durante este proceso.
3. Seleccionar los integrantes que participaran en el piloto teniendo en cuenta las siguientes condiciones:
 - ✓ Interés en el tema de gestión de conocimiento
 - ✓ Tiempo disponible para la ejecución de las tareas del piloto a asignar.
4. Socializar e informar la metodología propuesta entre los diferentes integrantes a participar durante el piloto.
5. En conjunto y con la información recogida durante las reuniones (diagnostico inicial) seleccionamos las etapas de la metodología a implementar durante el

piloto. A continuación se enumeran todas las etapas, se señalan cuales fueron seleccionadas y se justifica para las que no lo fueron el porque de esta decisión:

Seleccionadas

- ✓ Establecer el proyecto de gestión del conocimiento y el equipo de trabajo
- ✓ Diagnostico Inicial
- ✓ Alinear la gestión del conocimiento con los objetivos estratégicos
- ✓ Identificar los factores que pueden dificultar la gestión del conocimiento
- ✓ Detectar las necesidades de conocimiento existentes
- ✓ Mantener actualizada la información principal del proceso
- ✓ Definir métricas y métodos para medir los resultados alcanzados
- ✓ Establecer y divulgar los canales de comunicación
- ✓ Motivar e incentivar a los diferentes miembros de la organización

No Seleccionadas

- ✓ Definir y divulgar políticas claras y generales: Durante las reuniones realizadas se llego a la conclusión que se cuenta con las políticas, reglas y normas internas en la organización suficientes y coherentes con un proceso de gestión del conocimiento, la falencia detectada es el poco conocimiento que tienen algunos colaboradores al respecto, se espera que con la etapa de “Establecer y divulgar los canales de comunicación” se solucione esta falencia.
- ✓ Definir procedimientos para revisar y validar la información a registrar: Por iniciativas similares anteriores a la propuesta el área ya cuenta con un proceso que realiza esta función, y el grupo en general considera que lo están realizando de forma efectiva.
- ✓ Definir procedimientos para depurar la información registrada: Por iniciativas similares anteriores a la propuesta el área ya cuenta con un proceso que realiza esta función, y el grupo en general considera que lo están realizando de forma efectiva.
- ✓ Definir los roles que tendrán participación: Por iniciativas similares anteriores a la propuesta el área ya cuenta con un proceso que realiza esta función, y el grupo en general considera que lo están realizando de forma efectiva.
- ✓ Sensibilizar a la organización: El grupo considera que los diferentes integrantes del área reconocen la importancia de un proceso de gestión del

conocimiento efectivo y los beneficios que se pueden alcanzar. Por estas condiciones y con el poco tiempo que se cuenta se tomo la decisión en grupo de no ejecutar esta etapa.

- ✓ Generar y promover una cultura de aprendizaje: El grupo considera que los diferentes integrantes de área seleccionada cuenta con la cultura de aprendiza minima para un proceso de gestión de conocimiento, e informa que esto se puede evidenciar a través del trabajo en equipo y de los resultados alcanzados en los proyectos asignados recientemente.
- ✓ Validar y establecer un plan de mejora de la infraestructura: Por iniciativas similares anteriores a la propuesta el área ya cuenta con un proceso que realiza esta función, y el grupo en general considera que lo están realizando de forma efectiva. Además el grupo de integrantes no cuenta con el conocimiento suficiente para validar una herramienta tecnológica desde la perspectiva de hardware, para lo cual es necesario invertir una buena cantidad de tiempo en el proceso con el cual no contamos.
- ✓ Auditar y validar el grado de madurez de la gestión del conocimiento: Validamos a conciencia la etapa, y a pesar de reconocer su relevancia en este tipo de proyecto su complejidad de ejecución consumiría una gran cantidad de recursos, tiempo y personas, recursos limitados para este proyecto.

Se programan los siguientes espacios de trabajo, que generaron información de entrada para las etapas “Establecer el proyecto de gestión del conocimiento y el equipo de trabajo” y “Diagnostico Inicial” del piloto a implementar:

- Reunión de inicio: se pretende dar a conocer el objetivo del proyecto y conocer las expectativas de los participantes e interesados del proyecto. En este mismo espacio se programaron las reuniones periódicas, la duración y las etapas de la metodología y objetivos que se trabajarían
- En paralelo cada semana se programo una sesión con el gerente del proyecto para presentar los avances y los hallazgos más importantes que se encontraron en las sesiones de la semana.

Durante la ejecución de esta etapa se presentaron las siguientes dificultades:

- A pesar de contar con el apoyo y compromiso de los integrantes y jefes del área seleccionada, en algunos momentos por la operación del día a día y por otras tareas asignadas de la operación a estos recursos, encontrar el tiempo

suficiente y disponible para ejecutar las actividades fue bastante dispendioso, en algunas ocasiones se realizaron en horas diferentes a la jornada laboral, lo que ocasiono cierta desmotivación en los integrantes seleccionados por el trabajo adicional realizado no remunerado ni reconocido.

- Algunos de los integrantes habían participado en iniciativas similares anteriores, generando en estos algunos paradigmas mentales difíciles de romper ocasionando mayor discusión y tiempo del previsto. Por ejemplo algunos en un inicio enfocaron el proyecto en la herramienta tecnológica, y bajo su concepción en ese momento el éxito del mismo solo dependía de este concepto.

