

UNIVERSIDAD NACIONAL AGRARIA LA MOLINA
FACULTAD DE ECONOMÍA Y PLANIFICACIÓN
INGENIERÍA EN GESTIÓN EMPRESARIAL



**“LOS FACTORES CULTURALES Y LA GESTIÓN DEL
CONOCIMIENTO EN UNA EMPRESA DE PROVISIÓN DE
SOLUCIONES DE TECNOLOGIA DE LA INFORMACIÓN”**

Presentado por:

ZOILA LUCÍA SÁNCHEZ CASTAÑEDA

**TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO DE
INGENIERO EN GESTIÓN EMPRESARIAL**

**LIMA-PERU
2015**

ÍNDICE GENERAL

RESUMEN	
ABSTRACT	
I. INTRODUCCIÓN	1
1.1 EL PROBLEMA.....	3
1.1.1 Enunciado del Problema.....	3
1.1.2 Formulación del problema.....	4
1.2 OBJETIVOS	4
1.2.1 Objetivo principal	4
1.2.2 Objetivos Secundarios	5
1.3 JUSTIFICACIÓN	5
1.3.1 Conveniencia	5
1.3.2 Relevancia Social.....	6
1.3.3 Implicaciones Prácticas	6
1.3.4 Valor Teórico.....	6
1.4 LIMITACIONES	7
II. MARCO TEÓRICO	8
2.1 ANTECEDENTES	8
2.2 MARCO TEÓRICO	9
2.2.1 El conocimiento.....	9
2.2.2 Gestión del conocimiento	13
2.2.3 Generaciones de la Gestión del Conocimiento.....	19
2.2.4 Modelos de gestión del conocimiento	25
2.2.5 La cultura organizacional	26
2.2.6 La gestión del conocimiento y la cultura organizacional	33
2.3 DESCRIPCIÓN DEL CONTEXTO DE INVESTIGACIÓN	37
2.3.1 Grupo Graña y Montero.....	37
2.3.2 GMD S.A.....	52
2.3.3 Gestión del Conocimiento	81
2.4 MARCO CONCEPTUAL	105
2.5 ACRÓNIMOS	107
III. MATERIALES Y METODOS.....	108

3.1	LUGAR DE LA INVESTIGACIÓN	108
3.2	MATERIALES	108
3.3	METODOLOGIA.....	109
3.3.1	Tipo de Investigación	109
3.3.2	Hipótesis	109
3.3.3	Definiciones Operacionales.....	110
3.3.4	Diseño de la Investigación.....	110
3.3.5	Población y Muestra	110
3.3.6	Fases del Proceso de Investigación.....	112
3.4	FUENTES DE INVESTIGACIÓN	115
3.5	INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS	116
IV.	RESULTADOS Y DISCUSIONES	117
4.1	RESUMEN DE LOS RESULTADOS	120
4.2	DESARROLLO DE OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	125
4.2.1	Primer objetivo: Resumen Teórico.....	125
4.2.2	Segundo objetivo: Mecanismos de comunicación.....	133
4.2.3	Tercer objetivo: Estilo Gerencial.....	148
4.2.4	Cuarto objetivo: Factores motivacionales	162
4.2.5	Quinto objetivo: Proceso de reclutamiento.....	172
4.2.6	Otros factores analizados.....	177
V.	CONCLUSIONES	182
VI.	RECOMENDACIONES	184
VII.	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	186
VIII.	ANEXOS	195

ÍNDICE CUADROS

Cuadro 1: Diferencias entre conocimiento Explicito e Implícito	11
Cuadro 2: Factores críticos de éxito en la Gestión del Conocimiento.....	19
Cuadro 3: Las tres generaciones de la gestión del conocimiento	20
Cuadro 8: Resumen de las principales características Grupo Graña y Montero	38
Cuadro 9: Áreas de Negocio.....	42
Cuadro 10: Demografía Grupo Graña y Montero	45
Cuadro 11: FODA Grupo Graña y Montero.....	49
Cuadro 12 : Principales características de GMD.....	53
Cuadro 13: Áreas de Negocio.....	59
Cuadro 14 : Distribución colaboradores según local.....	61
Cuadro 15: Ingresos GMD S.A. 2014	62
Cuadro 16: Ingresos por división.....	63
Cuadro 17: Resumen Fuerzas de Porter	64
Cuadro 18: FODA de GMD S.A.	72
Cuadro 19: Matriz de Evaluación de Factores Externos-GMD S.A.....	73
Cuadro 20: Matriz de Evaluación de Factores Internos-GMD S.A.....	75
Cuadro 21: Resumen de la GC en el Grupo Graña y Montero.....	82
Cuadro 22: Componentes del modelo de Gestión del Conocimiento en GyM	91
Cuadro 4 : Características de la población encuestada.....	112
Cuadro 20: Resumen de Resultados y Discusión	118
Cuadro 21 : Resumen de Resultados -Factores Culturales.....	120
Cuadro 22 : Resumen resultados: Contrastación objetivo, hipótesis y resultado.....	121
Cuadro 23: Resumen de los principales modelos de GC	125
Cuadro 24: Análisis comparativo - Modelos gestión conocimiento.....	127
Cuadro 25 : Impacto de la comunicación sobre la gestión del conocimiento	134

Cuadro 26: Impacto comunicación directa sobre gestión del conocimiento	135
Cuadro 27 : Percepción global comunicación directa en GMD	136
Cuadro 28: Percepción comunicación GMD en base a tres criterios	137
Cuadro 29 : Comunicación (jefe- colaborador) sobre GC.....	138
Cuadro 30: Relación entre comunicación y motivación.....	140
Cuadro 31: Relación entre comunicación y participación.....	142
Cuadro 32: Impacto comunicación indirecta sobre gestión del conocimiento	143
Cuadro 33 : Percepción sobre atributos de comunicación.....	144
Cuadro 34 : Principales herramientas de comunicación interna en GMD	145
Cuadro 35: Impacto del estilo gerencial sobre la gestión del conocimiento	149
Cuadro 36: Impacto compromiso sobre gestión del conocimiento	150
Cuadro 37: Despliegue de información sobre gestión del conocimiento	151
Cuadro 38 : Importancia vs tiempo otorgado	153
Cuadro 39: Importancia y tiempo otorgados frente a motivación	154
Cuadro 40: Relación entre importancia otorgada a la GC y uso de herramientas.....	155
Cuadro 41: Impacto grado de apertura sobre gestión del conocimiento	157
Cuadro 42: Percepción global sobre el apoyo profesional en GMD	160
Cuadro 43 : Impacto de sistema de motivación.....	162
Cuadro 44: Impacto de factores en motivación del colaborador	163
Cuadro 45: Grado de motivación versus participación real	163
Cuadro 46: Impacto de la comunicación en la motivación	164
Cuadro 47 : Impacto del “tiempo otorgado” en la motivación.....	165
Cuadro 48: Impacto del reconocimiento en la motivación.....	166
Cuadro 49: Relación entre motivación del equipo y motivación propia	169
Cuadro 50: Relación entre oportunidad para ampliar conocimiento y motivación.....	170
Cuadro 51: Motivación versus participación real.....	171

Cuadro 52: Principales motivos para compartir conocimiento	172
Cuadro 53 : Orientación del proceso de reclutamiento	173
Cuadro 54: Influencia de otros factores en la gestión del conocimiento.....	177
Cuadro 55: Distribución colaboradores según género.....	201
Cuadro 56: Distribución colaboradores según rango de edad	202
Cuadro 57: Producto Estratégico.....	207
Cuadro 58: Productos orientados a la persona.....	208
Cuadro 59: Productos orientados a la información	209
Cuadro 60: Productos orientados a los procesos	210

INDICE FIGURAS

Figura 1: Espiral del conocimiento.....	13
Figura 2: Pilares de la gestión del conocimiento.....	16
Figura 3: Primera generación del conocimiento.....	21
Figura 4: Segunda generación del conocimiento.....	23
Figura 5: Tercera generación del conocimiento.....	24
Figura 6: Cultura dinámica.....	28
Figura 7: Elementos de la cultura organizacional.....	29
Figura 8: Gestión del conocimiento y cultura organizacional.....	33
Figura 9: Hitos historia Graña y Montero.....	41
Figura 10: Áreas de Negocio Grupo Graña y Montero.....	44
Figura 11: Ventas Trimestrales Consolidadas Acumuladas (S/. MM).....	46
Figura 12: Ventas por Área de Negocio al 2014.....	47
Figura 13: Utilidad Neta por Área de Negocio al 2014.....	48
Figura 14: Evolución Negocio.....	56
Figura 15: Organigrama GMD.....	57
Figura 16: Portafolio de soluciones.....	60
Figura 17: Proporción de ingresos por división.....	63
Figura 18: Análisis de las Fuerzas de Porter.....	65
Figura 19: Servicios Ejecutados 2014.....	68
Figura 20: Cadena de Valor GMD.....	78
Figura 21: Mapa de Procesos Simplificado GMD S.A.....	80
Figura 22: Evolución modelo de gestión conocimiento corporativo.....	85
Figura 23: Pilares de la GC.....	86
Figura 24: Estrategia de Gestión del Conocimiento.....	88
Figura 25: Modelo de Gestión del Conocimiento Grupo.....	90

Figura 26: Proceso de Gestión Conocimiento en Grupo GYM.....	93
Figura 27: Técnicas y/o herramienta de gestión del conocimiento en GyM	95
Figura 28: Enfoque Corporativo Gestión Conocimiento.....	97
Figura 29: Evolución modelo de gestión del conocimiento	100
Figura 30: Pilares de la gestión del conocimiento en GMD	101
Figura 31: Pilares del modelo de GC en GMD	103
Figura 32: Metodología de Investigación	112
Figura 33: Información desplegada por el jefe	139
Figura 34: Utilidad del Portal KM para gestionar conocimiento	146
Figura 35: Frecuencia de uso de la herramienta	147
Figura 36: Importancia otorgada a la gestión del conocimiento	152
Figura 37: Compromiso con el aprendizaje.....	156
Figura 38 : Apertura a la discusión de éxitos y fracasos	158
Figura 39 : Cooperación e intercambio de ideas	159
Figura 40: Percepción sobre compromiso de GMD con aprendizaje	161
Figura 41: Reconocimiento	166
Figura 42: Percepción de la motivación del equipo	168
Figura 43: Oportunidad para ampliar conocimientos	170
Figura 44: Clima laboral y gestión del conocimiento	180
Figura 45: Condiciones físicas y gestión del conocimiento	181
Figura 46: Distribución de encuestados según genero	198
Figura 47: Distribución de encuestados según edad.....	198
Figura 48: Distribución de encuestados según tiempo en GMD.....	199
Figura 49: Distribución colaboradores según género	201
Figura 50: Distribución colaboradores según género y edad	202
Figura 51: Comunicación vs motivación.....	221

Figura 52: Claridad del mensaje	223
Figura 53: Coherencia del mensaje	223
Figura 54: Utilidad de la información	224
Figura 55: Cantidad de Información.....	224
Figura 56: Criterios de Comunicación GMD (2013 vs 2014).....	225
Figura 57: Importancia vs tiempo otorgado	227
Figura 58: Promoción del aprendizaje.....	228
Figura 59: Impacto del proceso de comunicación.....	229
Figura 60: Formas de reconocimiento	230
Figura 61: Factores motivacionales	231
Figura 62: Tablero de indicadores y objetivos GMD 2014	233

INDICE ANEXOS

Anexo 1: Matriz de Consistencia.....	196
Anexo 2: Características de la población encuestada.....	198
Anexo 3: Organigrama de GMD	200
Anexo 4: Características demográficas GMD	201
Anexo 5: Mapa de procesos general de GMD.....	203
Anexo 6: Modelo de desarrollo de talento.....	204
Anexo 7: Niveles de desarrollo de talento.....	205
Anexo 8: Veintiún competencias del modelo de desarrollo	206
Anexo 9: Herramientas para gestionar el conocimiento en Graña y Montero	207
Anexo 10 : Ejemplo de Foro.....	211
Anexo 11: Matriz para Identificar el conocimiento estratégico	212
Anexo 12: Procedimiento: Identificación del conocimiento estratégico.....	213
Anexo 13: Guía para el desarrollo del conocimiento estratégico	214
Anexo 14: Procedimiento de Lecciones Aprendidas.....	215
Anexo 15: Formato de Lecciones Aprendidas	216
Anexo 16: Encuesta Principal.....	217
Anexo 17 : Relación entre comunicación y grado de motivación.....	221
Anexo 18: Revista “GMD parte de Ti”	222
Anexo 19: Atributos de comunicación	223
Anexo 20: Diagnóstico inicial sobre herramienta Portal de Conocimiento KM.....	226
Anexo 21: Importancia vs tiempo otorgado	227
Anexo 22: Promoción del aprendizaje	228
Anexo 23 : Impacto del proceso de comunicación.....	229
Anexo 24: Formas de reconocimiento.....	230
Anexo 25: Factores Motivacionales	231

Anexo 26: Proceso de Reclutamiento: Oportunidad Laboral.....	232
Anexo 27: Objetivos organizacionales GMD.....	233
Anexo 28 : Formato entrevista – Encargada de selección.....	234

RESUMEN

El presente trabajo de titulación desarrolla el caso de GMD S.A. empresa dedicada a la de provisión de soluciones de tecnología de la información cuyo objetivo es consolidar su cultura con el fin de impulsar los procesos de generación, utilización y desarrolló del conocimiento, para mantener su posicionamiento actual en el mercado.

El objetivo principal de la tesis fue evaluar e identificar los factores culturales que actúan como facilitadores de la gestión del conocimiento en la empresa GMD S.A.

Los objetivos específicos incluyeron realizar un resumen teórico acerca de la importancia de la cultura organizacional como factor de éxito en la gestión del conocimiento, determinar si los mecanismos de comunicación benefician la GC, evaluar si el estilo gerencial favorece la gestión del conocimiento, brindar una aproximación sobre aquellos factores que motivan a los trabajadores a compartir su conocimiento y evaluar si el proceso de reclutamiento se orienta a captar personas con la cultura de compartir conocimiento.

La metodología consistió en la revisión de documentos existente tanto del Grupo Graña y Montero como de GMD, realizar encuestas a los colaboradores cuyas áreas adoptaron el proceso de gestión del conocimiento, entrevistar al responsable del proceso de selección y observación del entorno.

Los principales resultados obtenidos fueron los siguientes: La empresa posee una cultura de gestión del conocimiento, sin embargo aún no se puede analizar el impacto de sus acciones en pos del cumplimiento de los objetivos organizacionales. Se determinó que tanto los mecanismos de comunicación como el estilo gerencial benefician la gestión del conocimiento. El principal factor que motiva el compartir conocimiento para los trabajadores es el desarrollo personal y profesional, por último se concluyó que el proceso de reclutamiento busca captar personas que concuerden con la cultura y en tal sentido se infiere posean predisposición a compartir su conocimiento.

Palabras clave: Gestión del conocimiento, cultura organizacional, cultura de conocimiento, comunicación, motivación, reclutamiento, estilo gerencial.

ABSTRACT

This university degree work develops the GMD S.A. business case. GMD is a company devoted to the delivery of information technology (IT) solutions. Designed to consolidate its culture to boost the processes of generation, usage, and development of knowledge, with the aim to maintain its local market positioning.

The thesis's primary objective was to evaluate and identify the cultural factors that serve as knowledge management facilitators at GMD S.A.

The specific objectives included: the implementation of a theoretical overview based on the importance of the organizational culture as a success factor in knowledge management. The identification of benefits from communication mechanisms to the KM and the assessment of the managing style as a knowledge management contributor. To provide an approach to those factors that motivate workers to share their knowledge and evaluate if the recruiting process is aimed to recruit people with knowledge management sharing culture.

The methodology consisted in the revision of the existent documents both in the Graña y Montero Group and GMD S.A. The conduction of surveys to workers in whose areas knowledge management process was adopted, and interviewing the ownership of the recruitment and the observation of the environment process.

The main results obtained were: The Company possesses a knowledge management culture; however, it cannot yet be analyzed the impact of its actions towards the fulfillment of the organizational objectives. Was identified that both communicational mechanisms and managing style benefit the knowledge management. The primary factor that motivates the knowledge sharing on workers is the personal and professional development. Finally, it was concluded that the recruitment process seeks to catch people in agreement with the culture within which it may infer they possess a willingness to share their knowledge.

Keywords: Knowledge management, organizational culture, knowledge culture, communication, motivation, recruitment, managing style.

I. INTRODUCCIÓN

En la actualidad se está generando una nueva etapa donde el éxito de las organizaciones no se basa únicamente en su capacidad de gestionar recursos, tecnología, riesgos o cronogramas sino que la ventaja competitiva de cualquier organización radica en su conocimiento (Tenorio, 2014). Bajo ese contexto se observa que el recurso humano ha adquirido gran relevancia, pero, ¿qué lo vuelve importante?, ¿en qué consiste su valor para la empresa? La clave está en que son los colaboradores quienes poseen el conocimiento de la organización, y a través de éste aportan a su funcionamiento, desarrollo y mejora.

En este sentido, se cree que las empresas que son capaces de gestionar efectivamente el conocimiento que poseen, son las más productivas y tienen mayores probabilidades de supervivencia. Un claro ejemplo de esta premisa es el Grupo Graña y Montero, quien con 80 años de trayectoria ha logrado convertirse en la empresa de servicios de ingeniería más grande del Perú y líder en el sector. ¿Cómo logró el Grupo posicionarse como líder del sector? La respuesta, una estrategia de negocio basada en un modelo de sostenibilidad que se construyó a partir de la gestión de conocimiento de sus colaboradores. (Memoria Anual GyM, 2014).

GMD S.A, una de las empresas filiales del Grupo Graña y Montero, busca seguir la misma línea de la casa matriz, gestionar el conocimiento, para mantener su posición como líder en la provisión de soluciones de tecnología de la información.

El objetivo principal del trabajo de titulación fue evaluar e identificar los factores culturales que actúan como facilitadores de la gestión del conocimiento dentro de GMD.

El desarrollo del trabajo de titulación ha sido dividido por capítulos, siendo el capítulo II el que corresponde la revisión de literatura en donde se expone de forma organizada los elementos teóricos y la explicación de los conceptos básicos relacionados a la gestión del conocimiento, así como también se puede apreciar una descripción general del Grupo Graña y Montero y de GMD.

El capítulo III expone los materiales y metodología utilizados en la elaboración del trabajo de titulación, por otra parte los resultados y la discusión son presentados en el capítulo IV, dentro del cual se realiza el análisis de cada uno de los factores culturales propuestos. Adicionalmente las conclusiones, recomendaciones, bibliografía y anexos podrán ser encontrados en la parte final del presente documento.

Este trabajo nace en respuesta a la búsqueda de GMD por promover la consolidación de su cultura organizacional, propia y asociada a los lineamientos del Grupo Graña y Montero, capaz de dinamizar los procesos de almacenamiento, transferencia, utilización y generación de conocimiento.

1.1 EL PROBLEMA

1.1.1 Enunciado del Problema

Se han producido cambios fundamentales que han transformado la realidad de las empresas, revelando la importancia del conocimiento como una de las principales fuentes de creación de valor (Spender y Marr, 2005). Llevando a considerar este recurso de carácter intangible como el más valioso para la empresa, pues permite alcanzar una ventaja competitiva sostenible (Augier y Teece, 2005).

Esta ventaja competitiva no se explica únicamente por su concentración en un nivel determinado de la empresa, sino que para generar valor es también necesario su transferencia, asimilación y una determinada forma de desarrollarlo, es decir tener la capacidad de gestionarlo (Tsai 2001).

De acuerdo con Tuggle y Shaw, (2000) la principal barrera que tiene que hacer frente la gestión del conocimiento en su desarrollo es precisamente la cultura de la organización. Un estudio realizado por Gallup Consulting (2013) muestra que solo el 13% de colaboradores están realmente comprometidos con sus empresas y en el Perú, esta cifra llega al 21%, lo que igual preocupa (Tenorio, 2014).

GMD S.A, subsidiara del Grupo Graña y Montero, busca gestionar su conocimiento, pues al estar dedicada principalmente a brindar soluciones a otras compañías, requiere que sus trabajadores se vuelvan más productivos, generando soluciones más eficientes en menor tiempo y reduciendo la probabilidad de error, lo que le permitirá conseguir una mejor posición competitiva.

La empresa considera que la cultura organizativa es uno de los input más significativos para conseguir una gestión del conocimiento efectiva. Sin embargo, el fenómeno cultural es demasiado extenso y complejo para estudiarlo en su totalidad, por esta razón el interés de GMD radica en determinar aquellos factores culturales que puedan motivar o inhibir la creación, transferencia y aplicación de conocimiento, es decir la gestión del conocimiento.

1.1.2 Formulación del problema

El presente trabajo de titulación se hizo para atender los siguientes problemas:

1.1.2.1 Problema Principal

¿Cuáles son los factores culturales que favorecen la gestión del conocimiento dentro de GMD S.A.?

1.1.2.2 Problemas secundarios

- a. ¿Existe algún acercamiento teórico respecto a la importancia de la cultura organizacional como elemento clave dentro de la gestión del conocimiento?
- b. ¿Los mecanismos de comunicación existentes dentro de GMD S.A. favorecen la gestión del conocimiento?
- c. ¿El actual estilo gerencial de GMD S.A. favorece la gestión del conocimiento?
- d. ¿Cuáles son los factores que motivan al personal de GMD a compartir su conocimiento?
- e. ¿El actual proceso de reclutamiento se orienta a encontrar personas que tengan arraigada la cultura de compartir el conocimiento?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo principal

Evaluar e identificar los factores culturales que actúan como facilitadores de la gestión del conocimiento en la empresa GMD S.A.

1.2.2 Objetivos Secundarios

- a. Realizar un resumen teórico acerca de la importancia de la cultura organizacional como factor de éxito de la gestión del conocimiento.
- b. Determinar si los mecanismos de comunicación benefician la gestión del conocimiento.
- c. Evaluar si el estilo gerencial actual que tiene GMD S.A favorece la gestión del conocimiento.
- d. Brindar una aproximación sobre aquellos factores que motivan a los trabajadores a compartir su conocimiento.
- e. Evaluar si el actual proceso de reclutamiento que realiza la empresa se orienta a captar personas con la cultura de compartir el conocimiento.

1.3 JUSTIFICACIÓN

1.3.1 Conveniencia

El conocimiento, en principio, se encuentra dentro de las personas y se desarrolla por el aprendizaje. Una adecuada gestión del conocimiento implica que este pase de ser un activo humano a ser un activo empresarial (Probst, Raub, Romhard, 2001). Aquí es de suma importancia el compromiso de todos los miembros de la organización, una correcta difusión del conocimiento en la empresa y, sobre todo, que se incorpore con éxito a los procesos o sistemas, productos y servicios, es decir, que quede institucionalizado en la empresa y perdure en sus miembros, logrando de esta forma convertirse en una ventaja competitiva. A esto se le debe sumar el tema cultural, ya que una de las condiciones que favorece la gestión del conocimiento es la existencia de una cultura que promueva el aprendizaje permanente.

1.3.2 Relevancia Social

En las condiciones actuales, en que el conocimiento se ha convertido en un activo clave, fuente de ventaja competitiva que define el éxito empresarial. Se reconoce que solo aquellas empresas que sean capaces de crear constantemente conocimiento serán exitosas (Trejo, 2009).

1.3.3 Implicaciones Prácticas

Desde el punto de vista práctico, los resultados de la investigación serán importantes para la empresa GMD S.A, pues le va a permitir tener una noción clara acerca percepción de los trabajadores sobre la actual gestión del conocimiento. Le permitirá tomar acciones para impulsar la cultura del conocimiento o realizar ajustes para disminuir el impacto de aquellos factores que estén perjudicando el beneficio de gestionar el conocimiento.

Es importante mencionar que tanto dentro de la empresa como el Grupo Graña y Montero se viene realizando la gestión del conocimiento. Uno de los propósitos de esta investigación es poder evaluar si para el colaborador la gestión del conocimiento genera un impacto real dentro de sus actividades y analizar si este impacto podría ser medible.

1.3.4 Valor Teórico

Hasta la fecha, mucho se ha hablado del papel de las tecnologías dentro de la gestión del conocimiento; sin embargo no todos los autores de la región, tienen suficientemente en cuenta el papel de las variables psicosociales: cultura, liderazgo, motivación, comunicación, aprendizaje; que influyen en la organización e inciden en los procesos de cambio que deben producirse para lograr la competitividad y excelencia empresarial.

Con el objetivo de contribuir a ampliar la investigación teórica en el campo de la gestión del conocimiento, se enfocó nuestro estudio en los aspectos culturales que facilitan o impiden la gestión del conocimiento, donde se mostró el enfoque que los principales representantes le han otorgado a la importancia cultural dentro de este tema con el paso de los años.

1.4 LIMITACIONES

- a. El alcance del modelo actual de gestión de conocimiento. El grado de madurez del proceso no es el mismo en toda la organización, en tal sentido se considera propicio medir aquellas áreas donde se ha desarrollado el proceso.
- b. El total de colaboradores de la empresa no se encuentran ubicados físicamente en el mismo local, sino que se encuentran distribuidos a lo largo de innumerables proyectos, en todo el país, lo que nos llevó a tomar la encuesta de manera electrónica.
- c. Para evaluar la cultura de gestión del conocimiento dentro de la empresa se utilizó instrumentos proporcionados por el área de GC den GMD los cuales fueron adaptados de otras investigaciones, esto debido a que no existe en un instrumento preciso que evalué de forma directa los aspectos culturales de la gestión del conocimiento.
- d. Para describir la metodología de gestión de conocimiento desarrollada por la empresa se consideró la evolución de la misma, es decir las acciones desarrolladas previas al estudio (2010-2013), mientras que para medir la cultura de gestión del conocimiento se consideró la nueva estrategia de gestión del conocimiento la cual está orientada a apalancar el conocimiento estratégico de la organización.

II. MARCO TEÓRICO

2.1 ANTECEDENTES

Son considerados antecedentes aquellas investigaciones que hayan manejado variables objeto de estudio relacionado a la investigación en curso y que puedan servir de referencia en el proceso de investigación, tal como lo evidencia Hernández, Fernández y Baptista (2006).

En inquietud sobre la problemática planteada, podemos decir que si bien no existe una investigación que relacione ambas variables de manera precisa, hay estudios realizados que sirven de antecedentes a la presente investigación, dos de los mismos se exponen a continuación. El resto de la información es planteada de forma general en el desarrollo del marco teórico.

Como primer antecedente se tiene el artículo desarrollado por Arana (2014) “La Gestión del Conocimiento y el papel de la cultura organizativa” presenta las reflexiones de profesionales del Instituto Andaluz de Tecnología (IAT) sobre el papel de la cultura organizativa en la Gestión del Conocimiento y los pilares o valores que la conforman. Además muestra sobre cuál de estos pilares hay que incidir para lograr efectivamente que se capture, comparta, aplique y genere conocimiento.

En el artículo se resumen la experiencia del IAT impulsando la innovación y transfiriendo modelos, metodologías y herramientas para la innovación en las PYMES andaluzas, y nos muestra cómo una de las principales barreras para introducir con éxito la gestión del conocimiento se encuentra en la cultura organizativa, convirtiéndose ésta frecuentemente en la fuente principal de resistencia al cambio necesario.

Como resultado de su investigación recabaron que es imperativo que previo a la introducción de la gestión del conocimiento se realice un diagnóstico de la cultura y valores de la organización, incidiendo en sus esquemas interpretativos y relaciones. Dado que esto se podrá observar en las manifestaciones de sus directivos respecto a los estilos de dirección imperantes, los canales de comunicación habituales, el sistema de reconocimiento existente y las sistemáticas de trabajo establecidas.

Como segundo antecedente se tiene el artículo titulado “*The Role of Culture in Knowledge Management: A Case Study of Two Global Firms*” desarrollado en el 2006 por Leidner, Alavi y Kayworth utiliza el método caso de estudio para comparar y contrastar las culturas y la gestión del conocimiento de las dos organizaciones, el estudio sugiere formas en que la influencia de la cultura organizacional impulsa y/o inhibe las iniciativas de gestión del conocimiento, así como la evolución de la misma en las organizaciones.

Un ejemplo claro que se presenta dentro del caso de estudio es la influencia de la cultura colaborativa en la organización, mientras en una organización, el esfuerzo de GC se convirtió en poco más que un repositorio de información, en la segunda organización, cuya cultura era colaborativa, el esfuerzo de GC desarrolló un sistema altamente colaborativo para fomentar la formación de comunidades electrónicas.

2.2 MARCO TEÓRICO

2.2.1 El conocimiento

¿De dónde nace la preocupación por el conocimiento dentro de las organizaciones? La preocupación por el conocimiento ha estado omnipresente en las organizaciones, nace desde el cuestionamiento del individuo por lo que hace y se permite repensarlo y repetir el proceso. ¿Por qué en el siglo XXI toma nuevo valor?, al parecer el *new management* se dio cuenta de que la cadena de valor es vivida por las personas y son ellas quienes dan la mejora al proceso (López, 2010).

2.2.1.1 Definición de conocimiento

Diversos autores como Vera y Crossan (2000), consideran que el conocimiento es el resultado de un proceso de aprendizaje, que como algo vivo, evoluciona de forma cíclica. Este conocimiento evoluciona de forma creciente, alimentado por diversos aprendizajes incrementales, y condiciona la evolución de los individuos.

Para Davenport y Prusak (1998), el conocimiento podría definirse como: una fluida mezcla estructurada de experiencia, valores, información contextualizada e intuición o saber hacer de individuos con mucha experiencia, proporcionado por un marco de trabajo excelente, con el fin de evaluar e incorporar nuevas experiencias e información. Se origina y se aplica en la mente de los que lo tienen. Dentro de las organizaciones, lo encontramos muchas veces almacenado no sólo en documentos o bases de datos, sino también en normativa, procedimientos, prácticas y normas (Davenport y Prusak, 1998).

Por otro lado es importante destacar la definición propuesta por Nonaka (1994) que afirma que: El conocimiento consiste en un conjunto de creencias que se justifican de forma externa y que se basan en modelos formales de carácter general, que se establecen entre los fenómenos y las condiciones que afectan a los mismos a la manera causa-efecto.

2.2.1.2 Características del conocimiento

En relación a lo que entendemos que constituye el conocimiento, destacamos aquí algunas de las características que posee:

- Es creado y utilizado por personas. No hay conocimiento sin que alguien lo conozca (Arbonés, 2001). Es información interiorizada e integrada en estructuras cognitivas del sujeto; sin sujeto no puede haber conocimiento.
- El conocimiento se desarrolla mediante el aprendizaje. Si bien este aprendizaje es personal, ya que depende de las capacidades del individuo en cuestión, de su motivación, y de las experiencias” (Muñoz-Seca y Riverola, 1997).
- El conocimiento constituye un activo, cada día más valorado y que se potencia con el uso. El contexto común es imprescindible para el intercambio del conocimiento.

Su intercambio es la clave para la generación de nuevos conocimientos (Arbonés, 2001).

- Aunque el conocimiento no tiene límites en sí, puede dejar de ser útil al ser superado por conocimientos más completos, si no se actualiza convenientemente puede ser ineficaz si no se aplica adecuadamente, y necesita también de un caldo de cultivo adecuado para que se desarrolle (Nonaka y Takeuchi, 1995).

2.2.1.3 Tipos de conocimiento

Nonaka y Takeuchi (1995) presentan la teoría de generación de conocimiento organizacional. Esta teoría se basa en el proceso de comunicación del conocimiento en torno a modos de conversión entre el conocimiento tácito y el explícito, donde:

- **Explícito:** puede ser expresado con palabras y números que pueden ser compartido en forma de datos, fórmulas científicas, especificaciones de productos, manuales, principios universales, etc. Este tipo de conocimiento puede ser transmitido a través de los individuos formal y sistemáticamente. Puede ser procesado por un computador, transmitido electrónicamente o almacenado en bases de datos.
- **Implícito o Tácito:** se encuentra almacenado en la mente de los individuos, la experiencia o la memoria. Es difícil de documentar con detalle; es efímero y transitorio.

A continuación se presenta un cuadro donde se resumen las principales diferencias entre los dos tipos de conocimiento enunciados líneas arriba.

Cuadro 1: Diferencias entre conocimiento Explícito e Implícito

Conocimiento Tácito (Subjetivo)	Conocimiento Explícito (Objetivo)
Conocimiento obtenido por medio de la experiencia.	Conocimiento racional (Objetivo)
Conocimiento simultaneo (Aquí y ahora)	Conocimiento secuencial (Allá y entonces)
Conocimiento analógico (Por medio de la práctica)	Conocimiento digital (Por medio de la teoría)

FUENTE: Gestipolis (2011)

2.2.1.4 Proceso de transformación del conocimiento

Nonaka y Takeuchi (1995), proponen un modelo de transformación del conocimiento representado por una espiral de conversión entre el conocimiento tácito y el explícito, conocida como proceso SECI, que se corresponde con las cuatro iniciales de los subprocesos de conversión de conocimiento.

Según estos autores, el proceso de conversión de conocimiento se produce como interacción entre conocimiento tácito y explícito de forma interativa dinámica y continua.

- **La Socialización -de tácito a tácito:** es el proceso de adquirir conocimiento tácito a través de compartir experiencias por medio de exposiciones orales, documentos, manuales y tradiciones, de la misma manera que tradicionalmente se aprendían los oficios.
- **La Exteriorización -de tácito a explícito:** es el proceso de generación de conocimiento en el que se convierte conocimiento tácito en conceptos explícitos. Para expresarlo buscamos analogías y modelos, dónde materializar el conocimiento difícil de comunicar. La exteriorización se activa por el diálogo o por la reflexión colectiva.
- **La Combinación -de explícito a explícito:** es el proceso que sintetiza e integra conceptos, sistematizando el conocimiento. Se crea conocimiento explícito, al reunir conocimiento explícito proveniente de cierto número de fuentes, conversaciones, reuniones, correos, etc., y se puede integrar para producir conocimiento explícito.
- **La Interiorización -de explícito a tácito:** es el proceso de transformación e incorporación de conocimiento explícito en conocimiento tácito. Se desarrolla cuando se interiorizan las experiencias, que resultan de los otros procesos de creación de conocimiento. El conocimiento así generado, se incorpora en las bases de conocimiento tácito de los miembros de la organización en forma de modelos mentales compartidos o prácticas de trabajo. La interiorización se favorece, si el

conocimiento queda reflejado en documentos de forma que otros individuos del entorno puedan asimilar estas experiencias.

Estos cuatro procesos de transformación del conocimiento se relacionan entre sí en una espiral continua, que en ciclos sucesivos produce el efecto de amplificar el conocimiento del individuo y del entorno. A continuación resumimos el modelo SECI propuesto por Nonaka y Takeuchi (1995) en siguiente figura:

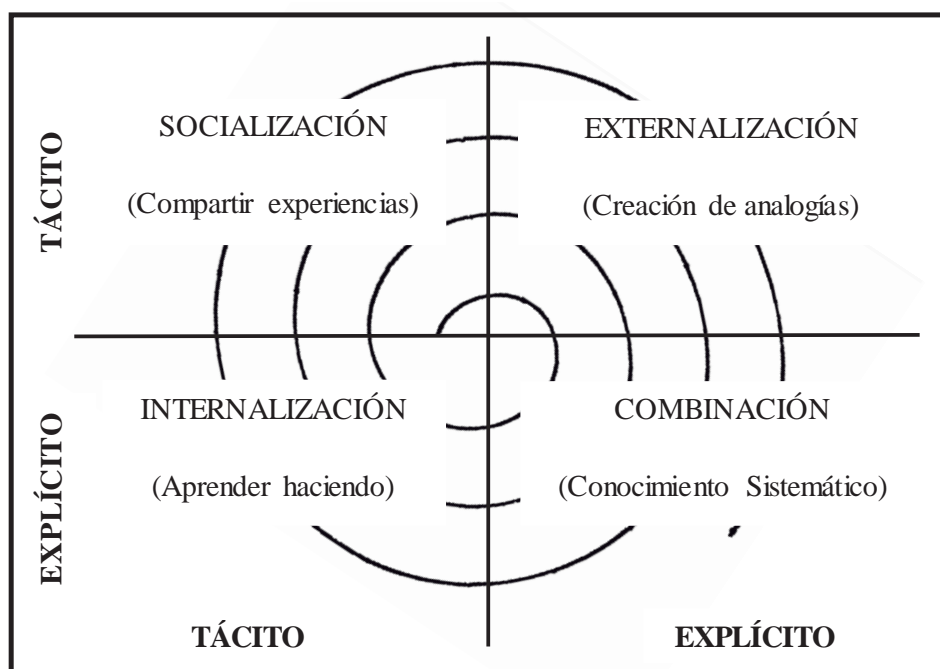


Figura 1: Espiral del conocimiento

FUENTE: Choo (1999) –Elaboración propia

2.2.2 Gestión del conocimiento

Desde siempre, la ventaja competitiva de las empresas procedía de estrategias como el liderazgo de costes, la diferenciación o la focalización (Porter, 1987). Pero ahora ha nacido una nueva estrategia que proporciona impredecibles ventajas competitivas a las empresas. En concreto, la mayoría de los investigadores coinciden en que esta nueva ventaja competitiva procede de la creación, obtención, almacenamiento y difusión del conocimiento (Casate, 2007).

Debido a lo novedoso del término “Gestión del Conocimiento”, existen un sin número de definiciones que nos proporcionan distintas visiones del mismo. Por tanto, es necesario visualizar algunas de ellas, para entender y establecer en forma práctica el significado global de este término:

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

“La gestión del conocimiento hace énfasis en facilitar y gestionar actividades relacionadas con el conocimiento tales como la creación, captura, transformación y uso. Su función es planificar, implementar, operar y gestionar todas las actividades relacionadas con el conocimiento y los programas requeridos para la gestión efectiva del capital intelectual. Sus objetivos típicamente son incrementar la efectividad organizativa para mejorar la competitividad a corto y largo plazo” (Wiig, 1997).

Tomando varias fuentes se puede resumir que la Gestión del Conocimiento es el proceso mediante el cual se administra, gestiona y se tiene poder, sobre: la creación, difusión y uso del conocimiento. Implica hacer una revisión del capital intelectual enfocándose en los recursos únicos, las funciones críticas y los obstáculos que podrían amenazar el flujo de entrada y salida del conocimiento para su uso periódico o hasta diario dentro de la organización.

Este proceso implica una renovación continua de la base de conocimientos de la organización (es decir de lo que sabe, que sabe) para lo cual es necesario crear estructuras de soporte y poner en marcha instrumentos de inteligencia tecnológica, haciendo énfasis en el trabajo de equipo y la difusión del conocimiento dentro del recurso humano.

La gestión del conocimiento ayuda a la organización a aprender aplicando herramientas para identificar información, almacenarla, transformarla, codificarla, distribuirla y administrarla a favor de todas las personas en la organización (Collins e Hit, 2006).

El aprendizaje debería estar repartido a lo largo y ancho de la cultura de la organización para aprovechar los conocimientos, para lo cual las empresas deben tener muy en cuenta la formación de un clima laboral favorable.

2.2.2.1 Objetivos de la gestión del conocimiento

Los aspectos que se fomentan en la Gestión del Conocimiento se concretan en metas de conocimiento dirigidas a procesos de identificación, adquisición, desarrollo, compartición, uso y preservación del mismo. Según Gradillas (2001) los objetivos básicos de la gestión del conocimiento serían los siguientes:

- Analizar y detectar las necesidades de conocimiento, establecer los mecanismos y espacios necesarios para adquirir, almacenar, compartir y transferir el conocimiento en el equipo y distribuir el conocimiento en función de sus necesidades y preferencias.
- Explotar el conocimiento existente del mejor modo posible. Extraer el conocimiento que se encuentra disperso entre los miembros de una organización o red de conocimiento. Esencialmente, se persigue que el conocimiento existente sea más productivo.
- Renovar el conocimiento de las personas y de la organización por medio de procesos de aprendizaje. Hay que aprender más rápidamente y aplicar el nuevo conocimiento con la mayor eficiencia posible
- Alinear las capacidades y competencias individuales hacia las finalidades comunes, ya sea con las existentes, como con las nuevas que surjan para mejorar la ventaja competitiva.

2.2.2.2 Pilares de la gestión del conocimiento

Dutta y De Meyer (1997) definen la Gestión del Conocimiento como “la habilidad de las personas para entender y manejar la información utilizando la tecnología y la compartición

de conocimiento” y proponen cuatro pilares básicos para esta gestión: la información, las personas, el entorno y la tecnología.

Estos componentes han sido ligeramente modificados, y se añade un cuarto componente referente al contexto cultural adecuado para que el proceso de generación de conocimiento se desarrolle (Salazar, 2003). En este sentido el autor nos describe los 4 pilares de la gestión del conocimiento que se ilustra en la siguiente figura.

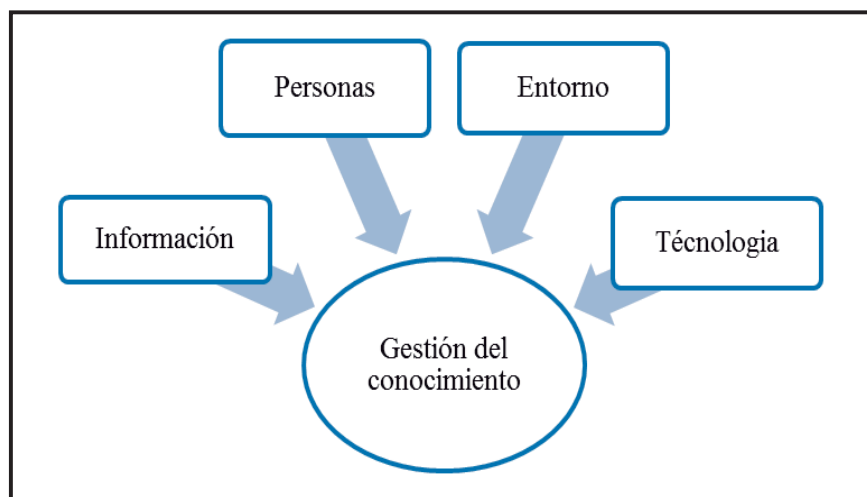


Figura 2: Pilares de la gestión del conocimiento

FUENTE: Salazar (2003)

- **Personas:** en el desarrollo de una iniciativa de gestión del conocimiento, las personas son un elemento clave. La evaluación de esta dimensión comprende tanto el grado de conocimiento de las personas sobre la información y su adquisición, transformación y representación, así como su motivación para actuar de acuerdo con dicha información.
- **Entorno:** se considera como contexto tanto la cultura como el clima de la organización. El contexto es el entorno en el cual los procesos de generación de conocimiento deben ser cambiados o mejorados. La cultura tiene que ver con las características propias y relevantes de la organización, sus costumbres, la manera de cómo se "hacen" las cosas, y el ambiente puntual que se vive debido al estado de ánimo del personal.

- **Información:** una iniciativa de gestión de conocimiento debe sustentarse en la existencia de un conocimiento previo, depósito o repositorio de la información cristalizada, para que las personas puedan aprender y aplicar a su experiencia, y de esa forma, generar nuevo conocimiento útil para la organización.
- **Tecnología:** constituye un gran facilitador de la gestión del conocimiento, un acelerador del proceso, un soporte a la hora de almacenar la experiencia de una organización que trabaja en torno a un objetivo común, en el ámbito de la generación de conocimiento.

2.2.2.3 Factores de éxito en la gestión del conocimiento

Aunque los factores, que en función del contexto particular, pueden determinar el éxito de un proceso de Gestión del Conocimiento son muchos y variados, Davenport (1998) identifica nueve factores clave e interrelacionados como posibles condicionantes del éxito:

- **Cultura orientada al conocimiento:** se identifican tres componentes en esta cultura: una orientación positiva hacia el conocimiento, la ausencia de factores de inhibición del conocimiento en la cultura y que el tipo de proyecto de gestión del conocimiento coincida con la cultura.
- **Infraestructura técnica e institucional:** la implantación de un sistema de gestión del conocimiento resulta más sencilla y fluida si existe una adecuada (uniforme, compleja, funcional) infraestructura tecnológica y el personal ha desarrollado las competencias necesarias para hacer uso de ella.
- **Respaldo del personal directivo:** como en cualquier otro proyecto que se inicie y que afecte a la totalidad de la organización, el apoyo del equipo directo resulta fundamental si queremos que tenga alguna posibilidad de éxito.
- **Vínculo con el valor económico o valor de mercado:** los procesos de gestión del conocimiento pueden resultar muy costosos, por tanto, es necesario que se traduzcan en algún tipo de beneficios para la organización (económico, competitividad, satisfacción de los usuarios, etc.).

- **Orientación del proceso:** es aconsejable realizar una buena evaluación diagnóstica que nos oriente el desarrollo del proceso.
- **Claridad de objetivo y lenguaje:** como en cualquier otro proceso que se inicie, resulta básico clarificar aquello que se quiere conseguir, es decir, los objetivos se pretende alcanzar con el desarrollo de dicho proceso.
- **Prácticas de motivación:** el conocimiento es personal o, como se dicen en inglés, *sticky* («pegajoso»), por tanto, resulta fundamental motivar e incentivar a los miembros de la organización para que lo compartan, lo usen y lo creen de forma habitual.
- **Estructura de conocimiento:** es fundamental la creación de una estructura de conocimiento flexible (por ejemplo: red experta, diccionario temático, etc.).
- **Múltiples canales para la transferencia de conocimiento:** se debe proporcionar diferentes canales y situaciones que faciliten la transferencia de conocimiento.

Existen otros autores que también han intentado delimitar los factores críticos de éxito en la implementación de proyectos para la creación y gestión del conocimiento, podemos ver algunos de ellos en el siguiente cuadro.

Cuadro 2: Factores críticos de éxito en la Gestión del Conocimiento

Autor	Factores claves de éxito
Sallis y Jones (2002)	-Situación del cambio en el contexto cultural. -Confianza de los miembros en su organización. -Liderazgo del personal directivo. -Considerar escenarios alternativos. -Producir estrategias coherentes.
Rivero (2002)	-Creación de una cultura común de conocimiento. -Asegurar la existencia de suficiente base cultural. -Disponer de un soporte tecnológico común.
Alavi y Leidner (1999)	-Procurar que los datos sean utilizables, actuales, correctos y pertinentes. -Actualizar la información. -Fomentar una cultura del conocimiento. -Establecer responsabilidades en la Gestión del Conocimiento. Determinar los requisitos de la infraestructura (actualizada, seguridad).

FUENTE: Elaboración propia.

2.2.3 Generaciones de la Gestión del Conocimiento

En el siguiente cuadro se presenta un resumen de las principales características que distinguen a cada una de las generaciones del conocimiento. Líneas más abajo estos conceptos serán ampliados.

Cuadro 3: Las tres generaciones de la gestión del conocimiento

Característica	1era Generación Conocimiento	2da Generación Conocimiento	3era Generación Conocimiento
Conocimiento	Registro (Digitalizado)	Flujo	Alineado a la estrategia
Organización	Basada en procedimientos	Transmitir Conocimiento	Organización basada en conocimiento
Actividad Central	Almacenar (preservar)	Facilitar, difundir y crear conocimiento	Crear Valor
Énfasis	Desarrollo de plataformas de TI	Intercambio de conocimiento (Espacios)	Cultura Organizacional
Nivel de Gestión	Herramienta (Identificar, ordenar y resguardar la base del conocimiento de la organización)	Método (Identificar, codificar, estructurar, recuperar, difundir y crear el conocimiento)	Estrategia (Identificar, sistematizar y desarrollar el capital organizacional)

FUENTE: Elaboración Propia

2.2.3.1 Primera Generación del conocimiento

La Gestión del Conocimiento surgida a principios de la década de los 90's. Es denominada por algunos autores, en la actualidad, como "Primera Generación de la Gestión del Conocimiento" (McElroy, 2005) y tenía como propósito preservar el conocimiento, partiendo del supuesto que este existía en la organización. Este conocimiento se buscaba preservar mediante la implementación de estrategias de codificación para lo cual era necesario documentar y clasificar todo ese conocimiento explícito que se encuentra en cada miembro de la organización.

Esta primera generación de gestión del conocimiento no ofrece ningún tipo de modelo para el procesamiento del conocimiento. Simplemente, se centra en agilizar los procesos individuales de recuperación y uso de información, pero no en el aprendizaje y la producción de conocimiento. Esta principalmente enfocada en actividades integrales como el proceso de distribuir y compartir el conocimiento, por lo que también se le denomina ‘Dimensión del Suministro’.

Toda práctica obedece a una política preestablecida o imperante, la cual señala una variedad de conductas que reflejan la cultura organizacional y los propósitos de la gestión en la institución. La misma es la que rige las conductas y formas de actuar de las personas en la entidad, con relación al conocimiento (McElroy, 2005).

La siguiente figura se busca resumir las cuatro principales características que delimitan esta primera generación del conocimiento.

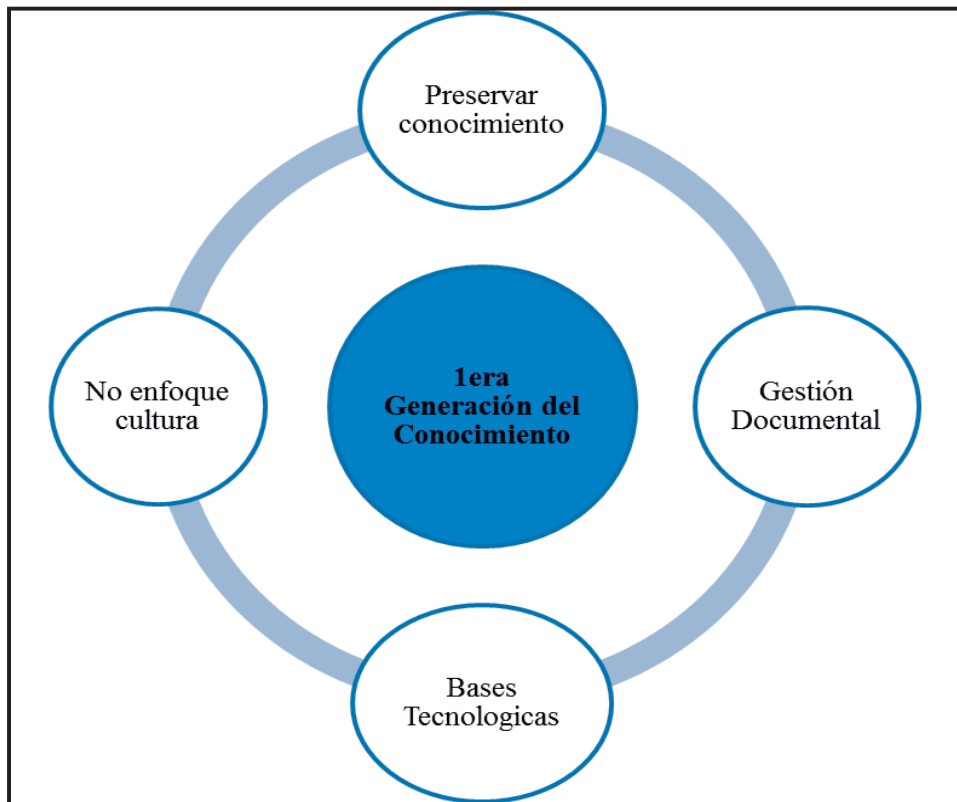


Figura 3: Primera generación del conocimiento

FUENTE: Elaboración propia

2.2.3.2 Segunda Generación del conocimiento

Se inicia a mediados de los 90's (Firestone y McElroy, 2002) e incluye más a las personas, los procesos y las iniciativas sociales. Surge a partir del estudio, por parte de los expertos, de cómo se crea y comparte el conocimiento en las organizaciones; ante las fallas teóricas y prácticas detectadas en las técnicas de la primera generación.

Las personas en sus organizaciones están comprometidas en todo el proceso de conocimiento; como consecuencia, ellas lo producen y solo requieren concientizarlo. Este proceso se desarrolla siguiendo patrones de comportamiento regulares y predecibles, los cuales, si las organizaciones los descubren y aprenden a reconocerlos, pueden tener impacto en su capacidad de integrar conocimiento (McElroy, 2005).

La gestión del conocimiento de segunda generación busca que las personas interioricen el conocimiento como algo que puede crearse, que no siempre tiene los mismos grados de calidad; por lo que si se gestiona activamente su producción, puede mejorarse la calidad del conocimiento individual. En este sentido el propósito de la gestión del conocimiento es mejorar el funcionamiento organizacional (el procesamiento organizacional y sus resultados), intensificado el procesamiento del conocimiento (la capacidad organizacional de aprender, resolver problemas, innovar y adaptarse) (Firestone y McElroy, 2002).

En esta generación, se busca realzar el proceso de conocimiento –integración y producción-, lo que incrementa los resultados del conocimiento, el funcionamiento de los procesos y los productos relacionados. Se determina que son las organizaciones, las que crean el nuevo conocimiento, por lo que su labor debe enfocarse en su obtención y no solo en el manejo del conocimiento ya existente en la institución. Es decir se gestiona la difusión y uso del conocimiento existente y se acelera su tasa de aprendizaje organizacional e innovación (Firestone y McElroy, 2002).