HACER

Se implementó un piloto de la metodología en una de las áreas de soporte en una empresa del sector de Cali que brinda servicios de TI a través de Outsourcing. El área es la encargada de brindar soporte sobre un ERP determinado en algunos módulos del Front Office y liderar proyectos relacionados para todas las empresas clientes. Por condiciones de confidencialidad no es posible dar a conocer el nombre de la empresa, el área seleccionada, el ERP sobre el cual se brinda el soporte y los nombres de los diferentes integrantes que participarán en la validación de la propuesta y de los resultados alcanzados. El equipo está conformado por ocho (8) colaboradores distribuidos de la siguiente manera:

- Jefe del área
- Tres (3) analistas de segundo nivel
- Cuatro (4) analistas de primer nivel

Por razones relacionadas con el tiempo para este sondeo, no es posible realizar los procesos de investigación suficientes, y tampoco se podrán evaluar en detalle y de forma exhaustiva las diferentes propuestas y soluciones para cada una de las etapas a desarrollar. Con el piloto pretendemos comprobar que la metodología facilita la ejecución y el entendimiento de un proyecto de gestión del conocimiento.

Por las condiciones generales presentadas anteriormente para este piloto no se evaluará el impacto de la gestión del conocimiento en los resultados de productividad definidos para el área, este tipo de ejercicios requieren la dedicación de más tiempo del programado para alcanzar, medir y ajustar el proceso propuesto.

RESULTADOS

A continuación vamos a enumerar las etapas de la metodología propuesta que se implementaron en el piloto y a describir para cada una las recomendaciones y planes propuestos como resultado del estudio y trabajo realizado. Por razones de tiempo, necesidades y capacidades del área solo se ejecutarán algunas etapas de la metodología.

1. Establecer el proyecto de gestión del conocimiento y el equipo de trabajo

Objetivo General: Plantear con ayuda de la metodología diferentes soluciones y estrategias que permitan al área realizar un proceso de gestión del conocimiento efectivo y acorde a sus necesidades y capacidades.

Objetivos Específicos:

- Identificar las falencias de la organización y el área que se deben suplir para desarrollar e implementar un proceso de gestión del conocimiento
- Identificar el por qué y para qué es necesario implementar en el área un proceso de gestión del conocimiento efectivo
- Identificar en la metodología las etapas necesarias y mínimas a desarrollar para que el área implemente un proceso de gestión del conocimiento
- Identificar las necesidades reales del área con respecto a la gestión del conocimiento
- Validar la viabilidad del proyecto para ejecutarlo al interior de los diferentes grupos de soporte
- Definir un plan de trabajo para el área con el cual se pretende en el corto plazo implementar un proceso de gestión del conocimiento efectivo y acorde con sus necesidades y capacidades

Interesados:

- Gerente del área
- Jefe e integrantes del área
- Integrantes de áreas pares, que realizan procesos similares
- Clientes que solicitan y reciben los servicios de soporte, desarrollo así como clientes relacionados a los módulos asignados para recibir soporte del área

Roles:

- Sponsor del proyecto: Gerente del área
- Líder del proyecto: Jefe del área
- Recursos: Se asignarán dos colaboradores para la definición del proyecto, uno perteneciente a cada nivel de soporte y participará un analista externo ajeno al proceso con el fin de solicitar y recibir un aporte neutro y centrado al proyecto, ajeno al día a día.

2. Diagnóstico inicial

Antecedentes:

La organización ha realizado y ejecutado varias propuestas y proyectos para implementar el proceso de gestión del conocimiento, pero estos intentos han estado basados en herramientas tecnológicas dejando de lado a los colaboradores, por estas iniciativas el área cuenta actualmente con los siguientes recursos:

- Service Center modulo de gestión del conocimiento
- Documentación en archivos de tipo Word y Excel con instructivos generales y en carpetas compartidas

El área tiene implementados algunos procesos relacionados con las buenas prácticas de ITIL v3 desde el 2009 y en el último tiempo se realizan grandes esfuerzos para generar conciencia y compromiso por parte de los colaboradores al respecto, pero aún no se implementa el proceso de “Gestión del Conocimiento”.

El total de los colaboradores del área son certificados en “ITIL V3 FOUNDATION”; y adicional dos colaboradores se encuentran certificados en “OPERATIONAL SUPPORT AND ANALYSIS OSA”, estos son el jefe del área y un analista de segundo nivel.

Clima Organizacional:

- La estructura organizacional: Los integrantes del grupo de trabajo están conformes con la estructura planteada y reconocen el valor y la importancia de la labor que desempeñan tanto para la organización como para los clientes
- La estructura física: El área no brinda espacios de tiempo suficientes para que se generen nuevas propuestas de innovación y desarrollo
- Autonomía en la toma de decisiones: El área brinda a los diferentes colaboradores la autonomía suficiente para propiciar y motivar la creación de conocimiento
- Tolerancia al riesgo y menor temor al fracaso: El área tiene un grado bajo de tolerancia al riesgo y un alto temor al fracaso
- Reconocimiento: A pesar que existen programas de reconocimiento ninguno actualmente está enfocado en motivar e incentivar la generación de nuevo conocimiento o el uso adecuado de la gestión del conocimiento en la labor diaria
- Las relaciones y la cooperación entre sus miembros: La transferencia de conocimiento entre los integrantes del grupo se realiza a través de procesos informales, causando desigualdad en la calidad de información que se brinda o recibe entre los diferentes colaboradores
- Los estándares de productividad: La organización se encuentra en los niveles de productividad deseados
- El manejo del conflicto: El área no tiene un plan formal y adecuado para el manejo y resolución de conflictos
- La identificación con la organización: Existe adherencia y compromiso con el área, pero existe un alto desconocimiento del plan estratégico de la organización

Cultura Organizacional: El área no cuenta con una cultura organizacional adecuada para este tipo de gestión, falta definir procesos de comunicación y reconocimiento efectivos. Son pocos los proyectos de innovación y desarrollo.