Esta generación parte de los inicios del conocimiento, y se preocupa por cómo se crea el conocimiento y qué motiva su producción; pero, también, por cómo puede saberse qué es conocimiento, después de que se produjo. A continuación a través de la siguiente figura se presenta un esquema resumen de las principales características que tiene la segunda generación del conocimiento.

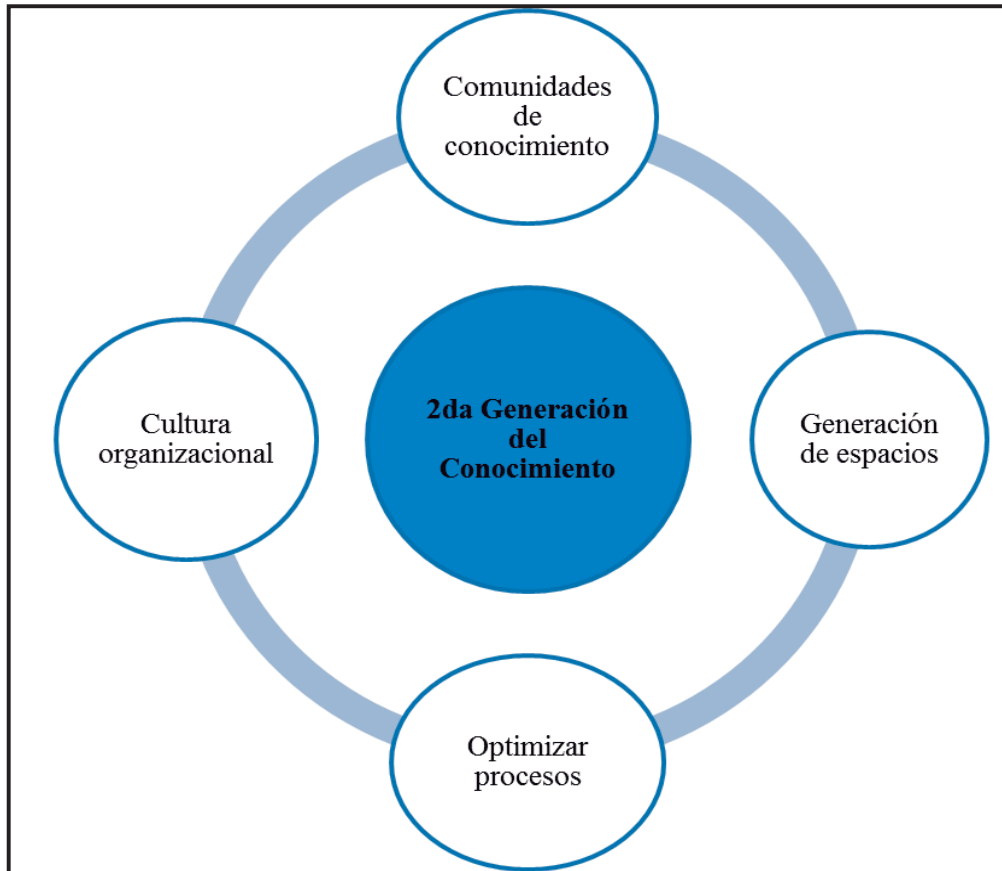


Figura 4: Segunda generación del conocimiento

FUENTE: Elaboración propia

2.2.3.3 “Tercera” Generación del conocimiento

Antes de iniciarse la exposición teórica sobre los principales puntos que se desarrollan en la tercera generación del conocimiento es necesario señalar que no existe una clara definición sobre está, sino simples aproximaciones teóricas que surgen de buscar mejoras respecto a la primera y segunda generación.

Entonces, la tercera generación del conocimiento además del concepto de creación y preservación, propone unas operaciones adicionales de conversión de conocimiento para facilitar el intercambio de éste dentro de los grupos anidados en la organización (McElroy, 2005). Si se logra realizar una transferencia de conocimiento entre cada una de las personas se podrá construir modelos mentales más eficientes para la ejecución de las labores diarias.

Las organizaciones están ahora pensando en cuestiones estratégicas. Los nuevos procesos que están emergiendo permiten nuevas formas de colaboración y flujos de conocimiento. El proceso utilizado para mejorar los conocimientos colectivos se basa en la conversación. Poco a poco, las reuniones regulares se convierten en reuniones estratégicas Snowden (2002). La gente se vuelve consciente de la complejidad y que los líderes no pueden tener todas las respuestas, por lo que su papel está cambiando para facilitar las conversaciones y la circulación de conocimientos distribuidos.

A continuación se presentan los principales lineamientos que rigen esta nueva generación del conocimiento, conocida como la tercera generación.

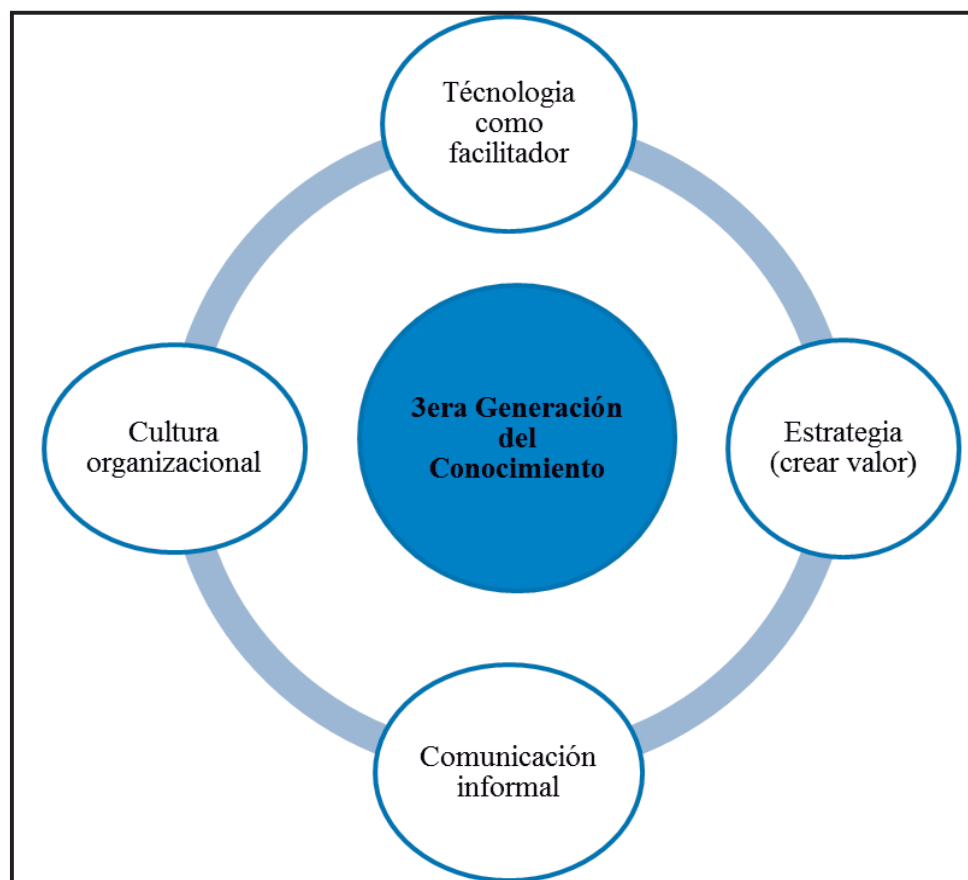


Figura 5: Tercera generación del conocimiento

FUENTE: Elaboración propia

2.2.4 Modelos de gestión del conocimiento

La multidisciplinariedad inherente al estudio de la gestión del conocimiento supone la existencia de diferentes perspectivas para el desarrollo y el estudio de los sistemas y modelos de gestión del conocimiento. A pesar de la existencia de incontables modelos para la gestión del conocimiento, la revisión de algunos de ellos y de la literatura especializada en este ámbito (Davenport y Prusak, 1998; Davenport, De Long y Brees, 1997; Wiig, 1997; Rivero, 2002; Alavi y Leidner, 1999), nos permite agruparlos en tres tipos según el núcleo, los objetivos, la metodología, los participantes, etc., alrededor del cual se desarrollan:

- **Almacenamiento, acceso y transferencia de conocimiento:** modelos que no suelen distinguir el conocimiento de la información y los datos y que lo conciben como una entidad independiente de las personas que lo crean y lo utilizan. Este tipo de modelos de GC se centran en el desarrollo de metodologías, estrategias y técnicas para almacenar el «conocimiento» disponible en la organización en depósitos de fácil acceso para propiciar su posterior transferencia entre los miembros de la organización (por ejemplo: «páginas amarillas del conocimiento», archivos de información de las personas, etc.).
- **Sociocultural:** modelos centrados en el desarrollo de una cultura organizacional adecuada para el desarrollo de procesos de gestión del conocimiento. Intentan promover cambios de actitudes, fomentar confianza, estimular la creatividad, concienciar sobre la importancia y el valor del conocimiento, promover la comunicación y la colaboración entre los miembros de la organización, etc.
- **Tecnológicos:** modelos en los que destaca el desarrollo y la utilización de sistemas (por ejemplo: *data warehousing*, intranets, sistemas expertos, sistemas de información, *web*, etc.) y herramientas tecnológicas (por ejemplo: motores de búsqueda, herramientas multimedia y de toma de decisiones) para la gestión del conocimiento.

Como en cualquier otra área de conocimiento, estas tipologías teóricas, difícilmente se darán en estado puro en la realidad, más bien tienden a difuminarse y mezclarse unas con otras. De hecho, la mejor opción para desarrollar un modelo para la creación y gestión del conocimiento, es basarlo en una perspectiva ecléctica que considere los aspectos fundamentales de todas ellas.

2.2.5 La cultura organizacional

Para comprender lo que conlleva la cultura organizacional, es necesario conocer los conceptos de cultura y, determinar que, debido a que las organizaciones están insertas en “macroculturas” y contienen dentro de sí mismas “subculturas”, es importante aclarar inicialmente las diferentes definiciones de cultura organizacional, estos conceptos y otros relacionados a la cultura para así avanzar con un entendimiento preciso de la definición de cultura organizacional.

2.2.5.1 Definiciones de Cultura

Como bien se explicó previamente hay que entender qué es la cultura y algunos conceptos básicos relacionados con esta definición.

Aguirre (2004) define la cultura como un sistema de conocimiento que proporciona un modelo de realidad a través del cual se le da sentido al comportamiento. Este sistema está formado por un conjunto de elementos interactivos fundamentales generados y compartidos por la organización como eficaces para alcanzar sus objetivos que cohesionan e identifican, por lo que deben ser transmitidos a sus nuevos miembros.

Por una parte, la definición de cultura organizacional señalada por Robbins (2004) indica que la misma es un sistema de significados compartidos por los miembros de una organización, siendo este sistema un conjunto de características básicas que valora la organización. Goffee y Gareth (2001) consideran que coloquialmente el término cultura puede definirse como “la forma de actuar en una organización”.

Se puede adoptar la definición de cultura organizativa como “la manera aprendida de percibir, pensar y sentir, compartir y transmitir entre miembros de la organización” (Schein, 2004). La cultura organizativa, en función de los valores que la conformen, va a dinamizar o a obstaculizar los procesos de almacenamiento, transferencia, utilización y generación de conocimiento en la organización.

La cultura organizativa determina en gran medida la capacidad de la empresa para adaptarse a las circunstancias del entorno. Hay que tener presente que los hechos y acontecimientos que tienen lugar en una organización no se desenvuelven por la acción o efecto de su propia dinámica sino por el modo en que a éstos se les atribuye significado o se los interpreta.

La cultura en la empresa es equivalente a la personalidad en los individuos. En todas las organizaciones existen “culturas organizativas” que se crean a partir de distintos factores como pueden ser la gestión y el comportamiento de la dirección, el sistema de comunicación y de relaciones, la historia de la organización o su dimensión y su ámbito de actuación, entre otros (Schein, 2004). Así podríamos decir que la cultura condiciona el comportamiento de la organización mediante el conjunto de creencias y valores compartidos por todos sus miembros.

Actualmente las culturas en las organizaciones son dinámicas, no se establecen y permanecen inmutables sino que están sujetas tanto a los cambios externos, en cuanto que determina la forma en que la organización reacciona y se adapta a ellos, como internos en cuanto que se retroalimentan de los aprendizajes y resultados obtenidos. En la siguiente figura se muestra el dinamismo de una cultura.

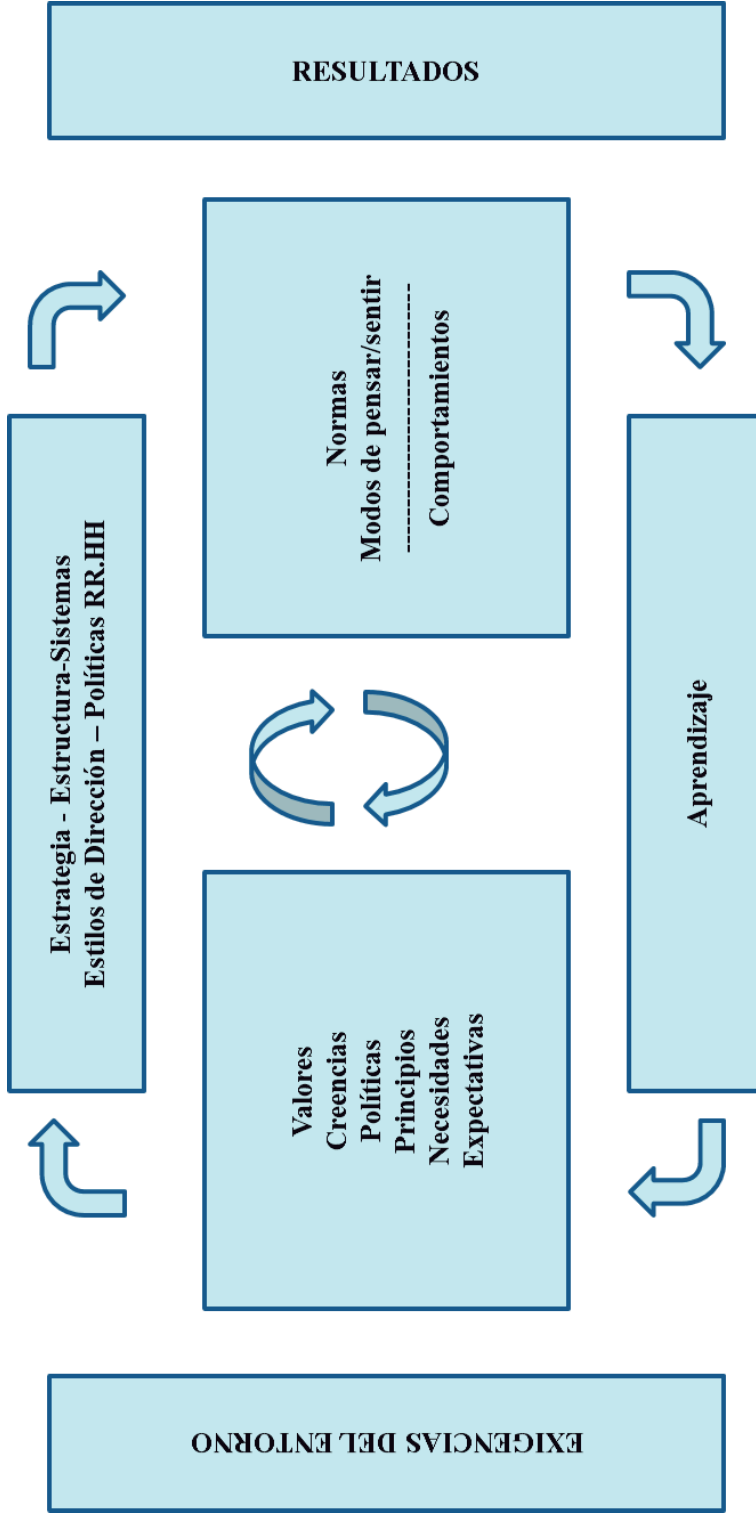


Figura 6: Cultura dinámica

FUENTE: Arana (2014)

2.2.5.2 Elementos de la cultura organizacional

Existen unas presunciones básicas expuestas por Aguirre (2004) que apoyan lo considerado por Schein en los años ochenta, que están formadas por aquellos supuestos tan repetidos y habituales que casi se creen que son la propia naturaleza de la organización.

Estos son:

- Ethnohistoria (y etnoterritorio).
- Creencias y cosmovisión (religión, mitos, filosofía, ideología).
- Valores y normas.
- Comunicación (lenguajes y rituales).
- Productos (materiales y formales) y oficio.

Muchos autores toman como punto de partida el esquema de tres niveles de Schein, presunciones, valores y artefactos, es decir, un nivel fundante, un nivel organizador y un nivel observable:

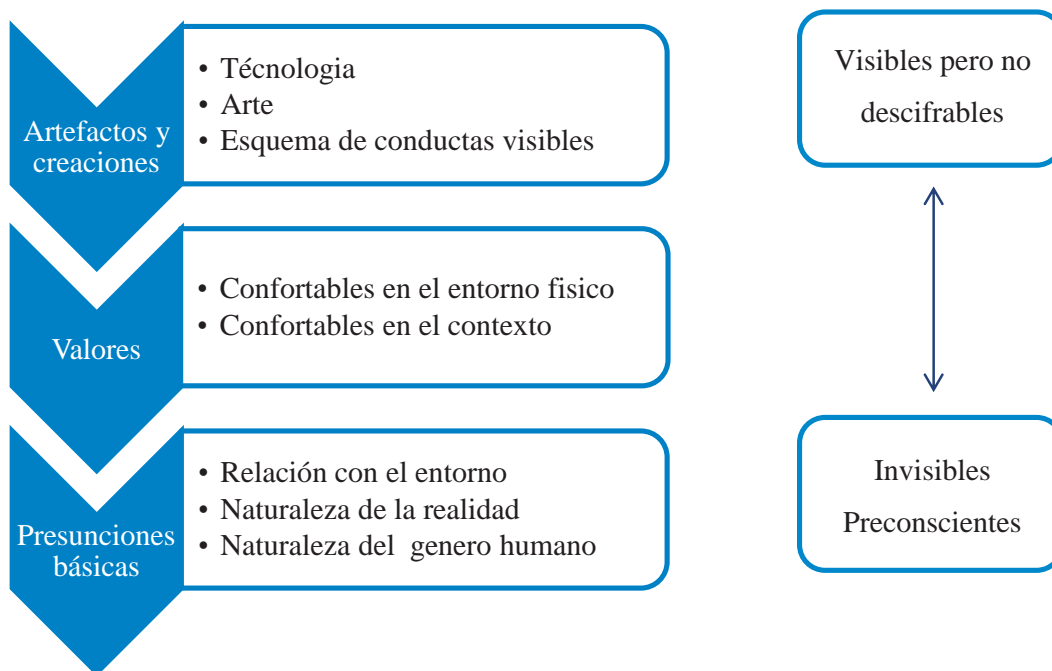


Figura 7: Elementos de la cultura organizacional

FUENTE: Elaboración propia

Señala Aguirre (2004) que los elementos básicos mencionados se pueden asociar a los tres posibles niveles de Schein. El nivel fundante: etnohistoria y creencias, nivel organizador: valores y comunicación, nivel exterior: productos.

Un nivel observable referido a los productos de la cultura, incluye aspectos como el lenguaje, los rituales, sanciones, normas, patrones de conducta, costumbres, símbolos, artefactos, mitos, historias, leyendas, espacios físicos, mobiliario, decoración, ropajes, vestidos, recompensas, etc.

Nivel apreciativo y valorativo, que permite justificar, dar razón e interpretar los productos mencionados en el nivel anterior. Incluye valores, filosofía, expectativas, actitudes, predisposiciones, sistema apreciativo, conocimiento, perspectivas, prioridades y significados.

Un nivel fundante, integrado por supuestos y creencias básicas. Schein (1988) planteó que corresponde al nivel más profundo que comparten los miembros de una empresa, que operan inconscientemente y definen la visión que la empresa tiene de sí misma y de su entorno.

A continuación serán descritos brevemente algunos de los elementos básicos de la cultura organizacional.

a. Etnohistoria

Para Aguirre (2004) la etnohistoria (o historia de identidad cultural) narra los orígenes, el pasado, el momento presente y los proyectos de futuro. En la perspectiva histórica de la organización hay dos secuencias importantes: la fundación y larga marcha (creación de la cultura del grupo y explicación de la misión y del proyecto estratégico) y el ciclo vital de la empresa.

La historia proporciona identidad: desde dónde somos, quiénes somos, adónde vamos pero al mismo tiempo señala un rumbo hacia el futuro puesto que supone una

acumulación dinámica de decisiones y proporciona héroes individuales o colectivos y sus fechas importantes recuerdan los momentos intensos de la comunidad organizacional.

b. Etnoterritorio

También explica Aguirre (2004) que la organización crea cuerpo espacial (edificios, áreas de producción, despachos, patios de carga) a toda una serie de interacciones sociales y roles que se producen dentro de la organización, asignando espacios a las diversas personas y funciones.

c. Creencias

Las creencias son construcciones ideativo-emocionales que explican la vida de los individuos y de los grupos a través de la religión, la filosofía, la magia, el arte. Se configuran como una representación organizada del mundo (de la vida y de la muerte), y como hermenéuticas de la realidad, fundamentan el comportamiento individual y colectivo, así lo manifiesta Aguirre (2004).

d. Mitos

Cendejas y Hernández (2006) consideran los mitos como historias idealizadas y siempre concordantes con los valores organizacionales. Los mitos están asociados a acciones o personajes que sirven para ejemplificar el comportamiento de los integrantes de la organización. Proporcionan explicaciones y legitimidad a las prácticas actuales.

e. Valores

Cantú (2001), señala que los valores son aquellas impresiones profundas, que se tienen de la forma en que se vive, sobre lo que se considera éticamente correcto o incorrecto, y que se lleva a la vida personal de forma congruente.

Por tanto, los valores van a constituir la interpretación de la realidad organizacional que cada miembro de la empresa va a concebir conforme a lo transmitido ya sea a lo

largo del tiempo, por los líderes y puesto de manifiesto en decálogos, publicaciones o de manera implícita en las acciones de la organización.

f. La comunicación y el lenguaje

Para Kinicki y Kreitner (2003) la comunicación es un proceso bidireccional de elementos vinculados en forma consecutiva. Está referida al intercambio de información entre el emisor y el receptor, así como la inferencia (percepción) de significado entre ellos.

Chavarría (2006) expresa lo que Schein indica sobre el lenguaje: la manifestación más obvia de la cultura. En consecuencia, lo que una organización expresa por escrito o con imágenes particulares, refleja lo que esa organización cree o valora y por lo tanto forma parte de su acervo y de su historia.

2.2.5.3 Cultura deseada

Para Cabrera (2006) los elementos a tener en cuenta en la cultura deseada, se detallan a continuación:

- Misión/Visión/Objetivos. Claridad en la misión, en los objetivos, el grado en que los miembros perciben claramente lo que desea la organización alcanzar o mantener. Apreciación por las normas y conductas que deben existir.
- Sistema de Valores. Clarificar de forma expresa, los valores deseados que sustentaran la estrategia los cuales no deben ser impuestos, sino compartidos por todo el personal de la organización.
- Hábitos de Trabajo. Tipo de nivel de actividades fundamentales dentro del trabajo mismo, el cómo se hacen las cosas en la empresa. Cómo se comparte o no los resultados del trabajo desde su inicio a fin, cómo se comportan los canales formales e informales de transmisión de hábitos.
- Ritos y Ceremonias. Aspectos que rodean el trabajo, cómo se incentiva cómo se llama la atención, cómo se influye en el comportamiento.
- Organización, comunicación e información Interna. Cómo es la organización, los sistemas de información, la comunicación formal vertical y horizontal, su estructura organizativa y su congruencia con la estrategia, cómo apreciar los cambios en el clima cuando hay disfunción, otras.

- Características de los Directivos. Orientación en la toma de decisiones, vías a utilizar en la búsqueda de soluciones, conocimientos, autonomía, cómo expresar el poder, etc.

2.2.6 La gestión del conocimiento y la cultura organizacional

La gestión del conocimiento abarca cualquier proceso o práctica relacionada con la creación, adquisición, captura, “compartición” y utilización de conocimiento y habilidades (Quinn; Anderson y Finkelstein, 1996), por lo que requiere de conductas de los miembros de una organización y en definitiva, de un comportamiento organizacional encaminado hacia tal fin. Esto supone el establecimiento de estrategias, sistemáticas, estructuras organizativas, política de gestión de personas y estilos de liderazgo, que apoyado en valores como colaboración, trabajo en equipo, comunicación, liderazgo, iniciativa, que fomenten tanto la reutilización como la generación de conocimiento de valor.

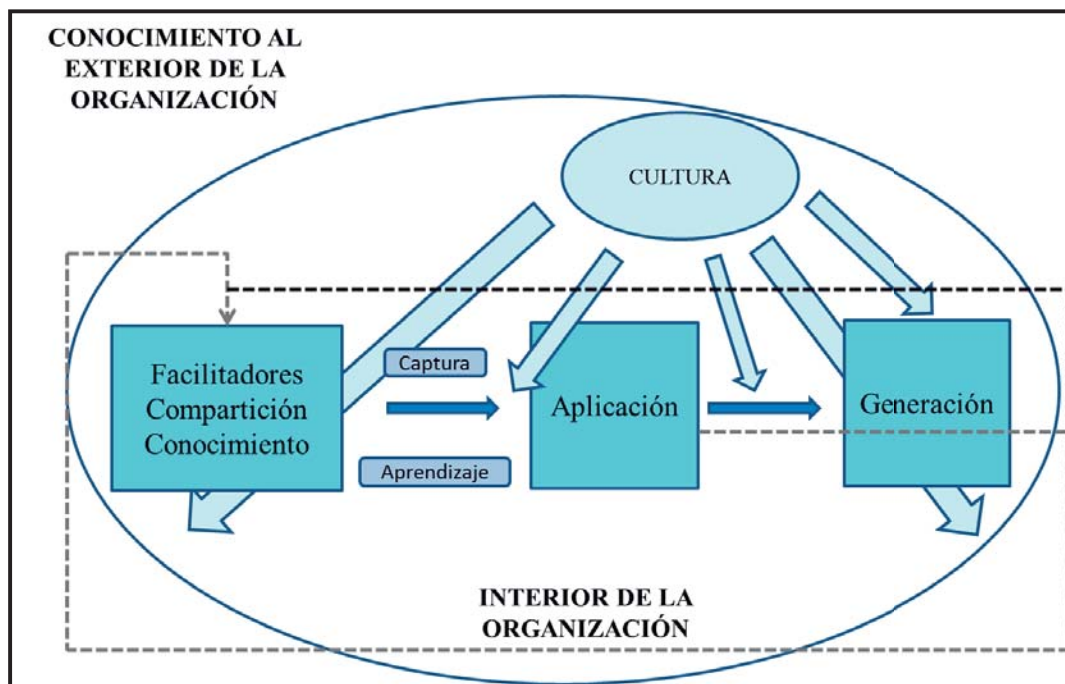


Figura 8: Gestión del conocimiento y cultura organizacional

FUENTE: Arana (2014)

Según Long y Fahey (2000) la cultura organizacional cumple cuatro funciones fundamentales en el desarrollo de una eficiente gestión del conocimiento:

- a. La cultura, y especialmente las subculturas, determinan supuestos acerca de qué es el conocimiento y, por lo tanto, cuál es el tipo de conocimiento que se debe gestionar.
- b. La cultura actúa de mediadora en las relaciones entre el conocimiento individual y el de la organización.
- c. La cultura crea el contexto necesario para la interacción social que a la larga determina la eficacia de la organización para crear, intercambiar y aplicar el conocimiento.
- d. La cultura determina los procesos a través de los cuales el nuevo conocimiento de la organización (incluidas las incertidumbres correspondientes) se crea, acepta y distribuye.

2.2.6.1 Aspectos claves de cultura organizacional

Actualmente, las organizaciones están sufriendo unos cambios que contribuyen a la conformación de una nueva cultura organizativa. Los cambios con mayor impacto en los resultados obtenidos al introducir o implantar la gestión del conocimiento, y que por tanto los que se hacen necesarios de estudiar, se encuentran en: estilos de dirección imperantes, los canales de comunicación habituales, el sistema de reconocimiento, los sistemas de trabajo, etc. (Arana, 2014).

a. Estructuras organizativas

La estructura organizativa es una estructura de funciones en la que cada persona asume un papel que se espera que cumpla eficazmente. La organización establece y desarrolla su cultura a través del esquema que diseña e implementa. Las estructuras más tradicionales, muy verticales y piramidales, utilizan como principal mecanismo de coordinación la jerarquía y tienden a hacer más difícil la comunicación y el intercambio del conocimiento (Alavi, Kayworth y Leidner, 2005).

Las estructuras que favorecen la generación, difusión y aplicación de conocimiento en la organización son aquellas más horizontales, ágiles y dinámicas, donde la comunicación cobra un papel muy relevante, tanto para compartir la misión, visión y estrategia, como para aprovechar todo el potencial de todos sus miembros favoreciendo relaciones directas y multidireccionales encaminadas a efectuar esfuerzos globales para el logro de sus objetivos (Alavi, Kayworth y Leidner, 2005).

El sistema de gestión del conocimiento sólo puede funcionar adecuadamente en una estructura abierta al cambio, participativa, con una cultura que favorezca la toma de decisiones por parte de todos los empleados. En definitiva, una organización donde se valoren las iniciativas adoptadas para solucionar los problemas del trabajo, donde la asunción de responsabilidades se enfoque como un mérito y no como un “riesgo de ser castigado”, como ocurría en las organizaciones burocráticas (Moya-Angeler, 1998).

b. Estilo directivo

Será crítico que quienes ejerzan la dirección propicien un contexto laboral de intercambio, de participación de todos los empleados posibilitando su libre expresión. Esto no será posible si ellos mismos no tienen un claro compromiso con el tema y no poseen la convicción de que el conocimiento es el activo principal de la organización (Moya-Angeler, 1998).

Los líderes en las organizaciones son realmente quienes transmiten, mediante sus comportamientos los valores compartidos de la organización, es decir, su cultura. Así en el estudio realizado por Plowman (2007) sus resultados muestran que, como facilitadores, los líderes han de alterar los patrones de conducta existentes, fomentar la novedad, y el sentido de los acontecimientos emergentes para los demás.

c. Comunicación

La comunicación es una de las claves que ayuda a conformar la cultura organizativa. La organización debe cuestionarse cómo se produce la transmisión

de los mensajes, si los emiten las personas adecuadas, si lo son los canales o si se realizan a tiempo y a los receptores adecuados, entre otros aspectos, fomentando asimismo la escucha activa por parte de los destinatarios, aportando retroalimentación a los mensajes recibidos (Knapp, E. y Yu, D 1999).

Para la gestión del conocimiento la comunicación es primordial y esta debe ser fluida y transparente y darse de forma correcta en todos los niveles de la organización. Asimismo, se deben tener en cuenta todas las posibilidades en cuanto a su dirección y sentido (vertical, horizontal o diagonal y ascendente o descendente) (Moya-Angeler, 1998).

d. Sistema de Recompensas

Frente a los comportamientos vinculados tanto a la retención individual de conocimiento como al hecho mismo de compartir el conocimiento, la nueva cultura organizativa debe contemplar entre sus principios que se comparta el conocimiento y la información de valor entre las personas de la organización (Arana 2014).

Algunos incentivos y/o sistemas de evaluación y reconocimiento inadvertidamente, incitan a la retención del conocimiento. Aun cuando se establecen con el objeto de estimular a compartir, pueden restringir cambios culturales con el posible efecto desalentador del sistema de reconocimiento.

e. Motivación

En términos generales, se puede afirmar que la gestión del conocimiento consta siempre de dos componentes, el componente de coordinación y el de motivación. Es decir, uno puede desarrollar, coordinar y dirigir las estructuras que desee, pero si las personas involucradas no están dispuestas a participar, incluso los mejores proyectos se verán condenados al fracaso (Arana 2014). Esta componente “intencional” es diferente en cada persona por ello resulta difícil formular recomendaciones generales y universales para fomentar la motivación y el estímulo.

2.3 DESCRIPCIÓN DEL CONTEXTO DE INVESTIGACIÓN

Se considera necesario, previo al análisis de aquellos factores culturales que inhiben o posibilitan la gestión del conocimiento en GMD S.A situarse en el entorno bajo el cual se desarrolla este modelo, es así que en esta parte del capítulo se realiza una descripción general sobre el Grupo Graña y Montero, así como de la empresa.

2.3.1 Grupo Graña y Montero

En el siguiente cuadro se presenta un resumen de las principales características del Grupo Graña y Montero, esta información fue obtenida a partir de documentos y presentaciones desarrolladas por integrantes de la organización.

Cuadro 4: Resumen de las principales características Grupo Graña y Montero

Característica	Detalle
Composición	Veintiséis empresas de servicios de ingeniería e infraestructura.
Áreas de negocio	Se organiza en cuatro áreas de negocio: ingeniería y construcción, infraestructura, servicios e inmobiliaria.
Ubicación y demografía.	Está ubicado en Paseo de la República en el distrito de Surquillo. Cuenta con 53 218 colaboradores entre empleados, obreros, consorcios y subcontratados.
Ingresos y ventas	En el año 2014 el ingreso del Grupo ascendió a 7000 MM de soles. El área de negocio que proporcionó mayor utilidad como porcentaje de ventas fue ingeniería y construcción
Análisis FODA	La principal fortaleza del Grupo es su liderazgo en el sector infraestructura mientras su principal debilidad es su bajo marketing. La principal oportunidad es el crecimiento en mercados internacional mientras que su principal amenaza es la inestabilidad del mercado nacional.

FUENTE: Elaboración propia

2.3.1.1 Datos Generales

Graña y Montero es un grupo de veintiséis empresas de servicios de ingeniería e infraestructura con presencia en siete países de Latinoamérica (Graña y Montero 2015).

a. Visión y Misión

- Visión: Es ser reconocidos como el grupo de servicios de ingeniería e infraestructura más confiable de Latinoamérica (Graña, 2014).

- Misión: Es resolver las necesidades de servicios de ingeniería e infraestructura de sus clientes más allá de las obligaciones contractuales. Trabajar en un entorno que motiva y desarrolla a su personal, respetando el medio ambiente en armonía con las comunidades en las que opera y asegurando el retorno a sus accionistas (Graña, 2014).

b. Historia

A continuación se detallan los principales hitos desde el nacimiento del grupo Graña y Montero en 1933.

- El 22 de junio de 1933 los Ingenieros Alejandro Graña Garland, Carlos Montero, Carlos Graña Elizalde y el Arquitecto Velarde, forman la empresa GRAMONVEL S.A. con el objetivo de aunar conocimientos para la realización de cualquier obra.
- En 1949, GRAMONVEL S.A. y MORRIS Y MONTERO S.A., se fusionaron con INVERSIONES INDUSTRIALES S.A. el 31 de Octubre de 1949 dando nacimiento a GRAÑA y MONTERO Contratistas Generales S.A.
- Entre los años de 1983 y 1990, se dio inicio con la celebración de los 50 años de la fundación, el proceso de diversificación que cambiaría la compañía. Crecer y diversificarse se convierte en el nuevo desafío empresarial con José Graña Miró Quesada como Gerente General de Graña y Montero S.A. desde 1982.
- Entre los años 1991 y 1994 Graña y Montero define orientar su atención comercial a aquellos contratos que generen flujos estables a la compañía, dado que estos permitirían la estabilidad económica de las empresas e ingresa a participar en la Bolsa de Valores de Lima.

- En el año 1997, se establece la estrategia de Aprender a Crecer, orientando a ser una organización que aprende, es, comparte y crece.
- A partir del 2006 se establece el enfoque de Desarrollo Humano a través de equipos que potencian el talento.
- En el año 2011 se crea la estrategia Creciendo en Graña y Montero a través de la cual los colaboradores podrán desarrollarse profesionalmente dentro de la organización mediante una serie de planes de capacitación y entrenamiento.
- En el 2012 se crean los Núcleos Operativos Confiables (NOC) son equipos de trabajo cuyo enfoque es trabajar en las competencias colectivas de cada miembro y poder cumplir con los objetivos establecidos.

En la siguiente figura se muestra una línea de tiempo donde queda esquematizada cada una de los hitos que ha tenido el Grupo desde su fundación.

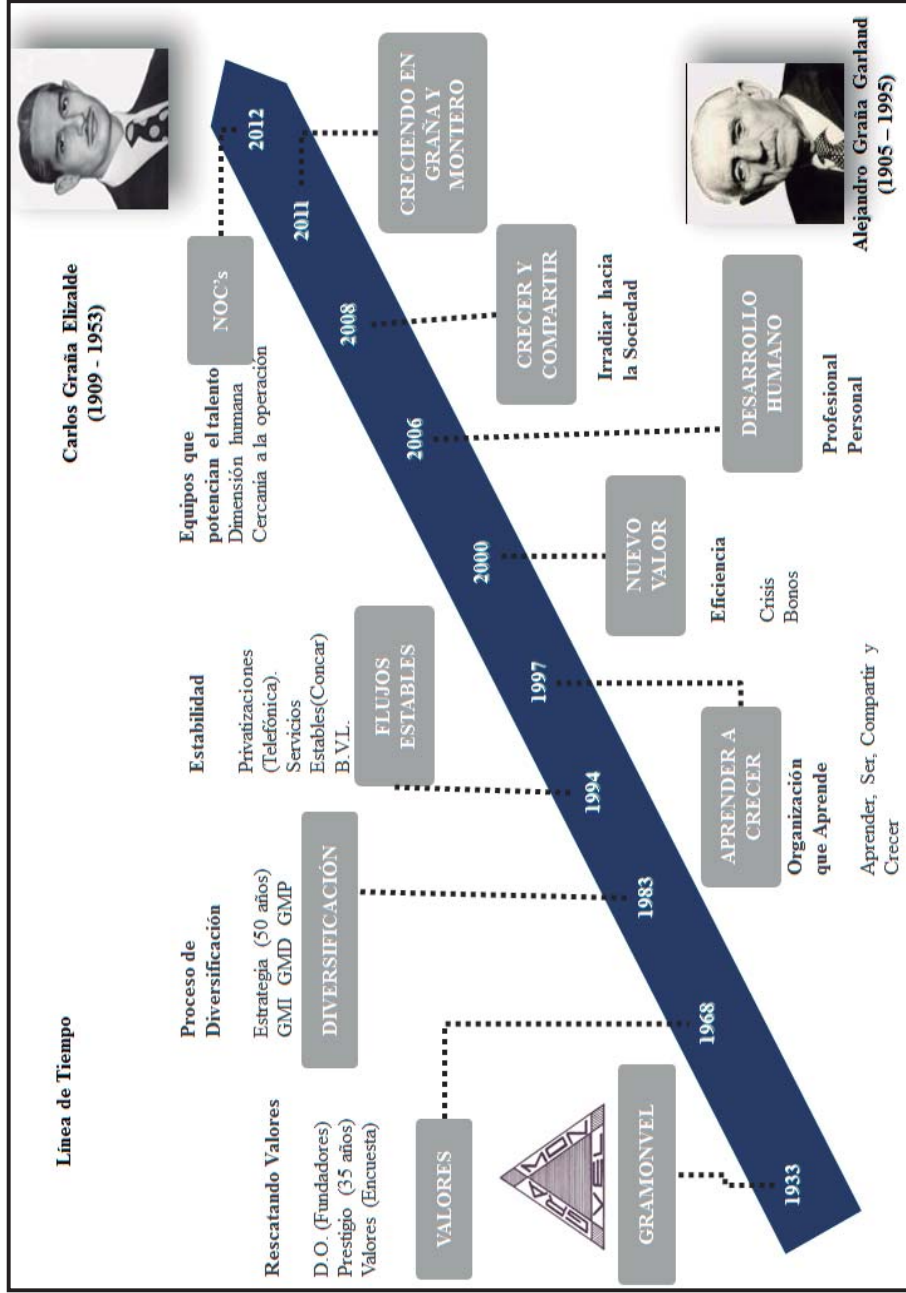


Figura 9: Hitos historia Graña y Montero

FUENTE: Elaboración propia.

2.3.1.2 Áreas de Negocio

Una primera acción desarrollada para soportar el crecimiento del Grupo, fue organizarse en cuatro áreas de negocio, agrupando las empresas bajo sistemas similares de gestión. De esta forma, se potencia su funcionamiento tanto a nivel estratégico como operacional, gracias a la sinergia que se produce entre ellas. En el siguiente cuadro se resumen el enfoque que tienen cada una de las áreas de negocio que tiene el Grupo Graña y Montero.

Cuadro 5: Áreas de Negocio

Área de Negocio	Empresas	Enfoque
Ingeniería y Construcción	<ol style="list-style-type: none">1. GMI S.A.2. GyM S.A.3. STRACON GyM S.A.	Se especializa en obras civiles, electromecánica, edificaciones, operaciones mineras y servicios de consultoría. Los negocios son gestionados por proyectos, con una alta complejidad técnica, recursos humanos especializados e importantes inversiones en maquinaria y equipos.
Infraestructura	<ol style="list-style-type: none">1. NORVIAL S.A.2. SURVIAL S.A.3. Concesión Canchaque S.A.4. GyM Ferrovías S.A.5. Concesionaria La Chira S.A.6. GMP S.A.	Se centra en la concesión de infraestructuras, siendo el área principal que genera flujos estables, con negocios que demandan un alto nivel de inversión y contratos de largo

Continuación

Área de Negocio	Empresas	Enfoque
Inmobiliaria	1. Viva GyM S.A.	Desarrolla productos inmobiliarios en todos los segmentos del mercado, ofreciendo una arquitectura de primer nivel que brinde bienestar a los clientes.
Servicios Técnicos	1. GMD S.A. 2. CONCAR S.A. 3. Compañía Americana de Multiservicios del Perú S.A. (CAM Perú S.A.)	Brinda servicios de mantenimiento, instalación y tecnología a sectores como energía, telecomunicaciones, transporte, agua e infraestructura en general. Opera contratos de mediano plazo intensivos en personal técnico.

FUENTE: Graña y Montero S.A.A. (2013)

En la siguiente figura se presenta la división del Grupo en las cuatro áreas de negocio: ingeniería y construcción, infraestructura, inmobiliaria y servicios técnicos.

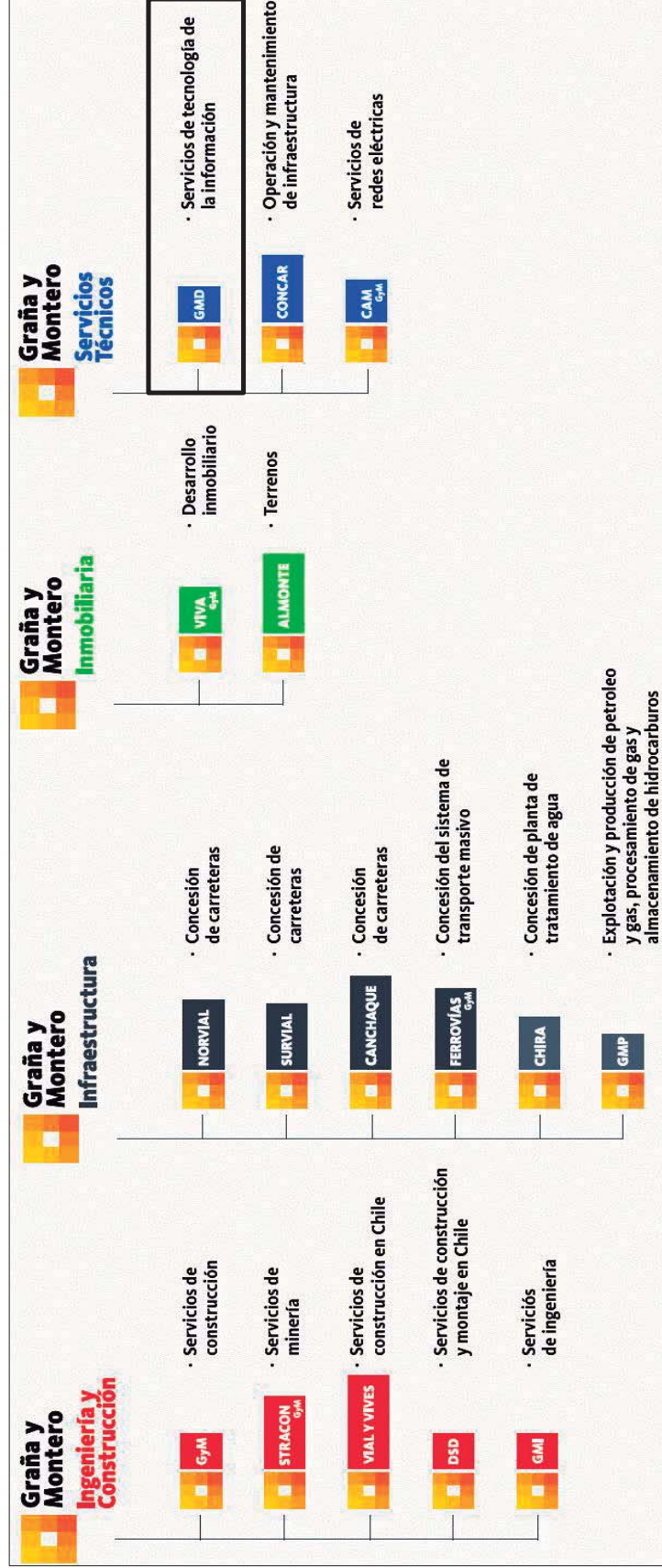


Figura 10: Áreas de Negocio Grupo Graña y Montero

FUENTE: Graña y Montero S.A.A. (2013)

2.3.1.3 Ubicación y demografía

La oficina principal de Graña y Montero está ubicada en Paseo de la República en el distrito de Surquillo, en este edificio de once pisos se encuentran ubicadas las principales áreas de cada empresa del grupo, así también cada empresa cuenta con oficinas propias a nivel nacional e internacional (Medina, 2014).

En el siguiente cuadro se muestra la clasificación del total de los colaboradores según su nivel de instrucción así como también según si pertenecen como trabajadores directos del Grupo.

Cuadro 6: Demografía Grupo Graña y Montero

Colaboradores	2012	2013	2014
	Número de colaboradores		
Ingenieros	3,657	3,846	4,229
Otras profesiones	1,918	2,231	2,734
Carreras técnicas	5,824	7,032	8,938
Total empleados	11,399	13,109	15,901
Total obreros	11,885	12,759	24,692
Consortios	5,370	7,301	7,269
Total colaboradores	28,645	33,169	47,862
Subcontratas	4,452	4,758	5,356
Total General	33,106	37,927	53,218

FUENTE: Graña y Montero S.A.A. (2014)

2.3.1.4 Ingresos Grupo

En la siguiente figura se muestran las ventas realizadas por el Grupo Graña y Montero durante el periodo 2013 y 2014 según Miloslavich (2014).

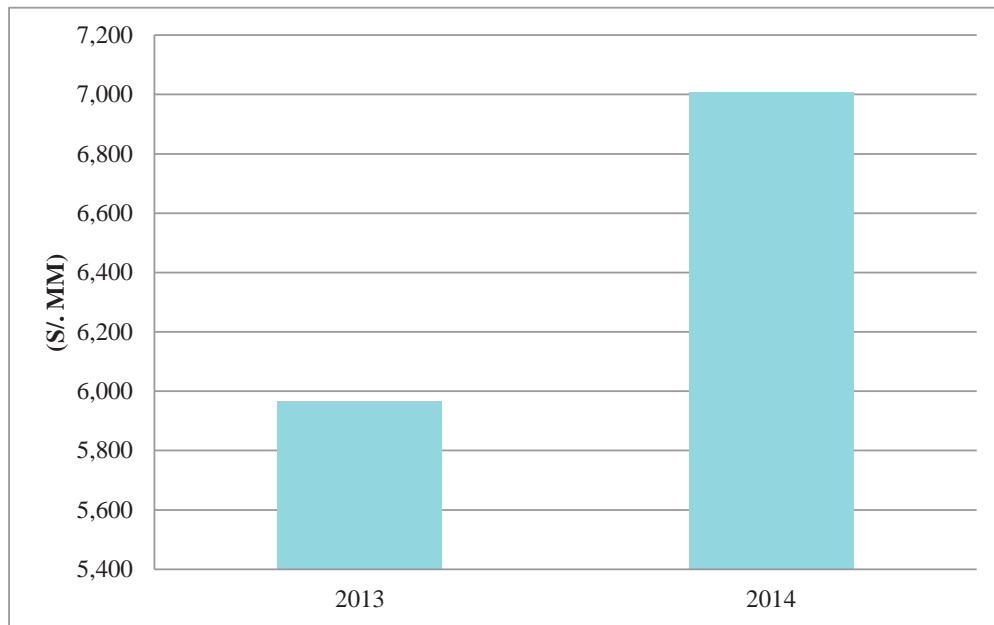


Figura 11: Ventas Trimestrales Consolidadas Acumuladas (S/. MM)

FUENTE: Miloslavich (2014)

De la figura anteriormente mostrada se puede ver claramente que el Grupo tuvo un crecimiento de 15% respecto a las ventas realizadas durante el año 2013.

Estas ventas provienen de cada una de las áreas de negocio que se desarrollan dentro de Graña y Montero. En la figura que se muestra a continuación se señala que porcentaje de estos ingresos proviene de cada una de las áreas en mención.

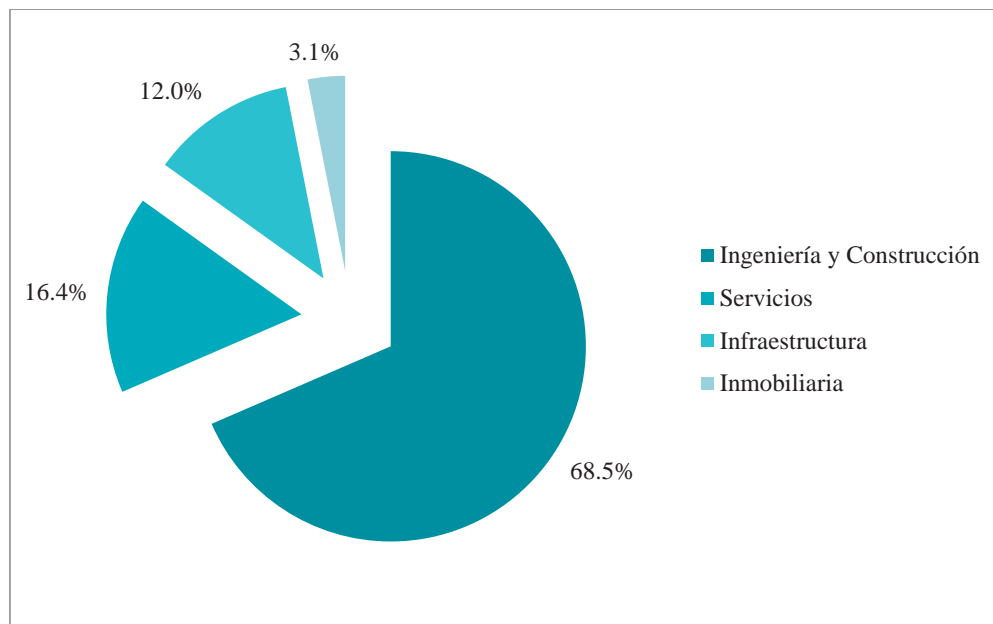


Figura 12: Ventas por Área de Negocio al 2014

FUENTE: Miloslavich (2014)

De la figura mostrada, se evidencia que el área de negocio que tuvo mayores ventas durante el año 2014 fue ingeniería y construcción otorgándole un 68.5% del total de las ventas. Por su parte el área de Servicios, donde se encuentra ubicada GMD, solo otorgó un 16.4% del total de las ventas.

En la figura que se muestra a continuación se expone la utilidad neta que cada una de las áreas de negocio le otorga al Grupo. Como se puede apreciar el área de Servicios, donde se encuentra ubicada GMD, no alcanza el 1%, mientras que el área de Infraestructura y Construcción representa cerca del 60% del total.