Comunicación Organizacional: A pesar que existen algunos mecanismos para que el área informe a sus diferentes integrantes los cambios en la información actual o nueva información, soluciones o conocimientos, continua presentándose un inconformismo general entre sus integrantes y grandes diferencias entre los grupos de primer nivel de soporte y segundo nivel de soporte; por ejemplo, el primer nivel de soporte manifiesta reiteradamente que el grupo de segundo nivel no informa correctamente las soluciones o cambios

que aplican en su labor diaria, y el grupo de segundo nivel de soporte manifiesta inconformismo porque el grupo de primer nivel escala casos o incidentes que pueden ser solucionados directamente por el primer nivel, ya que ellos cuentan con la información mínima y necesaria para hacerlo; otra inconformidad planteada por el grupo de segundo nivel está relacionada con la evaluación e información registrada en el caso ya que se argumenta que esta no es suficiente al momento de ser escalado, generando re-procesos e insatisfacción en los clientes.

Se ha evidenciado que los integrantes del grupo de trabajo no utilizan la información registrada en los diferentes repositorios como apoyo a su labor diaria, al revisar los tiempos o curvas de aprendizaje se concluye que estos son lentos, que con una alta frecuencia se presentan re-procesos innecesarios y hay falta de comunicación al interior. A pesar que existen mecanismos para registrar el nuevo conocimiento el grupo no los utiliza; no encuentra motivación alguna y tampoco ningún beneficio ni personal ni laboral en hacerlo, algunos por el contrario perciben un efecto negativo en suministrar conocimiento a los demás integrantes lo cual según su percepción aumenta el riesgo de despido.

Principales usos (¿para qué?):

Se hace necesario formalizar, generar, capturar y aplicar buenas prácticas de gestión del conocimiento al interior del área, esto con el objetivo de proporcionar y apalancar además de formación y aprendizaje organizacional, los lineamientos mínimos necesarios de operación que nos permiten brindar un servicio estable y acorde con las necesidades del cliente. Adicionalmente al contar con esto se mejora, apoya y establecen bases fuertes para el proceso de mejoramiento continuo.

Principales razones (¿por qué?):

Es necesario contar con un proceso de gestión de conocimiento efectivo para brindar un servicio acorde a las necesidades de los clientes, independiente de los colaboradores que participan en el proceso o su permanencia en la organización, para esto es relevante retener los conocimientos del personal y generar curvas de aprendizaje ágiles que no permitan que los clientes perciban bajas en la calidad como desconocimiento o dudas sobre los servicios que se prestan, se busca adicionalmente generar los espacios para los procesos de innovación y desarrollo que apoyen y generen procesos de mejoramiento

continuo. Lo anterior es de vital importancia para el área, porque su objetivo principal es mejorar la satisfacción de los usuarios y/o clientes e incrementar sus beneficios.

3. Alinear la gestión del conocimiento con los objetivos estratégicos

Dentro de los objetivos estratégicos de la organización, actualmente se está trabajando apuntando hacia los ejes estratégicos; dos de estos ejes son:

- “Lograr el grado de alistamiento de clase mundial del talento humano”
- “Consolidar nuestro modelo de operación con prácticas de clase mundial”

Adicional uno de los objetivos de calidad en los que la organización está interesada es:

- “Desarrollar las competencias de nuestros colaboradores para obtener un alto desempeño”

Al revisar los puntos mencionados se detecta que la gestión de conocimiento se convierte en un pilar fundamental para el cumplimiento de dichos objetivos y así lograr apoyar la estrategia con la cual la organización desea trabajar durante los próximos 5 años.

Al revisar como la estrategia se relaciona con el grupo seleccionado para este piloto se puede llegar a las siguientes conclusiones:

- Si logramos que todo el proceso de gestión de conocimiento sea consolidado y utilizado al interior del grupo, se le estará garantizando a la junta directiva que todos los integrantes del equipo cuentan con la formación para la prestación del servicio de alta calidad y que este proceso hace parte del servicio integral para lograr un alistamiento de clase mundial
- Al contar con los integrantes del equipo certificados con una de las mejores prácticas del mercado y lograr concretar la adecuada administración de la gestión de conocimiento con el proceso de soporte, se logra apoyar los objetivos de la directiva para llevar a la organización a un modelo de operación con practicas mundiales.

La recomendación consiste que el área evalúe y plantee nuevos umbrales con respecto a su tolerancia al fracaso y temor al riesgo, porque consideramos que debe dar mayor apoyo y patrocinio a los proyectos y procesos de gestión del conocimiento como innovación, desarrollo y mejora continua que apalanquen, promueva o faciliten la consecución de los objetivos estratégicos de negocio definidos.

4. Identificar los factores que pueden dificultar la gestión del conocimiento

Para desarrollar esta etapa realizamos una encuesta a todos los colaboradores del grupo con las siguientes preguntas:

- ¿De acuerdo a su experiencia, el área cuenta con procesos o mecanismos que permiten realizar el proceso de gestión del conocimiento? SI o NO
- ¿Utiliza con regularidad los diferentes procesos o recursos de los que dispone el área para realizar el proceso de gestión del conocimiento? SI o NO ¿Por qué?
- ¿Qué beneficios puede lograr el área con un proceso efectivo de gestión del conocimiento?
- ¿Qué beneficios puede lograr usted con un proceso efectivo de gestión del conocimiento?

Revisando y evaluando la información registrada en las encuestas llegamos a las siguientes conclusiones:

- Los colaboradores del área justifican su poca participación y uso del proceso de gestión del conocimiento a su carga laboral

La recomendación consiste en evaluar la carga actual de cada uno de los colaboradores del área y de ser necesario crear procesos para mantener una distribución o equilibrio de las tareas. Es importante revisar periódicamente estos procesos y comunicar la carga laboral asignada para que el grupo completo este enterado.

- El uso y la configuración de las herramientas con las que actualmente cuenta el área no son las adecuadas, esto dificulta el acceso y las actividades relacionadas con el registro de la información en el modulo de gestión de conocimiento.

La recomendación consiste en revisar, corregir y ajustar si se encuentra necesario, todas las herramientas que actualmente se utilizan y en donde se ingrese la información relacionada con el proceso de gestión del conocimiento. Se debe garantizar que estas herramientas faciliten a los colaboradores el acceso, la consulta y el registro de la información.

- Los colaboradores del área no perciben ningún beneficio en su labor diaria con respecto a vincular el proceso de gestión del conocimiento

La recomendación consiste en realizar jornadas de sensibilización dirigidas a los colaboradores del equipo para que estos evidencien como las solicitudes que fueron resueltas en tiempos altos podrían haberse atendido en menos tiempo si se buscaba apoyo en la herramienta de gestión de conocimiento.

Adicionalmente, se puede evaluar si es posible generar algún programa de reconocimiento dirigido a todos los colaboradores que con mayor frecuencia proponen o generan información de calidad para el proceso de gestión del conocimiento y también incluir en dicho programa a los colaboradores que mejor uso le dan a esta información como apoyo a su labor diaria.

- Los colaboradores indican que en algunos casos la información registrada en la herramienta que apoya el proceso de gestión de conocimiento es incorrecta, está desactualizado o incompleta y esto genera desconfianza y re-procesos
- Los colaboradores del equipo informan que desconocen cuáles son los procesos formales para registrar nueva información o conocimiento en las herramientas actuales

La recomendación para estos dos últimos temas consiste en realizar la definición, documentación y divulgación de los procesos, para que estos queden claros. En esta divulgación, se debe informar e indicar cuáles son los pasos o etapas necesarias para registrar, revisar y corregir la nueva información y los diferentes responsables que participan en el proceso.

5. Detectar las necesidades de conocimiento existentes

Se recomienda identificar, definir y documentar un listado de temas mínimos por nivel que debe dominar cada uno de los colaboradores y revisar este temario con una frecuencia trimestral para detectar nuevas necesidades de tal forma que se facilite adecuarse a los cambios presentes en el servicio.

De acuerdo a la experiencia del área y a las soluciones de los casos, se evidencia desigualdad de conocimiento, algunos son expertos en temas particulares donde otros tienen grandes dificultades y falencias. Se recomienda evaluar a cada uno de los colaboradores del área y diseñar un plan de capacitación con ayuda de los temarios definidos, con el objetivo que todos los colaboradores por nivel se encuentren a la par de conocimiento y en lo posible vincularlos a proyectos relacionados con los temas en los cuales se tenían falencias.

El plan de capacitación anterior debe servir de insumo para diseñar y desarrollar uno nuevo para los colaboradores recién ingresados o con menor experiencia. Con dicho plan se busca cumplir con los siguientes objetivos:

- Llevar los procesos de capacitación para colaboradores nuevos a tiempos no superiores a un (1) mes de duración
- Incluir el temario completo definido según el nivel en la jornada de capacitación, teniendo en cuenta las actividades que el colaborador va a desarrollar
- Tener al final de la ejecución del plan, un colaborador preparado y con la información y las herramientas suficientes (suministradas a lo largo de la puesta en marcha del plan) que le permitan al nuevo colaborador estar a la par de conocimiento con sus compañeros de nivel
- Preparar al nuevo colaborador para que este demuestre seguridad y confianza ante el cliente y actitud de servicio a pesar de desconocer o no contar con la información suficiente durante un momento o situación en particular
- Incluir procesos de mitigación que se activaran cuando por el desconocimiento o falta de preparación del colaborador, este no pueda brindar el servicio adecuado al cliente. Esta situación no debe ser percibida por el cliente y se debe entregar el servicio en los tiempos estipulados

También se recomienda definir un plan de capacitación por rol, que prepare al área y sus diferentes integrantes para definir procesos y métodos efectivos de

resolución de conflictos, que permitan además mantener el clima y la cultura organizacional, pero como su principal objetivo encontrar la mejor solución a los diferentes conflictos que aporte a la operación y al crecimiento tanto individual como grupal.

La información de los planes de capacitación diseñados y ejecutados, los manuales, las presentaciones y demás documentos utilizados, deben ser registrados en un repositorio de fácil acceso por los diferentes colaboradores del equipo.