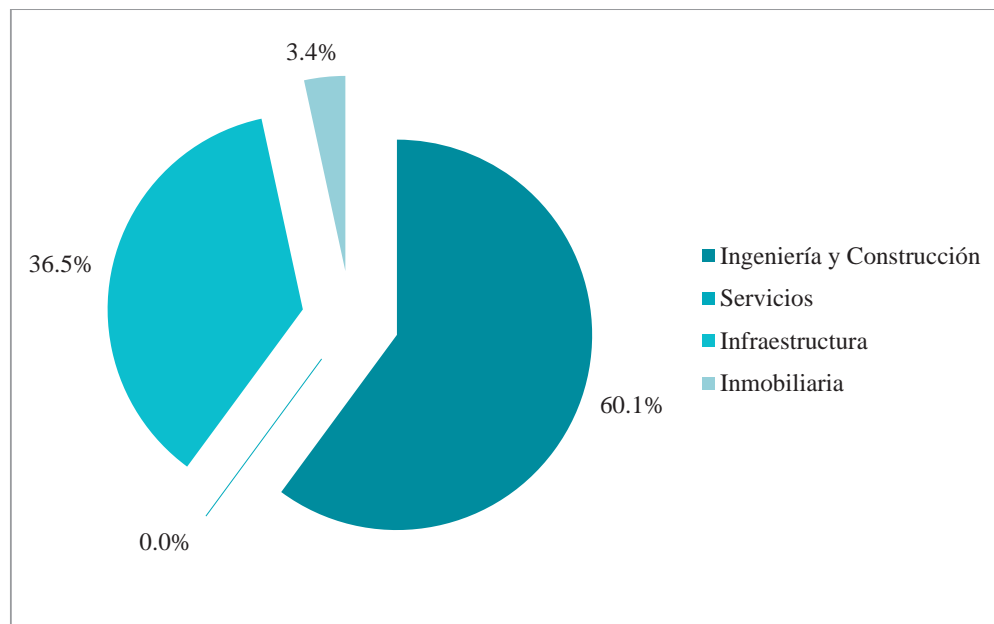


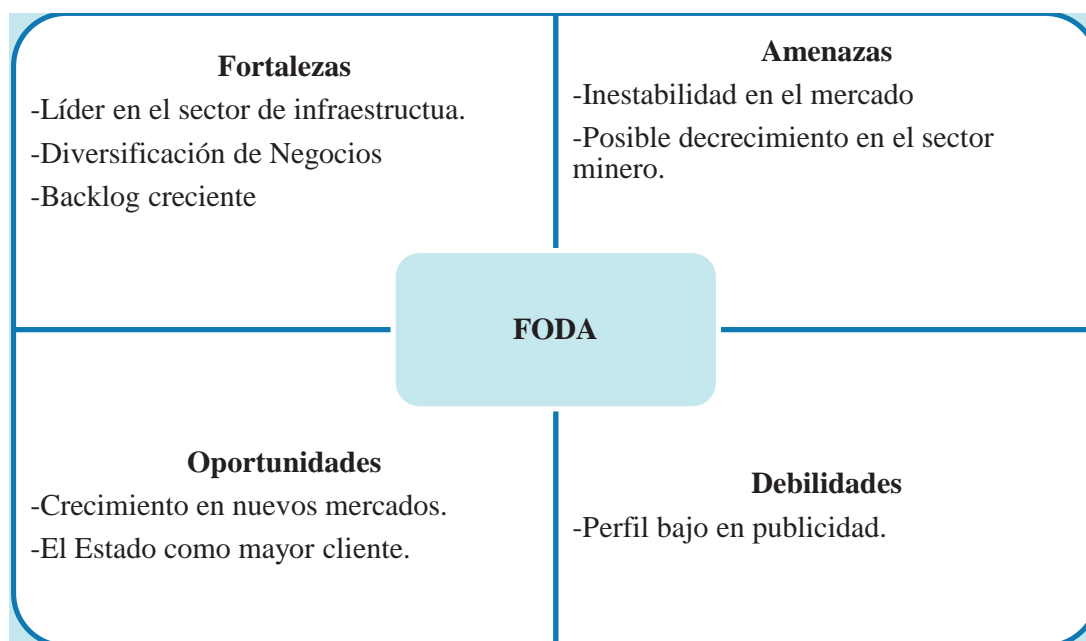
Figura 13: Utilidad Neta por Área de Negocio al 2014

FUENTE: Miloslavich (2014)

2.3.1.5 Análisis FODA

A continuación se muestra de forma esquemática las principales fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que tiene el Grupo.

Cuadro 7: FODA Grupo Graña y Montero



FUENTE: Elaboración propia

A continuación se explica de manera resumida cada uno de los puntos tratados.

a. Fortalezas

- Más del 90% de las ganancias del grupo Graña y Montero se centraliza en las empresas tanto de infraestructura como ingeniería y construcción, tales como GyM, CONCAR, Norvial, Survial, Canchaque y GMP (Miloslavich 2014).
- Por la diversificación de los clientes es que se crean varias empresas a lo largo de los años del Grupo y en estos últimos años, se ha tenido la necesidad de agruparlos por unidades y/o áreas de negocio, de esta manera se lleva una mejor administración (Graña,2014).

b. Amenazas

- El decrecimiento en algunos mercados genera que algunas empresas detengan su crecimiento, mientras que otras empresas del grupo enfocadas a otros rubros generen crecimiento.
- Inestabilidad económica del país por cambio de gobierno.

c. Oportunidades

- El *backlog* a nivel de grupo va en crecimiento y se tiene en cuenta que al Gobierno como principal cliente de todas las empresas de la corporación (Miloslavich 2014).

d. Debilidades

- Recién a partir del año 2014 se decide promocionar la imagen corporativa, realizando campañas por diversos medios de comunicación. El hito que marcó el inicio del Marketing es la develación del logo en el edificio principal ubicado en el distrito de Surquillo.

2.3.1.6 El Estilo Graña y Montero

El origen del Estilo Graña y Montero se remonta al año 1933 cuando los fundadores deciden asociarse con el fin de “aunar conocimientos para realizar cualquier obra” (Graña (2014), citando el Acta de Fundación 1993). Esta frase recoge el origen del Estilo Graña y Montero.

Los valores de calidad, cumplimiento, seriedad y eficiencia, así como las estrategias trazadas por la organización no surgen de la casualidad ni de una perspectiva cortoplacista sino, más bien, de los principios o cimientos de una gran obra colectiva que se llama Graña

y Montero (Graña, 2014). Este estilo le permite acercarse cada vez a su visión, la de ser “el Grupo de servicios de ingeniería e infraestructura más confiable de Latinoamérica”.

Un punto importante, en el ámbito de este trabajo, y que ha estado presente desde la fundación del Grupo Graña y Montero es la pasión por aprender, el respeto y la apuesta por las personas y su conocimiento, la autonomía responsable, además de una gran capacidad para anticiparse a los retos de los nuevos tiempos y responder a las expectativas de nuestros clientes, colaboradores y distintos grupos de interés (Graña, 2014).

El Estilo Graña y Montero da cuenta de cómo hacen las cosas en la organización, cuál es el estilo de hacer las cosas que los diferencia de las otras compañías y que han sido la base para llegar a los 81 años de forma exitosa (Graña, 2014).

2.3.1.7 Cultura

“La cultura Graña y Montero es la base de nuestra gestión sostenible, y a través de la estrategia crecer y compartir, nos proyectamos hacia la sociedad promoviendo el desarrollo de ciudadanos que actúan como agente de cambio” (Graña y Montero S.A.A, 2013)

En base a la cita mencionada líneas arriba podemos decir que el crecimiento del Grupo se soporta en el talento y liderazgo de sus colaboradores. Con ellos han construido una sólida cultura, inspirada en sus valores corporativos, que determina cómo hacen las cosas, es decir lo que se denomina el Estilo Graña y Montero.

“Somos conscientes de que el impacto que generamos en las personas va más allá de la infraestructura que construimos y los servicios que brindamos... Así, nos convertimos también en proveedores de desarrollo y bienestar” (Graña y Montero S.A.A, 2013).

El Grupo Graña y Montero cuenta con un equipo de más de 33,000 colaboradores que tienen las capacidades necesarias para ejecutar, con altos estándares de calidad, los proyectos de ingeniería y servicios más complejos y exigentes. Su experiencia y conocimiento es la principal ventaja competitiva de la corporación (Graña y Montero S.A.A, 2013). Siendo el conocimiento un recurso estratégico, pues en él ésta contenido la principal ventaja competitiva de la organización, surge de la necesidad estratégica de gestionarlo, responsabilidad que recae sobre el Centro Corporativo de Aprendizaje (CCA).

2.3.2 GMD S.A.

Una vez que se entendió el marco que influencia el desarrollo de la empresa GMD fue importante realizar una descripción y análisis de la misma bajo las herramientas de gestión aprendidas, a través de estas se pudo comprender el funcionamiento de la organización, a partir de este punto se realizó el análisis de los factores culturales que afectan la gestión del conocimiento.

En el siguiente cuadro se presenta un resumen de las principales características del GMD.

Cuadro 8 : Principales características de GMD.

Característica	Detalle
Manual organización y funciones	No cuenta con un MOF definido totalmente. Se está actualizando de los perfiles de puesto.
Áreas de negocio	GMD se encuentra dividida en tres áreas de negocio, tecnologías de la información, <i>outsourcing de aplicaciones</i> y <i>business process outsourcing</i>
Ubicación	<p>GMD S.A. cuenta con tres oficinas.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Av. Paseo de la República N° 4675 Surquillo, Lima 34, Perú • Pasaje Acuña 127, Lima , Lima (Piso 5,6,7,8) • Jirón Chota. Cercado de Lima - (Oficina Lima)
Demografía	Al momento del estudio GMD tenía en planilla 1790 colaboradores. De estos el 72% son hombres, el 57% se encuentra en un rango de edades entre 25 y 35 años y el 43% tiene entre 1 y 3 años dentro de la empresa.
Ingresos y Ventas	En el año 2014 los ingresos de la empresa ascendieron a la suma de 83 millones de soles. Estos están representados en 57% por las ventas realizadas por la división de tecnología.

Continuación

Característica		Detalle
Análisis de herramientas de gestión	Fuerzas de Porter	<ul style="list-style-type: none"> -Rivalidad entre competidores existentes: Media -Poder de Negociación de los compradores: Medio -Amenaza ingreso de nuevos competidores: Media -Amenaza de productos sustitutos: Media -Poder de negociación de los proveedores: Media
	Análisis FODA	<ul style="list-style-type: none"> -Fortaleza principal: Prestigio por ser del Grupo GyM -Oportunidad principal: Acercamiento a oportunidades del Grupo GyM -Debilidad principal: Baja planificación y gestión de problemas -Amenaza principal: Crecimiento de los competidores locales
	Matriz EFE	Se tiene como resultado 2.30, lo cual indica que GMD responde medianamente bien a los factores externos.
	Matriz EFI	Muestra un resultado de 2.35. Ese resultado indica que GMD responde medianamente bien a los factores internos.

Continuación

Característica		Detalle
	Cadena de valor	La gestión del conocimiento se encuentra dentro del eslabón secundario desarrollo organizacional junto con la gestión de los recursos, gestión de sistemas y gestión de proyectos
	Análisis de Procesos	El mapa de procesos de GMD refleja el global de todos los procesos desarrollados dentro de GMD. Se observó que los principales procesos son los referidos al área de realización del producto donde se encuentran las líneas de negocio de la empresa. Los procesos de gestión del conocimiento son considerados procesos de apoyo.

FUENTE: Elaboración propia

2.3.2.1 Datos Generales

GMD es la empresa de *outsourcing* de procesos de negocios y *outsourcing* de tecnología de la información (TI) con mayor confiabilidad y experiencia del Perú (*International Data Corporation*, 2014). Forma parte del grupo de Ingeniería número uno del Perú, Graña y Montero, y cuenta con 31 años de experiencia desarrollando e implementando exitosamente soluciones que generan valor a los procesos de negocios de sus clientes.

a. Visión y Misión

- Visión: Ser reconocidos como la empresa proveedora de *outsourcing* de procesos de negocio y tecnología de información más confiable de América Latina (GMD, 2014).

- Misión: Proveer soluciones de *outsourcing* de procesos de negocio y de tecnología de la información que favorezcan el logro de los objetivos empresariales de sus clientes (GMD, 2014)

b. Historia

Desde el inicio de sus operaciones en 1985, GMD ha crecido por encima de las predicciones del mercado gracias a su estrategia de flujos estables, lo que le ha permitido sentar las bases para un crecimiento sólido y seguro. En la siguiente figura se muestra la evolución del negocio, el cual puede estar definida en tres etapas: venta de productos, *outsourcing* de TI y *outsourcing* de negocios.

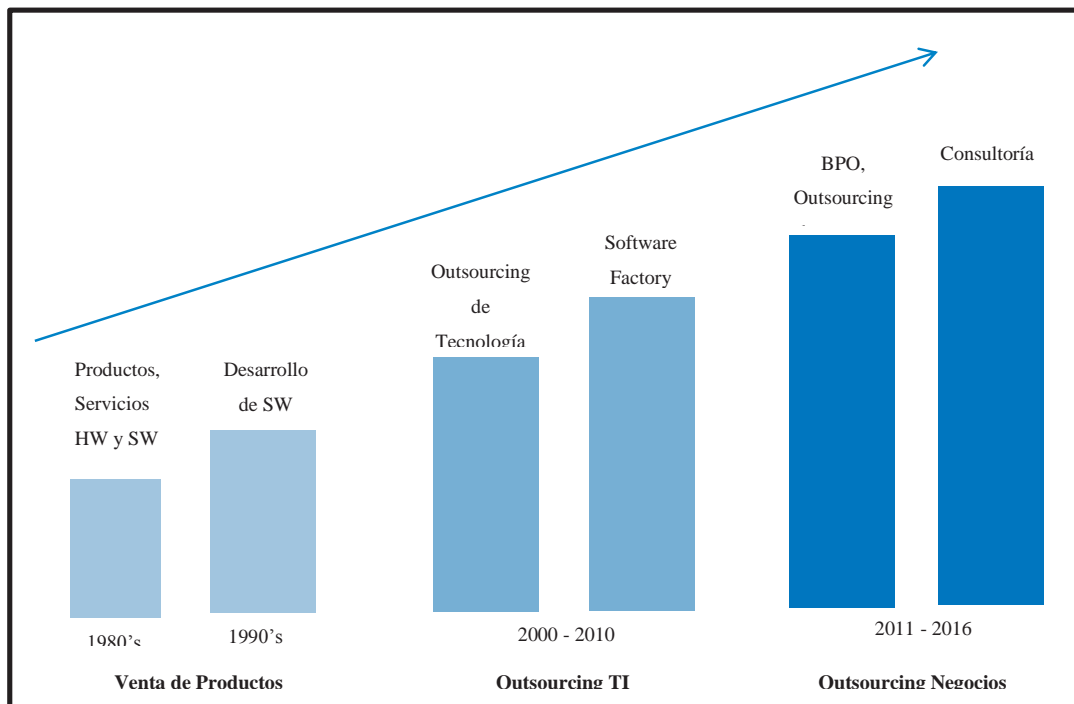


Figura 14: Evolución Negocio

FUENTE: Culture Audit GMD (2014) – Elaboración propia

2.3.2.2 Áreas del Negocio

A la fecha de la evaluación la empresa cuenta con el siguiente organigrama (Anexo 3) y no cuenta con un Manual de Organización y Funciones definido en su totalidad, ni perfiles de puesto actualizado, este se encuentra en proceso de desarrollo debido a una reestructuración que sufrió la empresa a finales del 2012.

En la figura que se muestra a continuación se expone de forma general el organigrama de la empresa, el cual permite conocer las diferentes divisiones del negocio y también las áreas de apoyo (GMD, 2014).

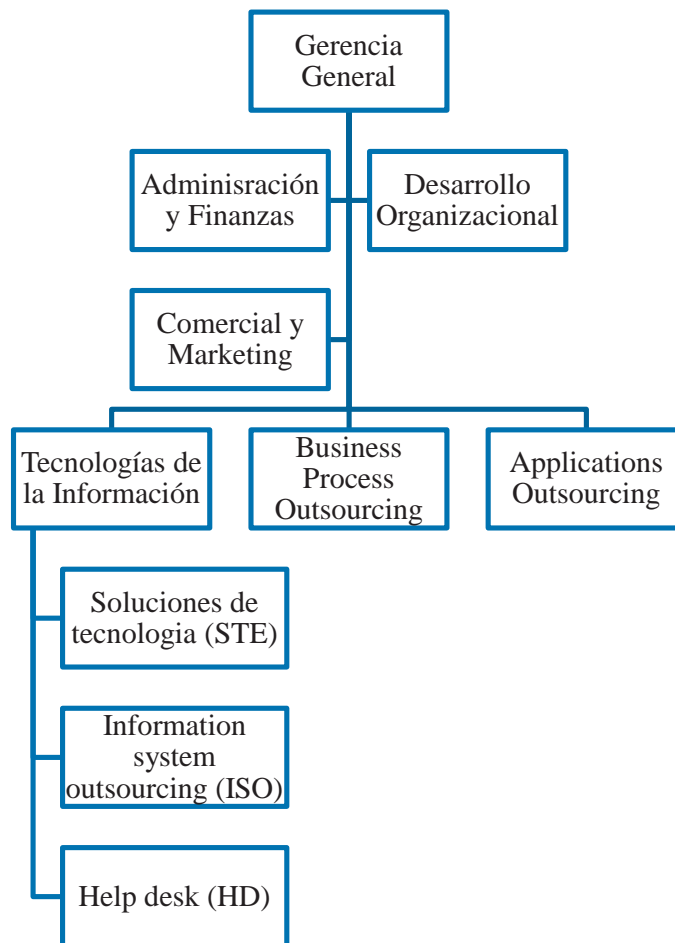


Figura 15: Organigrama GMD

FUENTE: GMD (2014) – Elaboración propia

Se puede apreciar en el organigrama o estructura organizacional de GMD S.A. una desintegración de los procesos relacionados con brindar servicio al cliente, al dividir las áreas de negocio en tres divisiones: División de TI (se concentra en las soluciones tecnológicas y outsourcing de tecnología), División AO (se concentra en el outsourcing de aplicaciones) y la División de BPO (se concentra en el outsourcing de procesos). Así mismo, se puede observar que las áreas de administración y finanzas y comercial y marketing son consideradas áreas de apoyo, mientras que el área de desarrollo organizacional es tomada como área de asesoría.

2.3.2.3 Soluciones de Negocio

GMD cuenta con un portafolio de soluciones de *outsourcing* de procesos, tecnología de la información, aplicaciones y servicios de tecnología más completo del mercado, lo que le permite a sus clientes focalizarse en el giro de su negocio, pues GMD actúa como su socio especialista diseñando, implementando, operando y/o administrando las soluciones de negocios y tecnológicas (GMD, 2014).

En la siguiente figura se muestran algunas de las soluciones ofrecidas a los clientes por GMD, categorizadas bajo las cinco áreas de negocio, mostradas en el cuadro infra: *outsourcing* de procesos (BPO), *outsourcing* de tecnología (ISO), *outsourcing* de aplicaciones (AO), soluciones de tecnología y consultoría (servicios tecnología) (GMD,2014).

Cuadro 9: Áreas de Negocio

	Área de Negocio	Descripción
OUTSOURCING	Outsourcing de Procesos de Negocios (BPO)	Soluciones integrales a procesos comerciales, operativos, documentales, de gestión y transporte, que el cliente necesita para el logro de sus objetivos institucionales a corto y largo plazo.
	Outsourcing de Aplicación (AO)	GMD agrega valor mediante la optimización de carteras de aplicaciones, mayor rendimiento de la inversión y reducción del costo total de propiedad (TCO).
	Outsourcing de tecnología (ISO)	GMD en sus servicios de Outsourcing en la nube, busca acompañar y ayudar a sus clientes, a alcanzar la modernidad, eficiencia y competitividad que le exige el mercado actual, en el cumplimiento de sus objetivos de negocios.
SOLUCIONES	Soluciones de Tecnología	Las soluciones de tecnología de GMD optimizan la estabilidad, confiabilidad y rendimiento de la infraestructura de sus clientes. Ya sea requiera reducir costos, aumentar la disponibilidad, incrementar la seguridad, integrar nuevas tecnologías u optimizar sus sistemas.
	Servicios de Tecnología	GMD le brinda el soporte que usted necesita donde, cuando y en la forma en que lo requiera. En lo que respecta a mantenimiento de TI, soporte on site o remoto, implementación o migración de plataforma, etc.

FUENTE: GMD (2014)- Elaboración propia.

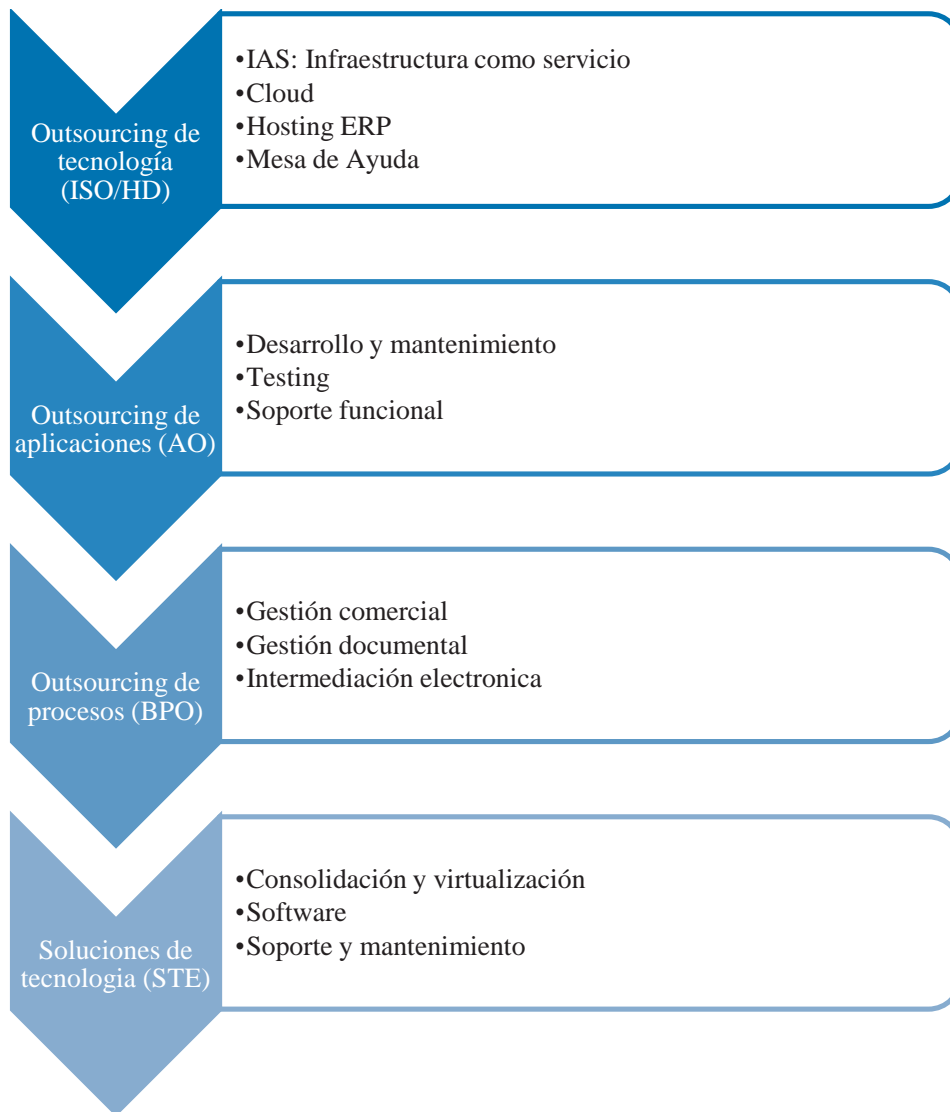


Figura 16: Portafolio de soluciones

FUENTE: GMD (2014) –Elaboración propia

2.3.2.4 Ubicación y demografía

a) Ubicación

GMD S.A. cuenta con tres oficinas con un área total de 9,900m² con instalaciones modernas y con los servicios básicos dentro del estándar de oficinas, tales como aire acondicionado, servicio de internet y telefonía, servicios higiénicos completamente

equipados, servicio de mantenimiento, etc. Las direcciones de las oficinas que se encuentran actualmente en funcionamiento son las siguientes:

- Av. Paseo de la República N° 4675 Surquillo, Lima 34, Perú
- Pasaje Acuña 127, Lima , Lima (Piso 5,6,7,8)
- Jirón Chota. Cercado de Lima - (Oficina Lima)

Así mismo para el desarrollo de la presente investigación se cree propicio mencionar un cuarto local cuya ubicación es en la Av. Larco N° 663, Miraflores, Lima, donde se encuentra todo el personal que ocupa un puesto dentro del área de desarrollo organizacional.

En el siguiente cuadro se puede ver la cantidad total de trabajadores que se encuentran ubicados en cada uno de estos locales.

Cuadro 10 : Distribución colaboradores según local

Local Cliente	Número de colaboradores
GMD Local Larco	90
GMD Local Lima	600
GMD Local Surquillo	337
Local Cliente	763
Total Colaboradores	1790

FUENTE: Sistema Meta 4 GMD (2014)- Elaboración Propia

“El activo más importante de GMD son sus colaboradores, por ello, nos enfocamos en su desarrollo profesional y personal, en el marco de la cultura Graña y Montero” (Culture Audit GMD, 2014). En el Anexo 4 se muestra la distribución de los colaboradores de GMD en base a diferentes criterios, tales como género, edad, tiempo de trabajo y grado de instrucción.

2.3.2.5 Ingresos GMD

El ingreso total del año 2014 de los servicios que ofrece GMD S.A. se puede observar en el siguiente cuadro.

Cuadro 11: Ingresos GMD S.A. 2014

Negocio	Ingresos (MM)	Representa (%)
Procesos de negocio	35,909,400	43
BPO (<i>Outsourcing Procesos</i>)	11,632,971	14
AO (<i>Outsourcing Aplicaciones</i>)	18,505,346	22
GSD	5,771,083	7
Procesos de tecnología	47,197,325	57
STE	14,228,452	17
Servicios tecnología	8,728,216	11
ISO (<i>Outsourcing Tecnología</i>)	16,250,225	20
<i>Help Desk</i>	7,990,433	10
TOTAL	83,106,725	100

FUENTE: GMD (2015)- Elaboración Propia

Como podemos observar en el cuadro expuesto líneas arriba la división que le genera mayores ingresos GMD es la de procesos de tecnología es decir aquella que incluye a 3 líneas de negocio: HD, ISO Y STE. Estas en conjunto facturan el 57% de todas las ventas de GMD.

Cuadro 12: Ingresos por división

Negocio	Ingresos (MM)	Representa (%)
BPO (OUTSOURCING PROCESOS)	17,404,054	21
AO (OUTSOURCING APLICACIONES)	18,505,346	22
TECNOLOGIA	47,197,326	57
TOTAL	83,106,725	100

FUENTE: GMD (2015)- Elaboración Propia

En la figura infra se puede apreciar el porcentaje de ingresos que cada división del negocio le otorga a GMD.