6. Mantener actualizada la información principal del proceso

Desarrollar mecanismos de creación, captación, almacenamiento, transmisión e interpretación del conocimiento que permitan aprovechar y utilizar el aprendizaje que se proporciona a los colaboradores.

Todos los documentos, manuales y presentaciones que se utilicen en los procesos de capacitación deben cumplir con las siguientes condiciones:

- Utilizar los formatos pre-establecidos por la organización
- Contar con un mecanismo de control de versiones
- Ser revisado y aprobado por el jefe del área y por lo menos por un analista de primer nivel y un analista de segundo nivel de soporte
- Registrar todos los materiales de capacitación en el Shared-Point en la carpeta de los modulo a soportar
- Realizar una evaluación al finalizar cada módulo tanto al capacitador como al capacitado para que con estos resultados se trabaje en las oportunidades de mejora que se identifiquen

Con respecto a los casos de soporte, se utilizará el módulo de gestión del conocimiento del aplicativo "Service Center" para crear la base de datos de errores conocidos (KEDB). Se recomienda al área realizar el proceso que se describe a continuación, previa revisión, ajustes, documentación y normalización:

- Todos los colaboradores del área deben tener la opción de poder postular una solución de un caso de soporte específico a la KEDB

- Al momento de clasificar la solución, se debe manejar un formato estándar. Por ejemplo, cuando se registra la información en la herramienta de gestión, en el título del error conocido se debe agregar el mensaje del error que se visualiza en el aplicativo incluyendo el código (si es visible). Esta descripción debe hacerse tanto en inglés como en español y de forma literal
- Al momento de clasificar la solución, se debe registrar en el campo de la descripción del error conocido un comentario detallado de la situación, este debe incluir:
 - ✓ Nombre del Cliente y rol que reporta el error
 - ✓ Nombre de la forma, reporte, función, módulo o proceso sobre el cual se presenta el error
 - ✓ Nombre de los objetos de la base de datos relacionados con el proceso donde se presenta el error
 - ✓ Información de parámetros de entrada utilizados al momento de generación el error
 - ✓ Descripción detallada del proceso realizado para identificar la solución
 - ✓ Descripción detallada de la solución planteada
 - ✓ Descripción detallada de las pruebas realizadas para verificar la solución
 - ✓ Anexos, como por ejemplo script, patch's o notas suministrados por algún proveedor.
- El jefe del área es responsable de revisar y corregir (si es necesario) la información registrada y publicar definitivamente en la solución a la KEDB.

7. Definir métricas y métodos para medir los resultados alcanzados

Definir métricas y métodos que permitan en el corto, mediano y largo plazo medir los resultados alcanzados por la gestión del conocimiento en el área.

Después de analizar los resultados del área se recomienda diseñar un plan de trabajo para implementar los mecanismos necesarios para medir, evaluar y recolectar los datos suficientes para los siguientes indicadores y métricas, se deben evaluar y ajustar según las necesidades y capacidades del área:

- Nivel de satisfacción de los clientes: se espera que en las próximas dos (2) encuestas generales de percepción del servicio por parte del cliente (con

periodicidad semestral) ganar mínimo tres (3) puntos con respecto a la última calificación obtenida. Según los resultados y el entorno del proceso se definirá la meta de las próximas encuestas

- Disminuir en los próximos seis (6) meses el tiempo promedio de solución de las solicitudes de los clientes en un 5%. Según los resultados y el entorno del proceso se definirá la meta del próximo semestre
- Crear un mecanismo de evaluación con frecuencia trimestral con el que se logre medir el uso que le dan los colaboradores a los diferentes recursos dispuestos para el funcionamiento del proceso de gestión del conocimiento y ajustar el proceso si es necesario con el objetivo de mejorar la próxima evaluación
- Evaluar trimestralmente el nivel de aceptación, compromiso y satisfacción de los integrantes del área con respecto al proceso de gestión del conocimiento, ajustar el proceso si es necesario y definir nuevas estrategias con el objetivo de mejorar la próxima evaluación

8. Establecer y divulgar los canales de comunicación

Se recomienda transmitir a todos los miembros de la organización TI la relación con la estrategia de la organización y la importancia de registrar la información relacionada con su trabajo en las herramientas dispuestas para ello.

Se recomienda diseñar e implementar un plan de comunicación donde se informe periódicamente:

- Los cambios realizados sobre el proceso de gestión del conocimiento
- Los beneficios y metas que se esperan alcanzar a través del proceso de gestión del conocimiento en el corto y mediano plazo
- Los beneficios y metas alcanzadas con ayuda del proceso de gestión del conocimiento
- Las experiencias positivas de algunos colaboradores donde demuestren como la gestión del conocimiento aportó y facilitó su labor diaria
- Describir los proyectos de innovación, desarrollo y mejora continua en los cuales ha participado o está participando el área y los beneficios que estos traen a la organización

9. Motivar e incentivar a los diferentes miembros de la organización

Definir los planes que apoyen los procesos de motivación y los incentivos para los colaboradores y los equipos presentes en la organización con el objetivo que compartan, usen y tomen como un hábito, además realicen control y seguimiento sobre el conocimiento.