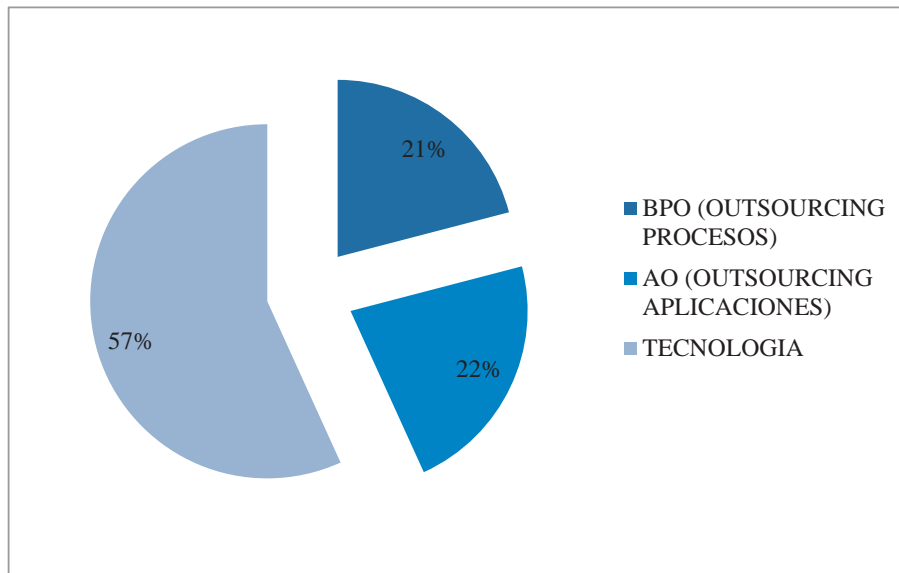


Figura 17: Proporción de ingresos por división

FUENTE: Elaboración Propia

2.3.2.6 Diagnóstico de la empresa en base a herramientas de gestión

a. Fuerzas de Porter

El modelo de las cinco fuerzas de Porter (1988), es una herramienta de gestión que permite realizar un análisis externo de los distintos factores de la industria que moldean la estrategia de competitividad de la empresa.

El Análisis de las cinco fuerzas de Porter de la Empresa GMD S.A. se presenta en el cuadro siguiente.

Cuadro 13: Resumen Fuerzas de Porter

Fuerza de Porter	Diagnostico
Rivalidad entre competidores existentes	Medio
Poder de Negociación de los compradores o clientes	Medio
Amenaza de ingreso de nuevos competidores	Medio
Amenaza de productos sustitutos	Medio
Poder de negociación de los proveedores	Medio

FUENTE: Elaboración Propia

Para esquematizar las cinco fuerzas de Porter para el sector en el que se encuentra operando GMD S.A. se ha elaborado la Figura 19.

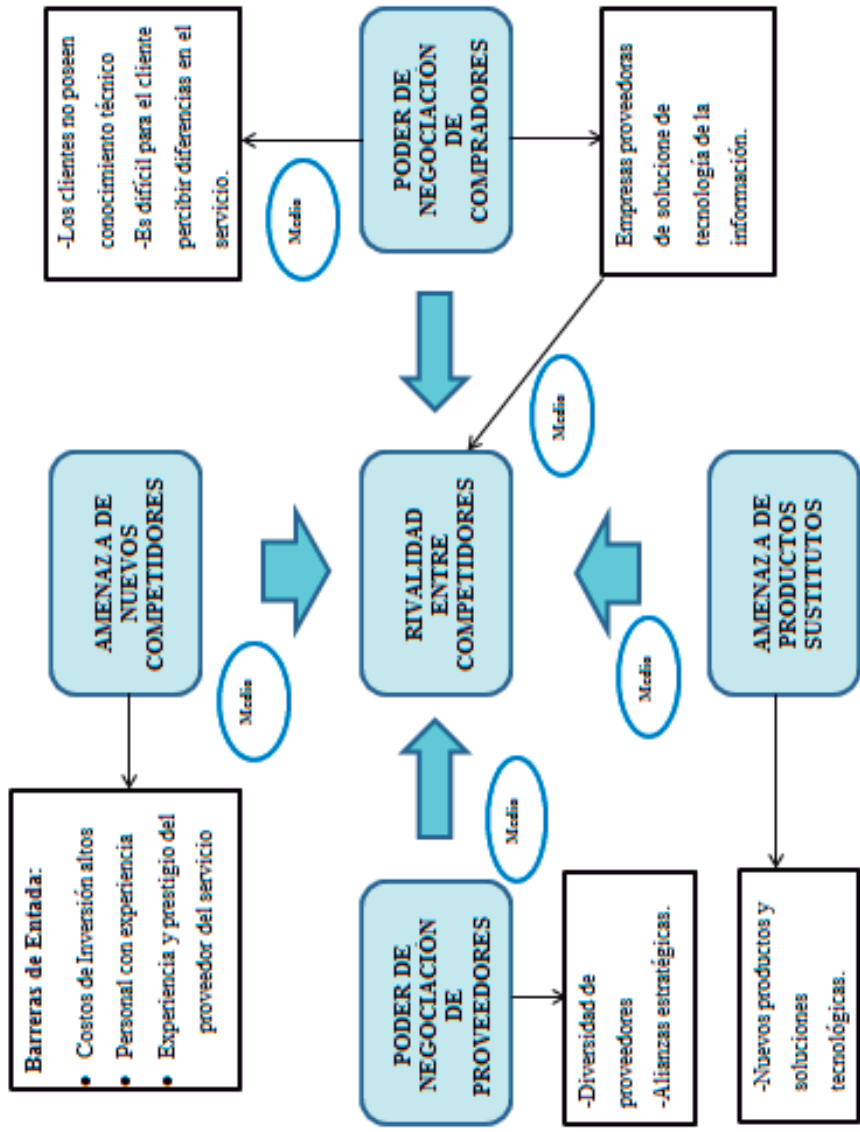


Figura 18: Análisis de las Fuerzas de Porter

FUENTE: Elaboración Propia

A continuación se exponen cada uno de los puntos referidos a las cinco fuerzas de Porter.

- **Rivalidad entre competidores existentes**

GMD S.A. tiene actualmente una rivalidad media entre los competidores existentes debido a que la cantidad de empresas especializadas en la provisión de soluciones de tecnología de la información no es muy significativa con respecto al volumen de empresas que comienzan a demandar dichos servicios debido a la tendencia actual del mercado (El Comercio, 2014).

En lo que respecta a clientes considerados A1 o grandes, tanto en el sector público como en el privado, la competencia es más fuerte debido a que los clientes toman en cuenta las referencias y prestigio de cada empresa, este hecho hace que el número de competidoras capaces de calzar en el perfil deseado se reduzca y por ende se incremente la rivalidad (Informe de IDC, 2014).

En el corto plazo, no se presentaran problemas para encontrar clientes para ofrecer servicios en diversos sectores, esto debido a los continuos avances tecnológicos que se presentan, posibilitando el brindar nuevo servicios y a la constante tendencia del mercado por tercerizar procesos “no esenciales” y centrarse en su *core bussines*.

Otro factor que hace que la competencia sea más intensa es la poca capacidad de los clientes para percibir el valor agregado entre una y otra por ser considerados muchos de los servicios como intangibles, como es el caso del almacenamiento de información en la nube.

Dependiendo de los productos y servicios que brinda GMD, se puede identificar empresas competidoras transnacionales como Telefónica e IBM, y competidoras nacionales como BCTS, Cosapi Data, Adexus, entre otras (Culture Audit GMD, 2014).

- **Poder de Negociación de los compradores o clientes**

El poder de negociación de los compradores es considerado medio. Un factor que influye negativamente en el poder de negociación del comprador es el poco conocimiento técnico que tienen con respecto al servicio que piensan contratar, aunque si tengan claro los beneficios que obtendrían.

Algo que va a favor del poder de negociación de los compradores es que en la actualidad la mayoría de las empresas cuenta con un área dedicada a tecnologías de la información, la cual ha comenzado a participar en el proceso de adquisición del servicio, estableciendo condiciones que deben respetarse dentro de la ejecución del mismo, sino la empresa que brinda el servicio puede verse penalizada, este caso se presenta sobre todo cuando el cliente es el estado.

Así mismo los compradores muestran su poder negociador al exponer sus necesidades específicas y preferir aquellas empresas que ofrezcan un servicio adaptable o a medida en vez de uno estándar para todos los clientes. Dependerá mucho del grado en que la empresa que ofrece el servicio puede adaptarse a las necesidades de los clientes y ofrecerle continuidad y disponibilidad del servicio en el momento que este lo necesite.

De acuerdo a lo expuesto anteriormente se entiende que hay tanto factores que van a favor del poder negociador del cliente, como en contra. Este hecho varía según las características de cada cliente.

En la siguiente figura se muestran algunos de los servicios ejecutados durante el año 2014 (GMD, 2015)

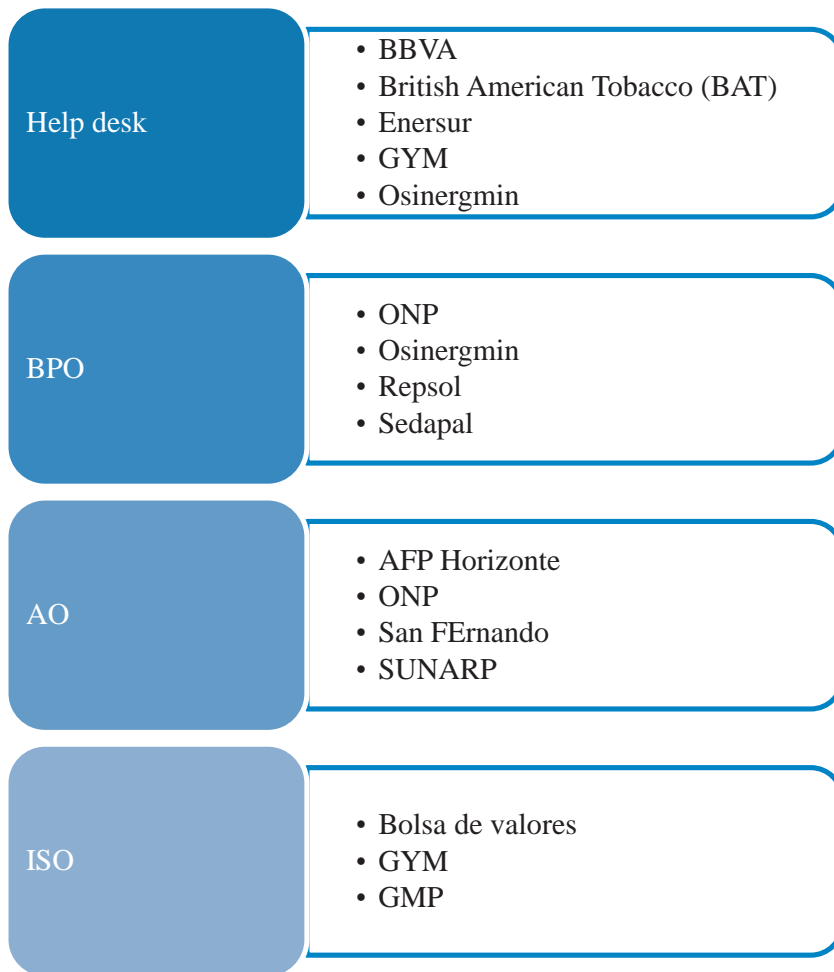


Figura 19: Servicios Ejecutados 2014

FUENTE: GMD (2015) - Elaboración Propia

- **Amenaza de ingreso de nuevos competidores**

La amenaza de ingreso de nuevos competidores es media debido a los factores que se explican a continuación:

Dependiendo del servicio que se brinde, la inversión en activos fijos tangibles que se requiere es alta. Por ejemplo para brindar un servicio de data center la empresa debería tener la infraestructura acondicionada y poseer una cantidad de servidores que sostenga la demanda de sus posibles clientes. En el caso de servicios de consultoría o soporte de sistemas, este depende principalmente de las personas, es

decir se necesita poseer personal capacitado, la inversión en capacitación de personal es alta pues los servicios de tecnología son específicos.

Partiendo del hecho que lo más valorado, en primera instancia, por los clientes al contratar el servicio es la experiencia y prestigio de las empresas que ofertan lo ofrecen, la amenaza de nuevos competidores se ve disminuida.

El costo de cambio que significa cambiar de proveedor en el servicio varía mucho dependiendo del tipo de servicio que la empresa haya adquirido, por ejemplo un servicio de *information system outsourcing* (ISO) el costo es elevado, pues implica la adquisición de nuevos activos tangibles (servidores) así como intangibles (licencias) la empresa, caso contrario ocurre si se ha adquirido un servicio de soporte y mantenimiento.

Por otro lado, si consideramos la globalización, podríamos ver que la amenaza de ingreso de nuevos competidores es alta, pues permite que los servicios, sobre todo los de soporte y mantenimiento puedan ser brindados desde cualquier parte del mundo.

- **Amenaza de productos sustitutos**

La amenaza de productos o servicios sustitutos es media y está representada principalmente porque cada día surgen nuevos productos y servicios tecnológicos. El ansia de las industrias y los negocios por ser más productivos y eficientes es la fuerza que impulsa la evolución de estos productos.

Así mismo si analizamos la amenaza de productos sustitutos dentro de un servicio es amplia, por ejemplo un mismo problema puede ser resuelto con la aplicación de dos *softwares* distintos, o una base de datos se puede desarrollar en una plataforma *SQL* o *Oracle* y en términos puntuales el cliente obtendrá el mismo resultado.

- **Poder de negociación de los proveedores**

El poder de negociación de los proveedores es media, pues en muchos casos de este depende el éxito o el fracaso del servicio que se va a brindar.

Dentro del servicio, los proveedores pueden ser de distinto tipo, según el servicio que el cliente haya contratado. Existen proveedores de productos de tecnología como Hardware y Software, los principales dentro del mercado son HP, IBM, CISCO, Microsoft, etc. también están como proveedores importantes los que brindan los servicios de Telecomunicaciones como Telefónica, Claro, Global Crossing, etc.

Con el objetivo de reducir el poder de negociación que tienen los proveedores respecto al servicio a ser brindado, GMD ha visto la necesidad de crear alianzas estratégicas con empresas líderes mundiales en tecnología de la información, y que pueden actuar como subcontratistas dentro del servicio a ser brindado, con el objetivo de ofrecer soluciones innovadoras que generan valor agregado a los procesos de negocios de los clientes.

A continuación se listan algunos de los socios estratégicos de GMD S.A al momento de la evaluación realizada para el presente trabajo.

- *Ca Authorized Partner*
- *CISCO Partner Certified*
- *CITRIX Partner Gold Solution Advisor*
- *Hosting SAP Partner*
- *HP Elite Partner 2012*
- *Oracle Certified Advantage Partner*
- *VmWare*

b. Análisis FODA

Las principales fortalezas de GMD S.A. están relacionadas al prestigio que tiene ante los clientes por ser la empresa número uno de outsourcing de tecnología y pertenecer al Grupo Graña y Montero, la tendencia del mercado actual significa una oportunidad de crecimiento, así como la economía estable del país. Por otra su baja planificación y gestión de problemas y la falta de experiencia en el manejo de proyectos de gran envergadura por parte de los gerentes y los mandos medios son sus principales debilidades. La amenaza más significativa es la incorporación de empresas con mayor expertise y *know how*, así como la pérdida de talento por parte de los competidores.

El cuadro que se muestra a continuación se expone el resultado de entrevistas a colaboradores del área de PMO y colaboradores del área de Calidad, así como de la observación del investigador con respecto a las principales fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de GMD S.A. Así mismo se han tomado los postulados del informe del IDC 2014 para sustentar las amenazas que afronta la empresa.

Cuadro 14: FODA de GMD S.A.

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> • Experiencia y conocimiento en soluciones integrales de tecnología • Prestigio por pertenecer al Grupo Graña y Montero • Ofrece una cartera de soluciones amplias con precios competitivos. • Reconocimiento por estar orientados al cliente. 	<ul style="list-style-type: none"> • Baja planificación y gestión de problemas • Falta de experiencia en el manejo de proyectos por parte de los gerentes y los supervisores. • Ser un proveedor local (no acompaña internacionalmente a los clientes) • Procesos internos manuales, no automatizados.
Amenazas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> • Crecimiento de competidores en el mercado local (Informe del IDC, 2014) • Incorporación de empresas con mayor expertise y <i>know how</i> (Informe del IDC, 2014) • Pérdida de talento por parte de los competidores • Posibles cambios en el sistema de contratación del Estado. 	<ul style="list-style-type: none"> • Sinergias entre las dos áreas de negocio: BPO y AO. • Mayor acercamiento al Grupo, trabajando oportunidades en conjunto, impulso del Área de Servicios. • Proyección a ingresar al mercado regional (Chile, Colombia) • Incremento de la demanda de mesa de ayuda

FUENTE: Elaboración Propia

c. Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)

A continuación se muestra la matriz EFE de la empresa.

Cuadro 15: Matriz de Evaluación de Factores Externos-GMD S.A.

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS			
Factores Críticos de Éxito	Peso	Calificación	Ponderado
OPORTUNIDADES			
Sinergias entre las dos áreas de negocio: BPO y AO.	0.15	3	0.45
Mayor acercamiento al Grupo, trabajando oportunidades en conjunto, impulso del Área de Servicios.	0.15	3	0.45
Proyección a ingresar al mercado regional (Chile, Colombia)	0.10	2	0.2
Incremento de la demanda de mesa de ayuda	0.10	2	0.2
AMENAZAS			
Crecimiento de competidores en el mercado local	0.15	2	0.3
Incorporación de empresas con mayor expertise y know how	0.10	2	0.2
Pérdida de talento por parte de los competidores	0.15	2	0.3
Posibles cambios en el sistema de contratación del Estado	0.10	2	0.2
TOTAL	1.00		2.30

FUENTE: Elaboración Propia

Se tiene como resultado 2.30, lo cual indica que GMD S.A. responde medianamente bien a los factores externos. En el cuadro se observa que la calificación otorgada a las oportunidades es mayor que para las amenazas, esto quiere decir que la empresa ejerce un mejor aprovechamiento de oportunidades que defensa contra las amenazas. Asimismo los pesos de las oportunidades suman lo mismo que los de las amenazas, es decir que las oportunidades de GMD S.A. son consideradas tan influyentes como las amenazas en el proceso de alcanzar el éxito en el sector.

d. Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)

A continuación se muestra la Matriz de Evaluación de Factores Internos.

Cuadro 16: Matriz de Evaluación de Factores Internos-GMD S.A.

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS			
Factores Críticos de Éxito	Peso	Calificación	Ponderado
FORTALEZAS			
Experiencia y conocimiento en soluciones integrales de tecnología	0.1	2	0.2
Prestigio por pertenecer al Grupo Graña y Montero	0.2	4	0.8
Ofrece una cartera de soluciones amplias con precios competitivos.	0.1	2	0.2
Reconocimiento por estar orientados al cliente (Empresa #1 de outsourcing)	0.15	3	0.45
DEBILIDADES			
Baja planificación y gestión de problemas	0.15	2	0.3
Falta de experiencia en el manejo de proyectos por parte de los gerentes y los mandos medios	0.1	1	0.1
Ser un proveedor local (no acompaña internacionalmente a los clientes)	0.1	2	0.2
Procesos internos manuales, no automatizados	0.1	1	0.1
TOTAL	1.00		2.35

FUENTE: Elaboración Propia

En la matriz EFI de la empresa se muestra un resultado de 2.35. Ese resultado indica que la empresa aprovecha responde medianamente bien a los factores internos. Se observa que la calificación dada a algunas fortalezas es superior a la otorgada a las debilidades, por lo tanto se puede inferir que la empresa tiene un mejor aprovechamiento de sus fortalezas que control de sus debilidades. Asimismo los pesos de las fortalezas suman más que los de las debilidades, es decir que las fortalezas de GMD son consideradas como más influyentes en el proceso de alcanzar el éxito en el sector que las debilidades.

e. Análisis de la Cadena de Valor

Se realizó el análisis de la cadena de Valor de GMD identificando las actividades pertenecientes a los eslabones primarios y a los de apoyo. Este análisis se hizo en base a la adaptación para empresas de servicios realizada por Alonso (2008) del Modelo de Cadena de Valor de Michael Porter (1987). Las actividades de la cadena de valor se han dividido en dos grupos o eslabones.

- **Eslabones primarios:** Concentran la mayor parte de las actividades generados de valor
 - Comercial y Marketing: en esta categoría se encuentran los procesos de promoción de los servicios y el proceso de gestión de ventas
 - Logística: dentro de este eslabón se encuentra el proceso de provisión de todos aquellos insumos necesarios específicamente en el desarrollo del servicio.
 - Planeamiento de la Ejecución: en este están involucrados todos aquellos procesos que se desarrollan previo a la implementación del servicio contratado por el cliente.
 - Operación: es la parte en donde se encuentran considerados la ejecución del servicio y las actividades relacionadas al control del mismo.
 - Cliente: se considerado al cliente como un eslabón primario principalmente porque es este quien maneja la gestión de requerimientos, lo cual influirá de manera significativa en el desarrollo del servicio.

- **Eslabones de Apoyo**
 - Dirección General: dentro de este eslabón secundario se ha considerado al planeamiento estratégico de la organización, así mismo los procesos relacionados a la gestión proyectos y al impulsar la imagen institucional.
 - Desarrollo Organizacional: los procesos de gestión del conocimiento, gestión de los recursos, gestión de sistemas así como calidad y PMO (apoyo en el desarrollo de los proyectos)
 - Infraestructura.: los procesos relacionados al mantenimiento de los activos necesarios para desarrollar los requerimientos solicitados por el cliente (hardware y software)
 - Prevención de Riesgos, Gestión Ambiental y Responsabilidad Social: estos puntos son considerados eslabones de apoyo dentro de la cadena de valor, y son actividades que realiza la empresa al buscar alinearse a los estándares del Grupo Graña y Montero.

En la Figura 21 se muestra la cadena de valor de GMD, en esta podemos observar de forma esquematizada aquellas actividades que forman parte de los eslabones primarios así como aquellas que conforman los eslabones de apoyo, que si bien no son la mayor fuente generadora de valor dentro de la empresa, son de gran importancia para el desarrollo de la misma.

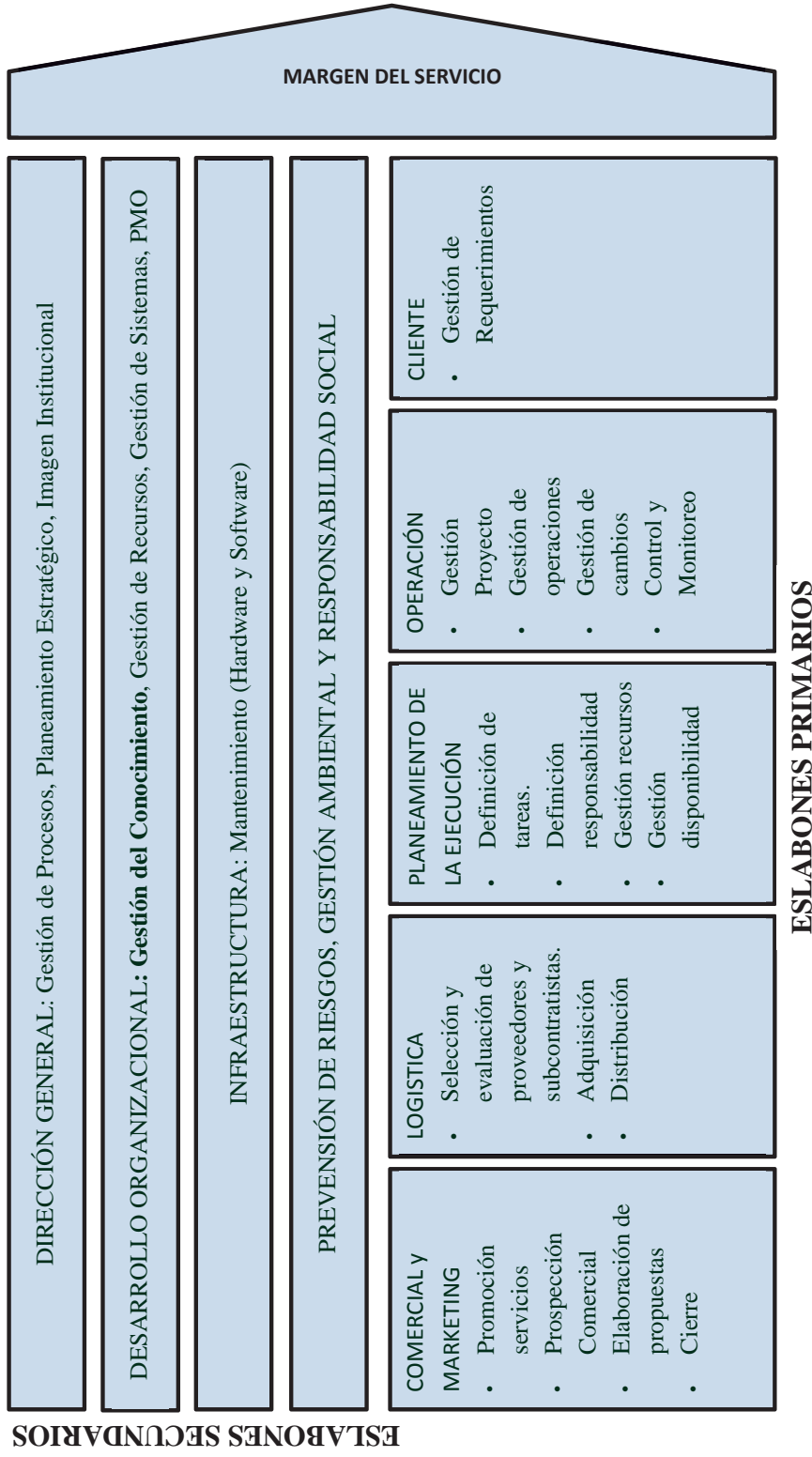


Figura 20: Cadena de Valor GMD

Fuente: Elaboración Propia.

f. Análisis de Procesos

Luego de realizar el análisis de la cadena de valor de GMD S.A. se realizó el estudio de los principales procesos que se desarrollan dentro de la empresa, para esto se tuvo una reunión con la persona encargada de calidad, quien proporciono el mapa global de todos los procesos que se desarrollan.(Anexo 5).

En base al Mapa de Procesos proporcionado, se ha elaborado un mapa simplificado en el que se muestra los principales procesos de la organización y la forma en la que interactúan. En este se puede encontrar tres tipos de procesos, los de dirección, realización del servicio y los de apoyo.