El área evalúa el desempeño de sus colaboradores a través de una matriz de desempeño, esta contiene dos (2) indicadores principales:

- Calificación individual
- Calificación grupal

Se recomienda incluir en la calificación individual dos (2) ítems adicionales asociados a la gestión del conocimiento, con esto se pretende:

- Incrementar la calificación de manera significativa a los colaboradores que mayor información de calidad generan para el proceso de gestión del conocimiento. Se deben incluir los proyectos de innovación, desarrollo y mejora continua en los cuales participaron
- Incrementar la calificación de manera significativa a los colaboradores que mejor uso le dan a las herramientas y a la información registrada a través de los procesos de gestión del conocimiento

Creemos conveniente se mantenga la forma en la cual se reconoce actualmente a los colaboradores con mejor calificación en su matriz de desempeño, además de suministrar una compensación económica, se propone entregar un reconocimiento verbal y escrito con el objetivo de generar mayor compromiso y entusiasmo en el colaborador frente a la organización.

RESULTADOS OBTENIDOS

La metodología permite conocer en detalle los puntos a tener en cuenta al momento de implementar un proceso de gestión del conocimiento. A pesar que algunos de los puntos usados por la metodología parecen obvios, una gran cantidad de proyectos fracasan porque estos pasan inadvertidos o la organización no le da la importancia suficiente.

La metodología propuesta define de forma clara y estructurada las diferentes etapas que deben ser tenidas en cuenta en la implementación de un proyecto de gestión del conocimiento al interior de una organización; La metodología se comporta de manera flexible en la mayoría de sus puntos, por esto permite la libertad excluyendo las dos (2) primeras de seleccionar solo las etapas que se ajustan a las necesidades y capacidades de la organización.

Durante la etapa “Validación de la Propuesta” se describen los hallazgos encontrados y un plan de trabajo (recomendaciones) que debe ser evaluado y ajustado por el área, para que en el posible en el corto tiempo diseñe, implemente y ejecute las diferentes estrategias, métodos y mecanismos identificados que permitan suplir estos requerimientos.

VERIFICAR

Por el poco tiempo con el que se cuenta, durante la validación de la propuesta no se implementó en el área el plan de trabajo propuesto, por lo cual no fue posible identificar los resultados y beneficios alcanzados por el proceso de gestión del conocimiento, por esta razón generamos una encuesta de doce (12) preguntas cerradas para calificar de uno (1) a diez (10), siendo uno (1) “totalmente en desacuerdo” y diez (10) “totalmente de acuerdo” para calificar el beneficio alcanzado, además esta encuesta contiene una pregunta abierta con la cual se pretende captar información que no fue evaluada en las preguntas anteriores.

La encuesta se aplicó a los cinco (5) participantes del proyecto y cinco (5) colaboradores a fines de la organización, a las cuales se les suministró la introducción del documento y con base en esta información y en su experiencia respondieron las preguntas realizadas.

Colaboradores encuestados:

1. Sponsor del proyecto: Gerente del área
Certificaciones: "ITIL v3 Foundation" y "Operational Support And Analysis Osa".
2. Líder del proyecto: Jefe del área
Certificaciones: "ITIL v3 Foundation" y "Operational Support And Analysis Osa".
3. Analista de primer nivel del área asignado al proyecto
Certificaciones: "ITIL v3 Foundation".
4. Analista de segundo nivel del área asignado al proyecto
Certificaciones: "ITIL v3 Foundation" y "Operational Support And Analysis Osa".
5. Jefe de otra área de soporte asignado al proyecto
Certificaciones: Ninguna.
6. Jefe de otra área de soporte que no participó en el proyecto
Certificaciones: "ITIL v3 Foundation" y "Operational Support And Analysis Osa".
7. Analista de primer nivel del área no asignado al proyecto
Certificaciones: "ITIL v3 Foundation".
8. Analista de segundo nivel del área no asignado al proyecto
Certificaciones: "ITIL v3 Foundation".
9. Analista de primer nivel de otra área no asignado al proyecto
Certificaciones: "ITIL v3 Foundation".
10. Analista de segundo nivel de otra área no asignado al proyecto
Certificaciones: "ITIL v3 Foundation" y "Operational Support And Analysis Osa".

Tabla No. 2. Resultados alcanzados en las preguntas cerradas:

No.	Preguntas	Promedio
1	¿La metodología propuesta facilita el entendimiento de un proyecto de gestión del conocimiento?	8,0
2	¿La metodología propuesta facilita la ejecución de un proyecto de gestión del conocimiento?	7,8
3	¿La metodología propuesta esta alineada con las buenas practicas de ITIL v3?	7,8
4	¿Le metodología propuesta se adapta a las condiciones y características de empresas del sector de prestación de servicios de TI a través de outsourcing (ITO) que hacen parte del sector industrial de Cali?	7,7
5	¿La metodología propuesta cumple con la necesidad organizacional que tiene la empresa actualmente al respecto?	7,9
6	¿La metodología propuesta propone y facilita alinear la gestión del conocimiento con los objetivos estratégicos de la organización?	7,2

7	¿La metodología propuesta suministra la correcta importancia al clima, la cultura y la comunicación organizacional sobre los procesos de gestión del conocimiento?	7,4
8	¿La metodología propuesta contiene las etapas suficientes para la implementación exitosa de un proyecto de gestión del conocimiento?	7,6
9	¿La metodología propuesta permite a la organización identificar las necesidades reales y los objetivos a cumplir con el proceso de gestión del conocimiento?	8,1
10	¿La metodología propuesta facilita y fomenta la adherencia y compromiso suficiente de los diferentes colaboradores de la organización para la gestión efectiva del conocimiento?	8,3
11	¿La metodología propuesta fomenta y expone la importancia de la motivación y el reconocimiento en los empleados sobre la gestión del conocimiento, su uso y manejo?	8,0
12	¿La metodología propuesta en cada una de las etapas brinda las herramientas, mecanismos, métodos, guías y recomendaciones necesarias que faciliten su ejecución?	7,3
Promedio		7,7

Respuesta de cada uno de los encuestados en la pregunta abierta.