En la siguiente figura se muestra el mapa de procesos simplificado de GMD S.A. El objetivo de desarrollar el mapa de procesos dentro del presente trabajo de titulación es enmarcar la intervención del proceso “Gestión del Conocimiento” dentro del mismo, para de esta forma entender su participación en el desarrollo de las actividades. En tal sentido, podemos decir que la gestión del conocimiento se encuentra dentro de los procesos que soportan la principal actividad de la empresa, la realización del producto a cargo de cada una de las líneas de negocio.

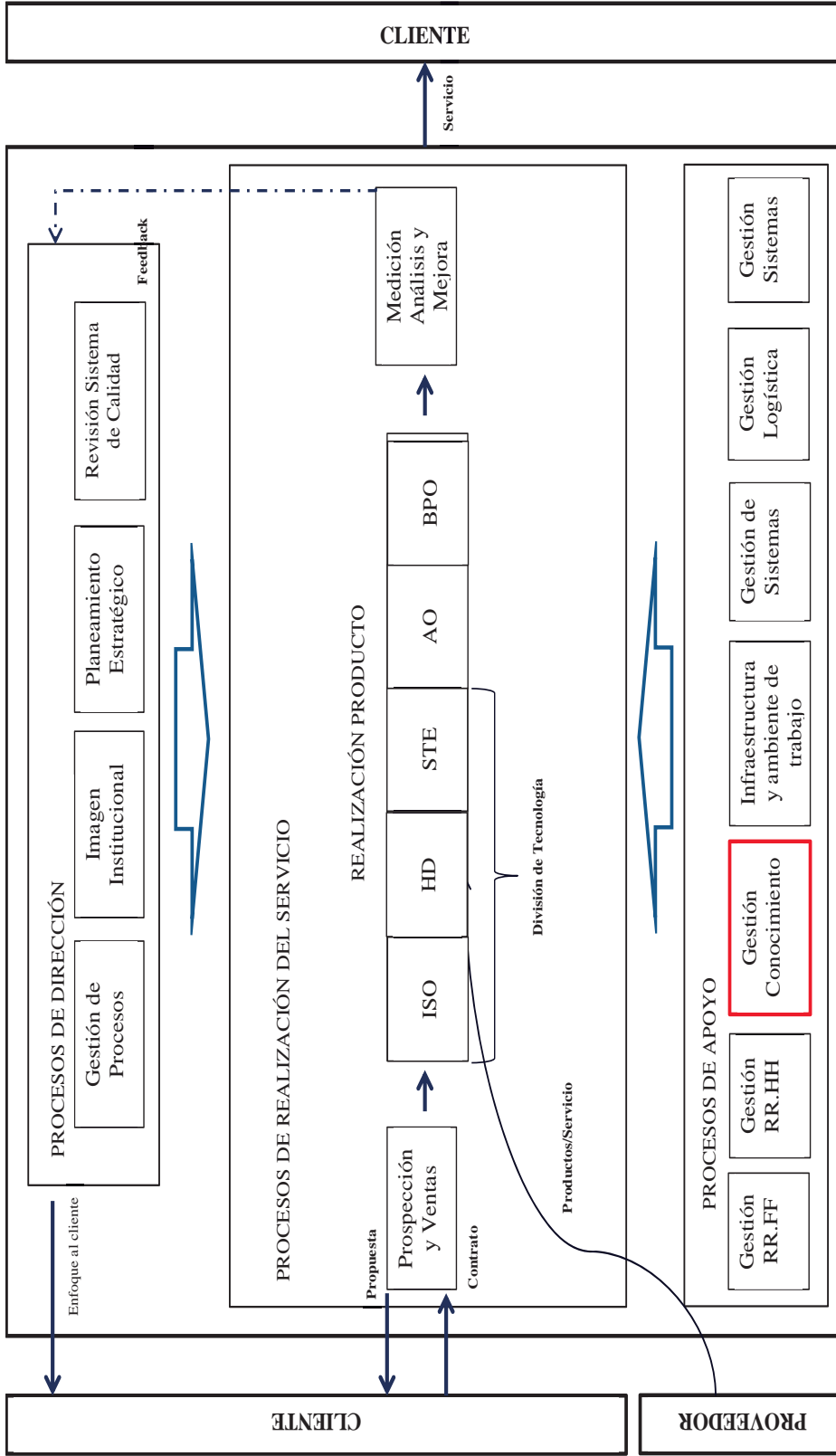


Figura 21: Mapa de Procesos Simplificado GMD S.A

FUENTE: Elaboración Propia

Luego de realizar la descripción del Grupo Graña y Montero, comprender la influencia que este posee como casa matriz de la empresa GMD, analizar en base a las herramientas de gestión y entender cómo funciona en términos globales la empresa GMD. Nos centramos en la parte medular de esta investigación, la gestión del conocimiento, para desarrollar este punto lo primero que se realizó fue investigar el enfoque que posee el Grupo en este tema, pues en cierta medida es quien brinda los parámetros para el desarrollo de la estrategia dentro de cada una de las empresas que la conforman.

2.3.3 Gestión del Conocimiento

Ante la necesidad creciente de GMD S.A. por manejar de una forma más eficaz uno de los activos estratégicos que delimitan el crecimiento de la empresa, el conocimiento, se creó en el 2013 el área de gestión del conocimiento (GMD, 2014), eso no implica que previo a ese periodo este proceso no se realizaba, sino más bien que la necesidad por gestionar el activo ha aumentado y se decidió realizar el proceso de una forma sistémica.

Según lo que enuncia GMD, la gestión del conocimiento es una pieza fundamental generadora de valor para la empresa, sus colaboradores y clientes. Al sistematizar, compartir el conocimiento y la experiencia, los equipos se vuelven más productivos, generando soluciones más eficientes en menor tiempo y reduciendo la probabilidad de error (Graña y Montero S.A.A, 2013).

“Para transcender es necesario preguntar, aprender y compartir, tres acciones sencillas que transforman y conllevan al crecimiento” (Graña, 2014). Este es el enfoque bajo el que se concibió la Gestión del Conocimiento, que se desarrolla desde 1999 a nivel Graña y Montero y con la que GMD está comprometida.

Para poder entender la estrategia de gestión de conocimiento que desarrolla GMD, lo primero será comprender lo desarrollado por la corporación, así se podrá apreciar la influencia del grupo sobre la empresa.

2.3.3.1 Gestión de Conocimiento en Graña y Montero

A continuación se muestra de forma resumida la gestión del conocimiento dentro del Grupo Graña y Montero.

Cuadro 17: Resumen de la GC en el Grupo Graña y Montero

Pilares	Los pilares del Grupo respecto a la gestión del conocimiento son tres: -Estrategia: Aprender a Crecer -Modelo de gestión del conocimiento -Núcleos operativos confiables
Modelo Actual	El modelo actual de GC dentro del grupo se divide en cuatro tipos de conocimientos: -Conocimiento para el desarrollo de las personas -Conocimiento para el desarrollo empresarial -Conocimiento del entorno -Conocimiento para la innovación
Enfoque Corporativo 2014	Objetivos: Aplicar, difundir, retener y adquirir el conocimiento. Estrategia: Aprender a Crecer Proceso: Capturar, estructurar, difundir y aplicar el conocimiento Productos: Taller de conocimiento estratégico, comunidades de conocimiento y lecciones aprendidas.

FUENTE: Elaboración Propia

a. Historia

La cultura de compartir conocimiento se remonta al año 1933 cuando los fundadores deciden asociarse con el fin de “aunar conocimientos para realizar cualquier obra” (Graña (2014), citando el Acta de Fundación 1993).

Un punto importante, en el ámbito del trabajo, y que ha estado presente desde la fundación del Grupo Graña y Montero es la pasión por aprender, el respeto y la apuesta por las personas y su conocimiento, la autonomía responsable, además de una gran capacidad para anticiparse a los retos de los nuevos tiempos y responder a las expectativas de nuestros clientes, colaboradores y distintos grupos de interés (Graña, 2014).

Es así que siendo el conocimiento un recurso estratégico, pues en él ésta contenido la principal ventaja competitiva de la organización, surge de la necesidad estratégica de gestionarlo, responsabilidad que recae sobre el Centro Corporativo de Aprendizaje (CCA). El cual se crea en el año 1999 con el objetivo de recuperar los conocimientos generados, desarrollar nuevos conocimientos y ponerlos al alcance de los profesionales.

El enfoque inicial bajo el cual se trabajó la gestión del conocimiento, que no sé llamo así sino hasta 2005, fue mejorar la productividad de la empresa. Es así que buscaban enfocarse en resolver problemas comunes como es el caso de manejo contractual, presupuesto, producción, etc. (CCA, 2014).

Para hacer frente a estos problemas típicos el Ing. Jean Marie Fullbringer, en el 2001, creó un marco conceptual donde el CCA dictaba cursos para hacer frente estos problemas y se reforzaban los sistemas de calidad, competencias y conocimientos (CCA, 2014). Del mismo modo se decide trabajar bajo el enfoque “saber hacer” el cual está orientado en desarrollar las competencias de los colaboradores en base al reconocimiento.

Como se mencionó en líneas anteriores, no fue hasta el 2005 que parte de la estrategia que se desarrolla en el Centro Corporativo de Aprendizaje (CCA) se basa en el modelo denominado Gestión del Conocimiento. En esta momento surge la estratégica denominada

“aprender a crecer” busca ser un medio de formación e información cuyo objetivo principal es convertir al Grupo en una organización que aprende (CCA, 2014).

La siguiente fase por la cual atraviesa la gestión del conocimiento dentro de la corporación es una “reingeniería del modelo”. Es así como en el 2009 el conocimiento de la organización gira alrededor de cuatro ejes: conocimiento para la innovación, conocimiento para el desarrollo de las personas, conocimiento del entorno y conocimiento para el desarrollo empresarial (CCA, 2014).

A partir del año 2013 la gestión del conocimiento se suma a los esfuerzos de la Corporación de buscar la excelencia operacional, es así que trabaja de forma complementaria con la nueva estratégica adoptada por el Grupo denominada Excelencia Operacional (CCA, 2014). Es mismo año se acentúa la necesidad de desarrollar una plataforma virtual que permita a los colaboradores de cualquier empresa del Grupo interactuar entre ellos.

A continuación se muestra una línea de tiempo donde se muestra la evolución del modelo de gestión del conocimiento dentro del Grupo Graña y Montero.

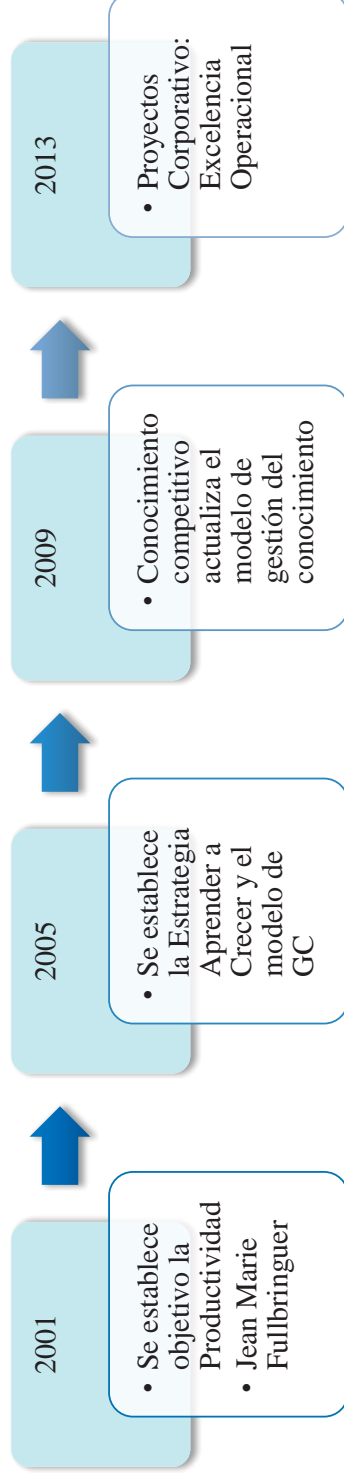


Figura 22: Evolución modelo de gestión conocimiento corporativo

FUENTE: Centro Corporativo de Aprendizaje (CCA), 2014

b. Pilares de la gestión del conocimiento en Graña y Montero

La Gestión del Conocimiento es definida por el Grupo como la construcción de la inteligencia organizacional, ya que permite a los colaboradores mejorar su forma de trabajar mediante la captura, intercambio y uso del conocimiento (CCA, 2014). Es así, que la gestión del conocimiento (GC) fomenta el aprendizaje en cada oportunidad. Este concepto sobre el aprendizaje, nos permite responder a la primera pregunta que surge cuando se habla de gestionar el conocimiento ¿por qué? y la respuesta es simple, evita que volvamos a equivocarnos en errores ya cometidos (CCA, 2014).

La segunda pregunta, que surge es ¿Cómo gestionar el conocimiento? Para este punto el Grupo Graña se basa en tres pilares: red NOC's, Estrategia Aprender a Crecer y el modelo de Gestión del Conocimiento propiamente dicho.

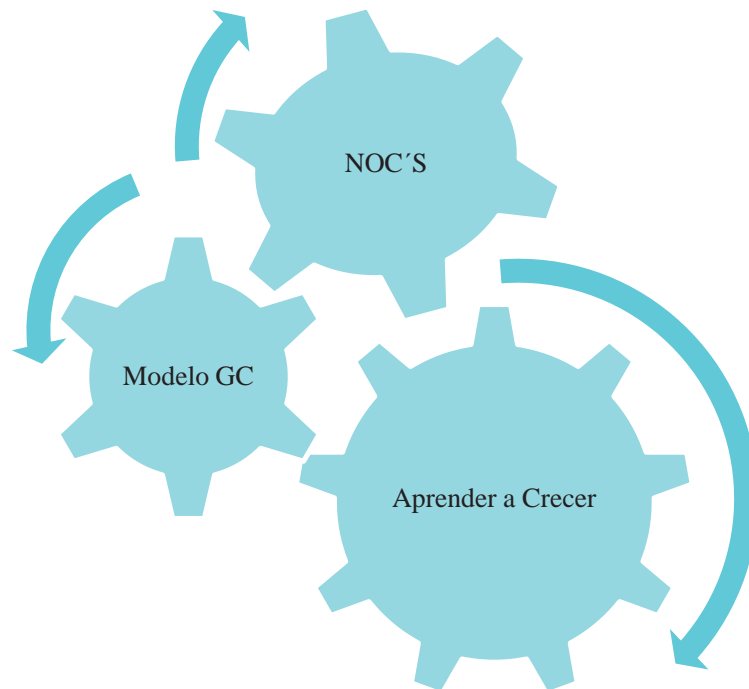


Figura 23: Pilares de la GC

FUENTE: Centro Corporativo de Aprendizaje (CCA), 2014

Dentro del ámbito del presente trabajo solo vamos a desarrollar la estrategia “Aprender a Crecer” y el modelo de Gestión del Conocimiento, dos de los tres pilares que integran la gestión del conocimiento dentro del grupo Graña y Montero.

Estrategia Aprender a Crecer

La estrategia “Aprender a Crecer” fue definida en el 2005 en la organización y se ha mantenido vigente hasta el día de hoy y se resumen en cuatro dimensiones y dos ejes rectores (CCA, 2014).

- Sistema de Formación (Aprender y Crecer): Esta parte de la estrategia está enfocada en la persona, es así como busca desarrollar las capacidades de los colaboradores y crear una cultura de pasión por aprender.
- Sistema de Información (Ser y Compartir): En contraste con lo anterior, esta parte de la estrategia se centra en el soporte, es decir generar conocimiento estructurado (documentos) y generar los medios para compartir este conocimiento.

En la siguiente figura se muestra el diagrama de la estrategia “Aprender a Crecer”, en este se puede evidenciar claramente la implicancia del sistema de formación e información respectivamente.

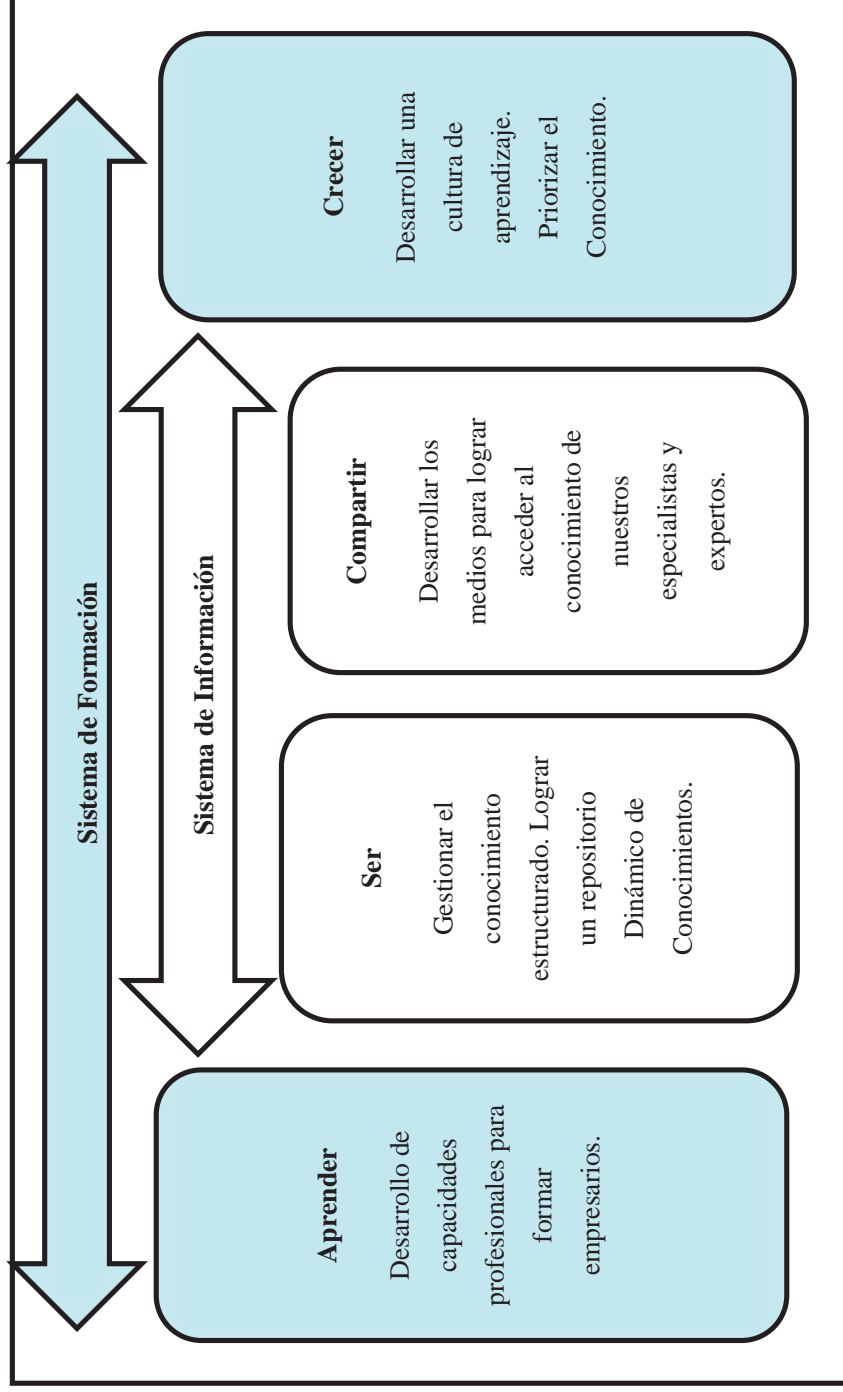


Figura 24: Estrategia de Gestión del Conocimiento

FUENTE: Centro Corporativo de Aprendizaje (CCA), 2014

i. Modelo de Gestión del Conocimiento

El modelo de Gestión del Conocimiento Graña y Montero, es el cuadro integral de control para el avance y evolución de los principales focos de acción de las empresas del grupo, de cara a la aplicación y ejecución de la estrategia de “Aprender a Crecer”, generando beneficios para las empresas, sus colaboradores, accionistas, clientes y zonas de influencia (CCA, 2014).

En la siguiente figura se muestra el modelo de gestión del conocimiento desarrollado por el grupo Graña y Montero. A partir de esta se puede observar como el modelo de conocimiento propuesto por GMD gira en torno a la estrategia “Aprender a Crecer” y se apoya en los procesos, tecnología y cultura.

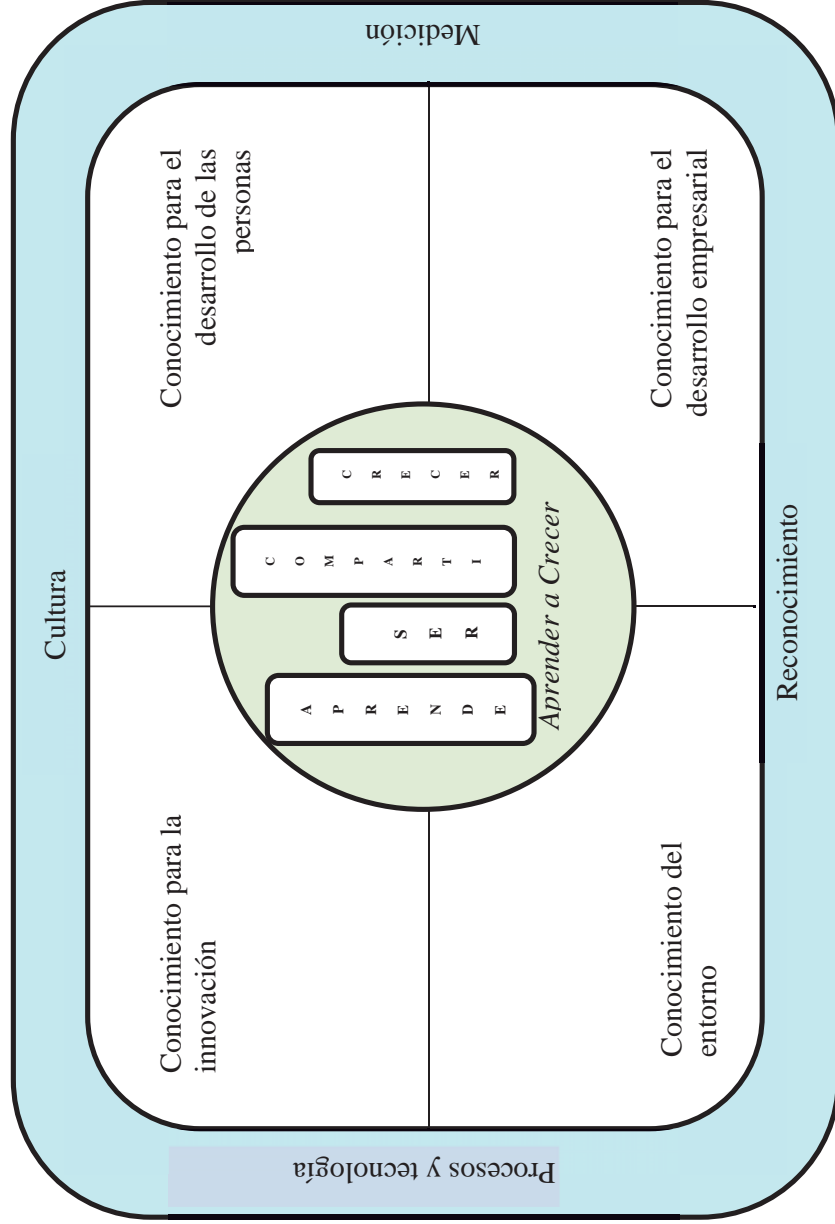


Figura 25: Modelo de Gestión del Conocimiento Grupo

FUENTE: Centro de Aprendizaje Corporativo (CCA), 2014

Este modelo le permite a las empresas del Grupo identificar con claridad, a que componentes del modelo corporativo, está impactando con mayor eficiencia en sus acciones particulares y en cuales tiene oportunidades de mejora (CCA, 2014). En siguiente cuadro se describen cada uno de los componentes desarrollados en el modelo.

Cuadro 18: Componentes del modelo de Gestión del Conocimiento en GyM

Componente	Descripción
Conocimiento para el desarrollo de las personas.	<p>Corresponde a aquellas acciones orientadas a fortalecer el desarrollo de los conocimientos, capacidades y habilidades de los colaboradores.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Modelo de Desarrollo de Talento (Anexo 6) - Niveles de Desarrollo de Talento (Anexo 7) - Veintiún Competencias (Anexo 8)
Conocimiento para el desarrollo empresarial	<p>Corresponde a aquellas acciones que fortalezcan la transferencia del conocimiento individual al conocimiento corporativo.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Lecciones Aprendidas - Casos de Éxito - Comunidades
Conocimiento del entorno	<p>Corresponde a aquellas acciones que permitan identificar el conocimiento del entorno, con el fin de actuar de forma oportuna y proactiva frente a los cambios externos.</p>
Conocimiento para la innovación	<p>Corresponde a aquellas acciones en las cuales el conocimiento representado en nuevos procesos, metodologías, técnicas y herramientas, a través de ideas creativas es transformado en valor agregado.</p>

FUENTE: Centro de Aprendizaje Corporativo (CCA), 2014

c. Enfoque desarrollado a partir del 2014

Ante el crecimiento del Grupo, la necesidad de gestionar el conocimiento se ha vuelto cada vez más crucial, si bien es cierto que hasta el momento se habían desarrollado varias acciones, no se había podido homogenizar la forma en que todas las empresas gestionan su conocimiento, la principal razón, los distintos niveles de madurez que tienen las empresas dentro del Grupo. Como resultado, se realizaba una gestión aislada, no bajo objetivos corporativos sino bajo lineamientos directivos de cada empresa.

Es a partir de la segunda mitad del año 2013 que el Grupo vio la necesidad de establecer parámetros generales bajo los cuales las distintas empresas por más que tengan distintos niveles de madurez pudieran trabajar, enfocándose claro está en aquello que les genere mayor valor dentro de su producción.

En tal sentido a partir de ese año los lineamientos que la corporación establece a las empresas del grupo estar enfocadas los siguientes objetivos (CCA, 2014): adquirir, retener, difundir y aplicar el conocimiento. La pregunta que surge entonces es ¿Qué se debe hacer para lograr estos objetivos? , el centro de aprendizaje corporativo diseño un proceso a través de la siguiente figura.