13. ¿Por favor describa los beneficios que proporciona la metodología propuesta?

1. La propuesta permite de forma sencilla diseñar, desarrollar e implementar un proyecto de gestión de conocimiento, enfocándose en las necesidades de la empresa, alineando el proceso con la planeación estratégica y reconociendo las capacidades reales con las que se cuenta.
2. El mayor beneficio que se detecta en la metodología es que prioriza las personas y el conocimiento sobre el software y el hardware a implantar durante el proyecto. La propuesta fue aceptada por los compañeros de trabajo y se evidencia entusiasmo y compromiso para alcanzar las metas propuestas.
3. Considero que contiene los puntos necesarios y suficientes para realizar una correcta implementación del proyecto de gestión del conocimiento. Es responsabilidad de la empresa garantizar que cada uno de los puntos se evalúe y ejecute a conciencia y así retorne los resultados esperados.
4. Permite comprender los aspectos que se deben tener en cuenta para implementar un modelo de gestión del conocimiento, prioriza sobre cualquier otro recurso a la gente, y creo que esa es su mayor ventaja porque entiende

- que son solo estas son las poseedoras del conocimiento y que con su compromiso y entusiasmo es posible lograr el éxito en este tipo de proyectos.
5. A pesar que cada una de las etapas solo suministran sugerencias y recomendación para resolver o alcanzar la satisfacción de una necesidad para un proceso de gestión de conocimiento, es suficiente para comprender el objetivo de la etapa y la importancia que tiene en el proceso como tal, adicional define pautas que facilitan diseñar el plan de trabajo para lograr los resultados deseados. Además se identifico la necesidad de mantener un rol activo dentro del grupo para que se comporte como el gestor del conocimiento, se debe trabajar en la organización para apoyar el plan de competencias de este rol.
 6. Creo que el mayor aporte es que con su ayuda la empresa puede lograr identificar las falencias y requerimientos reales con respecto a la gestión del conocimiento, y esto a su vez permite comparar la información con procesos anteriores y similares, y comprender los errores cometidos en el pasado.
 7. Tienen en cuenta aspectos culturales, clima, reconocimiento y tecnología, que a mi parecer son el ente central y principal de cualquier proyecto, modelo, metodología o proceso de gestión del conocimiento.
 8. Después de leer la información entregada, creo que el beneficio mas importante es que la metodología trata y pretende que se tengan en cuenta y se desarrollen planes en todos los aspectos posibles que pueden tener una incidencia directa o indirecta con la gestión del conocimiento.
 9. Describe de forma clara y coherente las diferentes etapas en las cuales según la metodología se debe basar para ejecutar un proyecto de gestión del conocimiento. Permite también que las empresas que deseen utilizarla realice los cambios que consideren necesarios para adaptarla a su entorno. No es una práctica cerrada.
 10. Lo más relevante de la propuesta es que tiene en cuenta tanto el aspecto humano y tecnológico para el proyecto de gestión del conocimiento.

Revisando la tendencia que se presento en las repuestas cerradas de la encuesta se puede concluir lo siguiente:

- La metodología propuesta facilita el entendimiento y la ejecución de un proyecto de gestión de conocimiento al interior de una organización que se mueve en el sector de prestación de servicios
- La metodología propuesta también facilita la alineación con la estrategia de la organización y con las buenas practicas de ITIL V3

- Las etapas de la metodología propuesta logran fomentar el compromiso de los colaboradores y motivarlos hacia el uso de la gestión de conocimiento a su trabajo
- La metodología propuesta logra identificar las necesidades y su importancia incluyendo la necesidad de gestionar el conocimiento en la organización y también cumple con estas necesidades
- La metodología propuesta es completa con relación a las etapas de la implementación de un proyecto para lograr gestionar el conocimiento y ofrece herramientas y guías para la ejecución del mismo
- Las etapas de la metodología propuesta se adaptan a las condiciones y características de organizaciones vinculadas al sector de prestación de servicios mediante outsourcing

Con respecto a las respuestas de la pregunta abierta, concluimos que la metodología propuesta se percibe así:

- Al ser sencilla facilita el proceso de adopción por la organización
- Maneja priorización esencialmente entre las personas y la tecnología
- Presenta una completa cobertura de las variables y aspectos relacionados con gestionar el conocimiento para una organización
- La forma en la que esta construida facilita la comprensión de proyectos de gestión de conocimiento
- La forma de presentación de la metodología exhibe objetivos claros
- Facilita identificación de necesidades relacionadas con gestionar el conocimiento al involucrar variables del entorno y revisar temas como la cultura de la organización
- No descuida el aspecto tecnológico y tampoco se centra en el
- Permite la creación y ejecución de planes en los temas de gestionar el conocimiento y adicional dichos planes se pueden crear bajo los modelos de la organización

CONCLUSIONES Y FUTURO TRABAJO

A pesar que esperábamos con la metodología alcanzar una calificación mínima de ocho (8,0) puntos, estamos convencidos que logramos crear un proceso de fácil interpretación, ejecución, implementación y con resultados efectivos, que de forma general es posible adaptarla a la mayoría de las organizaciones y en especial al foco objetivo del trabajo que son las empresas de sector industrial de Cali que prestan servicios de TI a través de outsourcing (ITO) y que tengan o estén en proceso de implementación de ITIL v3.

Es importante informar que los colaboradores que participaron en el piloto y conocieron el documento completo de la metodología calificaron de mejor manera que los otros colaboradores que evaluaron según la información suministrada, que fue solo la introducción del documento.

Es importante contar con el compromiso de los colaboradores en proyectos de este estilo, ya que ellos son los principales impulsores de este tipo de iniciativas, es importante realizar los procesos de sensibilización y llegar a todos los colaboradores que tienen el conocimiento de los procesos de la organización y lograr que estos sean participantes activos dentro del proceso de gestión del conocimiento.

Si las directivas de la organización reconocen, apoyan y fomentan desde la estrategia los procesos de administración o gestión de conocimiento toda la organización comienza a adquirir este tipo de cultura lo cual se traduce en un apoyo para gestionar el talento humano y alcanzar los objetivos de la organización con éxito.

Para la organización evitar la fuga de conocimiento y que este cause reprocesos e inversión de tiempos exagerados en la solución de problemas es importante que la gestión de conocimiento apoye los procesos transversales y críticos de las áreas para que esto no impacte los servicios ni los clientes garantizando que el conocimiento y la información siempre se encuentren disponibles.

Es importante llevar un control del proceso, para esto se puede trabajar con observaciones o mediciones tanto cuantitativas como cualitativas y así lograr realizar un seguimiento a los resultados que el desarrollo este proceso está consiguiendo al interior de la organización.

Esta metodología no es de tipo cerrada, por lo que permite tener una flexibilidad en la aplicación de la misma y dependiendo de la organización en la que se aplique se nutra de las ideas y necesidades propias de cada organización.

Una de las ventajas competitivas de las organizaciones actualmente, es la toma de decisiones de forma oportuna. La gran mayoría de veces este procedimiento esta soportado sobre procesos de innovación que trabajan en las mejoras para la organización, lo cual hace que las decisiones tomadas se traduzcan en resultados mucho más efectivos.

Es clave para los procesos de gestión de conocimiento la creación de una cultura organizacional que apoye eficaz y eficientemente la gestión de conocimiento al interior de tal forma que permitan a la organización competir en ámbitos de los mercados mundiales de forma más equitativa.

ACTUAR

A futuro se deben evaluar las respuestas de cada uno de los integrantes e identificar las fortalezas y falencias de la metodología y con base en esta información diseñar un plan de trabajo que nos permita definir propuestas de solución para realizar los ajustes y cambios que se consideren necesarios.

Con los resultados arrojados por el proyecto piloto que se desarrolló y con la identificación de las brechas que se tienen actualmente en el área, el compromiso a un futuro de mediano plazo es finalizar la implementación del plan de puesta en marcha del proceso de gestión de la base de conocimiento que se tuvo como resultado de esta revisión.

BIBLIOGRAFÍA

- [1] Jan Van Bon, Arjen de Jong, Axel Kolthof (2008). "Fundamentos de la Gestión de Servicios de TI: Basada en ITIL, Volumen 3"
- [2] Osiatis. "ITIL V3 Gestion de servicios de TI". <http://itilv3.osiatis.es/>
- [3] NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. (1995), The Knowledge Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation, Oxford University Press, Nueva York
- [4] Durán, M. del Mar (2004): Gestión del conocimiento e implicaciones para los centros escolares.
- [5] Gallego, J. Ongallo, C: De Tena, R (2004) Conocimiento y Gestión. Pearson Educación, S.A. Madrid.
- [6] Milam, J. H. (2001). Knowledge Management for Higher Education. ERIC Digest. ERIC, Clearinghouse on Higher Education: Washington DC.
- [7] ITIL V3, OGC
- [8] Gairín, S Joaquin (2008): "La Gestión de Conocimiento de los Directivos: La Experiencia Virtual de la Red Atenea"
- [9] Perez-Montoro, Mario (2004): "Identificación del conocimiento organizacional: la propuesta epistemological clásica" [documento de proyecto en línea]. IN3: UOC. (Discusión Paper Series; DP04-001) [Fecha de consulta: 08/03/12] <<http://www.uoc.edu/int3/dt/20390/index.html>>
- [10] Davenport , T. Prusak, L. (2001): "Conocimiento en Acción: como las organizaciones manejan lo que saben". Pearson Education.
- [11] Sveiby, K. (1999): "Capital intelectual: La nueva riqueza de las empresas: Como medir y gestionar los activos intangibles para crear valor". Ediciones Gestión

[12] Bueno, E. (2000): "El capital intangible como clave estratégica de la competencia actual". Boletín de estudios económicos

[13] Senge, P. (1990): "La quinta disciplina. El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje"

[14] Garvin, D. (1993): "Crear una organización que aprende". Harvard Business Review.

[15] Tissen, R. (2000): "El valor del conocimiento: Para aumentar el rendimiento en las empresas". Pearson Education.

ANEXOS

Anexo No. 1. Cuadro Resumen de Metodologías

Este anexo es un archivo de Excel en el cual se encontrará un cuadro resumen de de las metodologías que se revisaron dentro del alcance de este documento.