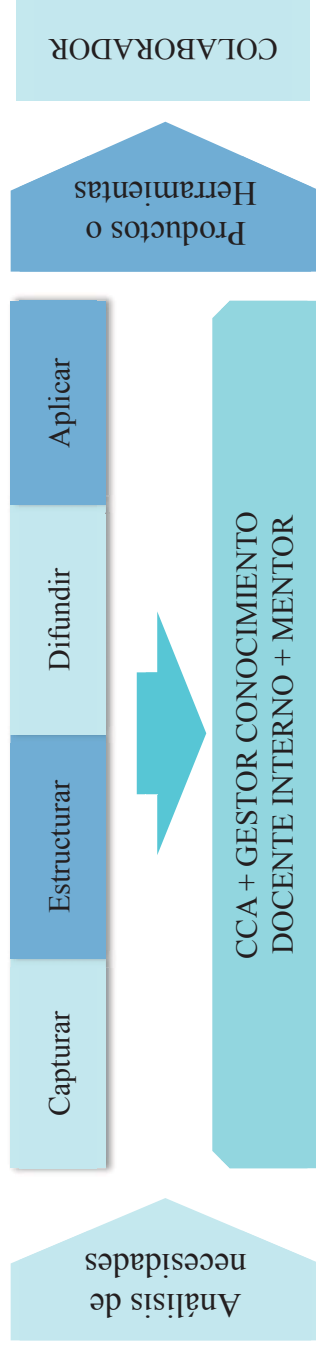


Figura 26: Proceso de Gestión Conocimiento en Grupo GYM

FUENTE: Centro de Aprendizaje Corporativo (CCA), 2014

Este proceso se inicia con el análisis de las necesidades, como parte del planeamiento, las empresas evalúan necesidades específicas de conocimiento para lograr sus objetivos, identificando los temas importantes (CCA, 2014). Se consideran los siguientes aspectos:

- Se identifican los conocimientos necesarios en función a las verticales de conocimiento según la industria.
- Se identifican los referentes en cada tema, ya sean del interior o fuera de la organización; para poder ser consultados durante el desarrollo de los temas.
- Se priorizan los temas y se establece un plan de conocimientos en la organización, con responsables para cada tema.

El resto del proceso consta de cuatro etapas: capturar, estructurar, difundir y aplicar el conocimiento previamente identificado. A continuación se explican cada una de estas etapas.

1. Capturar: los responsables asignados se encargan de capturar o desarrollar su tema, el mismo que pueden tomar la forma de una charla de conocimiento, papel de investigación, caso de estudio, lección aprendida, procedimiento de trabajo, etc.
2. Estructurar: Este punto está referido a catalogar los documentos.
3. Difundir: Una vez concluidos los temas se deben difundir en los medios de comunicación de la empresa. Además de generar reuniones de intercambio de conocimiento con los principales interesados del tema.
4. Aplicar: En este punto no basta que todo el conocimiento este documentado, sino este debe ser aplicado por los colaboradores para que tenga impacto.

Cada etapa debe involucrar a los colaboradores pues como hemos mencionado con anterioridad son ellos los portadores del conocimiento, es así que la corporación decide crear una serie de productos a través de los cuales se pueda cumplir todo este proceso. A través de la siguiente figura se muestran las herramientas y/o técnicas que se utilizan a lo largo de este proceso de gestión del conocimiento.

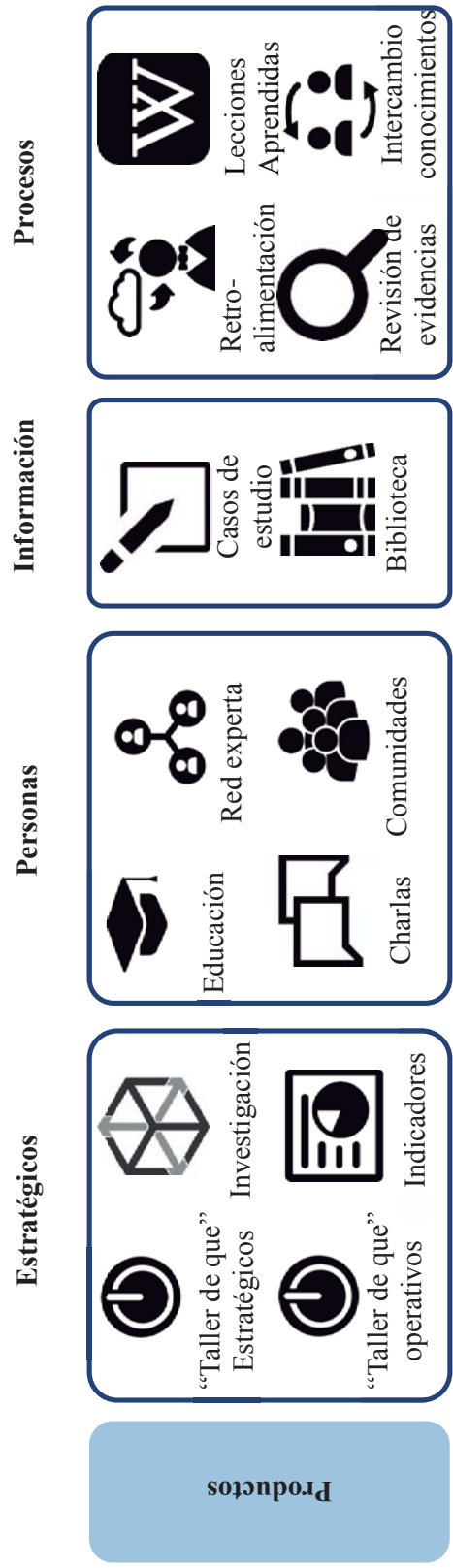


Figura 27: Técnicas y/o herramienta de gestión del conocimiento en GyM

FUENTE: Centro de Aprendizaje Corporativo (CCA), 2014

En el Anexo 9 se describen brevemente algunas de estas herramientas y/o técnica que son usadas por la corporación en el proceso de gestionar el conocimiento.

Si bien se han planteado una serie de herramientas y/o técnicas a ser utilizadas por las empresas del Grupo para una adecuada gestión del conocimiento, la realidad es que no todas son usadas, sino que están siendo implementados. La Corporación define los principales lineamientos para desarrollar gestión del conocimiento, a continuación se muestra de forma gráfica el marco total sobre el cual se debe desarrollar la GC en cada una de las empresas del Grupo.

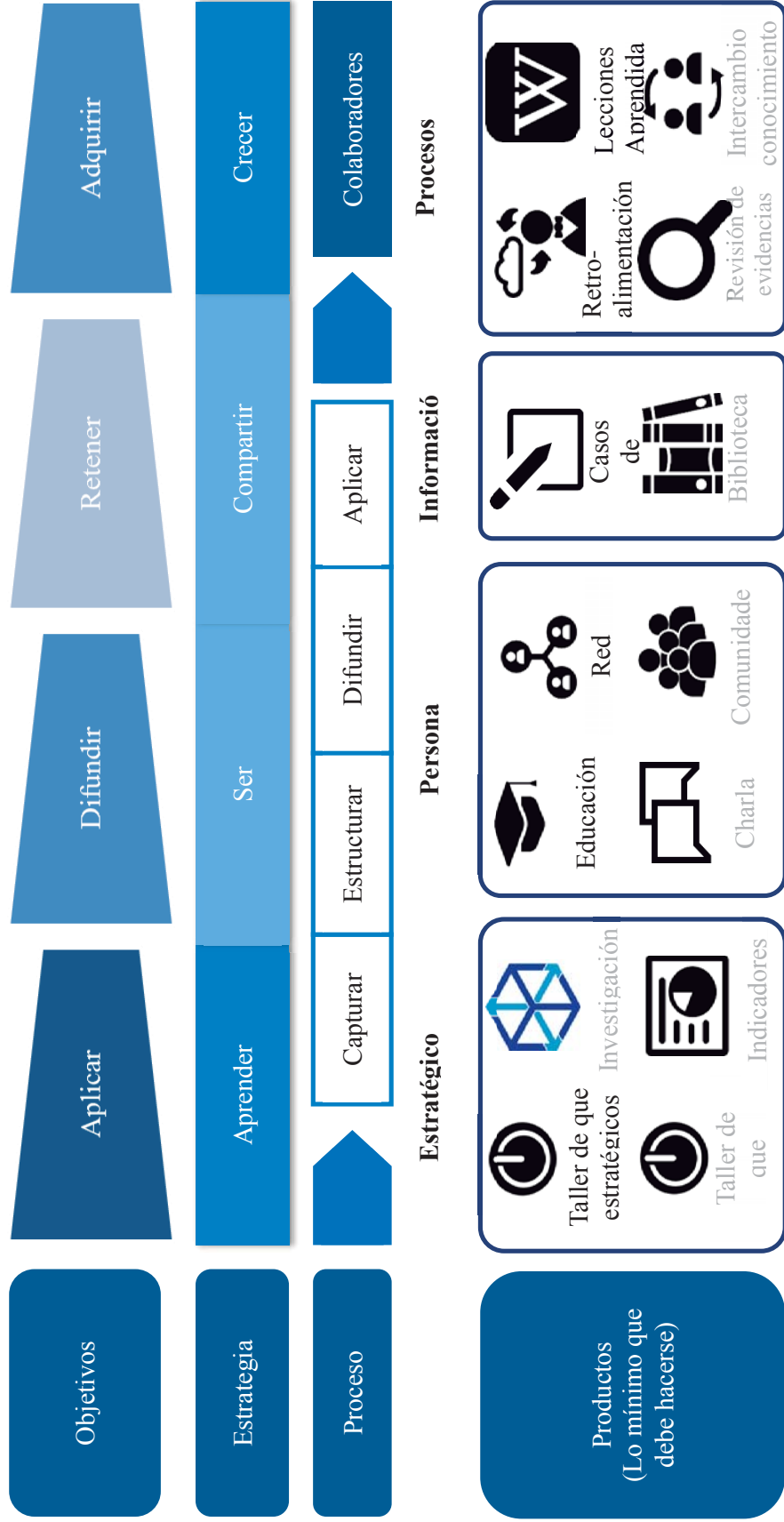


Figura 28: Enfoque Corporativo Gestión Conocimiento

FUENTE: Centro de Aprendizaje Corporativo (CCA), 2014

2.3.3.2 Gestión del Conocimiento en GMD

a. Historia

Ante la necesidad creciente de GMD S.A. por manejar de una forma más eficaz uno de los activos estratégicos que delimitan el crecimiento de la empresa, el conocimiento, se vio la necesidad de crear en el 2011 el área de gestión del conocimiento (GMD, 2014), eso no implica que previo a ese periodo este proceso no se realizaba, sino más bien que la necesidad por gestionar el activo ha aumentado, producto del propio crecimiento que ha tenido en el mercado.

En todos los años que preceden esta fecha, si bien no existía un área encargada de gestionar el conocimiento como un recurso estratégico, existían ciertas prácticas que pueden ser consideradas como gestión del conocimiento, como es el caso de los relatorios, cuyo fin era transmitir las mejores prácticas desarrollados a lo largo del ciclo de vida de un proyecto.

En el 2011, el enfoque principal de gestión del conocimiento, que en esa fecha no se desarrollaba como un área independiente sino como parte del área de desarrollo humano, buscaba generar una cultura donde el colaborador viera los beneficios de compartir sus conocimientos, donde el principal objetivo era desarrollar un ambiente de confianza donde el colaborador tenga libertad de preguntar.

En el año 2012, la estrategia de gestión del conocimiento estuvo en la tecnología, se creó una plataforma denominada “KM Portal de Conocimiento” esta buscaba integrar a los equipo de las distintas divisiones, facilitar la colaboración entre los miembros de distintos equipos y ser un repositorio de información es decir un ambiente en el cual se puedan subir documentos de interés y formatos más no documentos de proyecto pues no es una herramienta de gestión documental.

Para lograr la integración de los equipos a través de esta plataforma se crearon comunidades, grupos de personas que compartirían conocimientos y aspiraciones comunes. El principal objetivo de la comunidad seria generar nuevos conocimientos, desarrollarlos y

compartirlos y de esta forma dar soporte a los sus miembros, al actuar como una unidad para aportar valor a los colaboradores, cliente empresa y la sociedad.

En el año 2013, se designó una subarea encargada de los temas directamente relacionados a la gestión conocimiento. En este año la estrategia se concentró en propiciar espacios para compartir conocimiento, tanto aquellos presenciales como los “Días del conocimiento” como los virtuales “foros y blogs” (Se aprecia un ejemplo de los mismos en el Anexo 10) los cuales permitirían a los colaboradores hacer consultas sobre temas en los cuales tienen dudas o temas que no conocen a profundidad con la finalidad de recibir ayuda y soporte de los miembros de su comunidad o de los miembros de otras comunidades.

En ese año se empezaron a crear los primeros procedimientos referidos a gestión del conocimiento, es así como se crea el proceso de lecciones aprendidas y la política de foros. Al mismo tiempo para incentivar las estrategias desarrolladas los años anteriores, es decir reforzar el concepto de comunidad y buscar la integración entre los equipos, en el 2013 se realizaron olimpiadas por comunidades, de esta forma se pretendía generar sentido de unidad entre los miembros de una misma comunidad.

En el año 2014, la estrategia de gestión del conocimiento dentro de la empresa cambio de foco, por decirlo así, se separó del área de desarrollo humano y se constituyó como un área independiente. La estrategia en ese año estuvo centrada en identificar el conocimiento estratégico de las divisiones y/o líneas del negocio.

Para poder realizar esta acción se hizo un *upgrade* de los procesos que se habían desarrollado el año anterior y se crearon nuevos procedimientos. No se dejó de lado ninguno de las acciones desarrolladas años anteriores, pero el cambio fue en que por primer año dentro del desarrollo de la estrategia de gestión del conocimiento, el foco era desarrollar el conocimiento estratégico, aquel que estuviera ligado a los objetivos de cada división y línea de negocio.

La siguiente figura ilustra la evolución de la gestión del conocimiento en GMD.

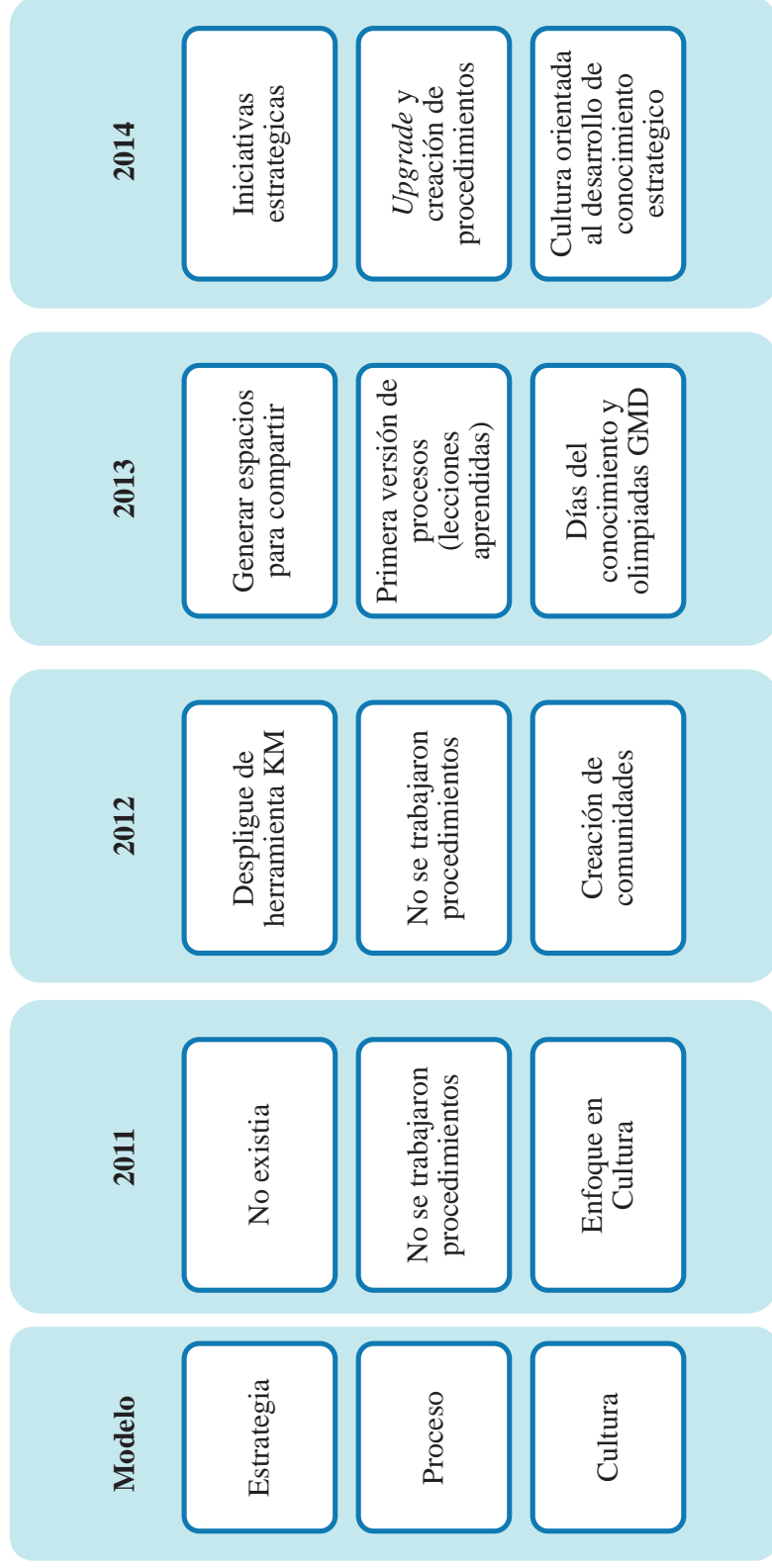


Figura 29: Evolución modelo de gestión del conocimiento

FUENTE: Elaboración propia

b. Pilares de la gestión del conocimiento en GMD

La gestión del conocimiento dentro de GMD tiene una estructura propia, definida de acuerdo a las necesidades específicas de la empresa sin embargo esta no es un ente independiente de la estrategia corporativa, dicho de otra forma las iniciativas estratégicas respecto a la gestión del conocimiento dentro del grupo tienen cierta influencia o actúan como parámetro de las acciones que se desarrollan dentro de la empresa.

Al igual que en la corporación la metodología de gestión del conocimiento contempla tres factores: el modelo de gestión del conocimiento, el proceso del aprender a crecer y las comunidades del conocimiento (personas). A continuación se muestra gráficamente los tres pilares de la gestión del conocimiento dentro de la empresa.

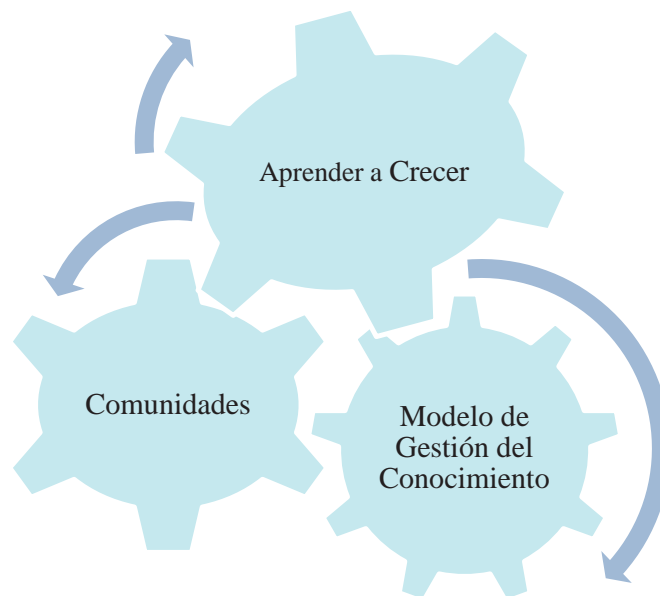


Figura 30: Pilares de la gestión del conocimiento en GMD

FUENTE: Elaboración propia

- **Estrategia Aprender a Crecer**

La estrategia “Aprender a Crecer” fue definida en el 2005 por el Grupo Graña y Montero y se ha desarrollado en cada una de las empresas que la conforman desde ese momento, como mencionamos al describir la estrategia corporativa se resumen en 4 dimensiones y dos ejes rectores (CCA, 2014).

- Sistema de Formación (Aprender y Crecer): esta parte de la estrategia está enfocada en la persona, es así como busca desarrollar las capacidades de los colaboradores y crear una cultura de pasión por aprender.
- Sistema de Información (Ser y Compartir): en contraste con lo anterior, esta parte de la estrategia se centra en el soporte, es decir generar conocimiento estructurado (documentos) y generar los medios para compartir este conocimiento.

- **Comunidad del Conocimiento (Personas)**

Según GMD una Comunidad del Conocimiento es un grupo de personas que comparten conocimientos y aspiraciones comunes. La comunidad se crea con el objetivo de generar nuevo conocimiento, desarrollarlo, compartirlo y dar soporte a sus miembros, actuando como una unidad para aportar valor a sus miembros, el cliente, la empresa y la sociedad (Culture Audit GMD, 2014).

Las comunidades apoyan los procesos de formación y entrenamiento para lograr que los integrantes de la comunidad, en especial los más jóvenes, trabajen en el desarrollo de conocimientos, habilidades y valores, y que apoyen los conocimientos de las diferentes áreas que conforman la organización (Culture Audit GMD, 2014).

- **Modelo de Gestión de Conocimiento**

El modelo de Gestión del Conocimiento de GMD, es el cuadro integral de control donde se han estructurado un conjunto de actividades en función a los principales objetivos y necesidades de la organización con respecto al desarrollo del conocimiento (GMD, 2014).

Como se mencionó, muestra las principales actividades a ser desarrolladas según el nivel de madurez que se posee, es decir actúa como un marco regulatorio, donde

cada nivel de madurez expresa una serie de acciones a cumplir para lograr las metas organizacionales respecto a gestión del conocimiento (GMD, 2014).

En el siguiente cuadro se muestran los pilares del modelo de gestión de conocimiento desarrollado en GMD.

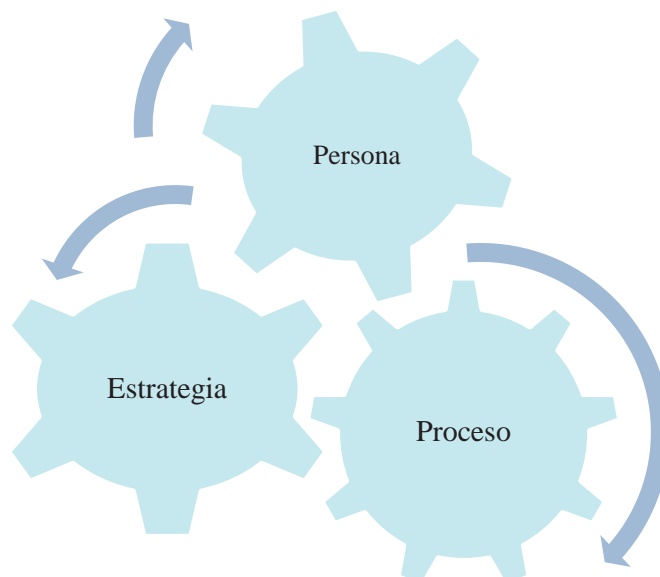


Figura 31: Pilares del modelo de GC en GMD

FUENTE: Elaboración propia

La estrategia está referida a lo que la organización busca apalancar, desarrollar y/o adquirir como conocimiento estratégico, es decir es aquel conocimiento que se requiere para apalancar el cumplimiento del plan estratégico o plan de trabajo establecido por cada división, línea, o áreas de soporte según corresponda (GMD, 2014)

El proceso por su parte busca mostrar cómo se desarrollan las actividades dentro de la organización en pos del cumplimiento de los objetivos, está ligado al portal de conocimiento al que denominamos “KM” en el sentido que este sirve como repositorio a través del cual se comparte todo tipo de información como políticas, manuales, procesos, libros, revistas técnicas, videos, enlaces de interés, lecciones

aprendidas, relatorios de proyectos (GMD, 2014).

Por ultimo en lo referido a persona se busca que esta sea parte de una cultura que promueva el aprendizaje permanente. No se puede desarrollar la gestión del conocimiento si las personas no participan activamente dentro del proceso, se debe tener en claro que las personas son parte fundamental de la estrategia en el sentido que son estas quienes poseen el conocimiento.

c. Principales actividades

- **Identificación del conocimiento estratégico**

El conocimiento estratégico es aquel conocimiento que se requiere para apalancar el cumplimiento del plan estratégico o plan de trabajo establecido por cada división, línea, o áreas de soporte según corresponda. Para su identificación se utiliza la matriz de conocimiento estratégico (Anexo 11), formato donde se registra el conocimiento y la red de conocimiento (quien sabe que) dentro de la organización.

Para identificar el conocimiento estratégico se desarrolla un taller que dura aproximadamente 3 horas. El taller contempla diversas actividades donde los participantes se entrevistan, se crean grupos para analizar los resultados y se profundiza en los puntos obtenidos con el fin de completar la matriz y el plan de acción.

En el Anexo 12 se puede muestra el procedimiento de identificación del conocimiento estratégico y en el Anexo 13 la guía de desarrollo para la identificación del conocimiento estratégico.

- **Desarrollo de lecciones aprendidas**

Las lecciones aprendidas son documentos en los que se plasman experiencias, tanto positivas como negativas, dentro de los proyectos (Tenorio, 2014).

En el desarrollo de las lecciones aprendidas se debe tomar en cuenta que estas deben generar un aprendizaje que pueda ser utilizado en un futuro para desarrollar el trabajo de una manera más eficiente o bien, evitar errores cometidos en el pasado en futuros proyectos. Esto por medio de la estandarización de prácticas dentro de los proyectos con el objetivo de incrementar la eficiencia, la calidad, la reducción de costos, fomentar el aprendizaje continuo y el desarrollo organizacional (Tenorio, 2014).

Los problemas más frecuentes que suelen ocurrir a la hora de registrar las lecciones (GMD, 2014):

- Tiempo (¿el registro de las lecciones está contemplado como una actividad dentro del proyecto?)
- Definir responsabilidades ¿de quién es responsabilidad que los proyectos registren sus lecciones aprendidas?
- Integrar las lecciones aprendidas en los procesos de los proyectos
- Formatos poco amigables.
- Las personas saben más de lo que pueden registrar
- Acceso (contar con un repositorio accesible; si le cuesta mucho a un proyecto o persona encontrar una lección entonces es muy probable que no lo vuelva a consultar)
- Medir el impacto de aplicación de una lección aprendida.

En el Anexo 14 se muestra el procedimiento de documentación de lecciones aprendidas mientras que en el Anexo 15 se muestra el formato que se usa dentro de las divisiones para hacer el registro de las mismas.

2.4 MARCO CONCEPTUAL

- **Conocimiento estratégico:** es aquel conocimiento que se requiere para apalancar el cumplimiento del plan estratégico o plan de trabajo establecido por cada división, línea, o áreas de soporte según corresponda.

- **Cultura de Gestión del Conocimiento:** promueve el aprendizaje permanente y en equipo, facilita el desarrollo de las personas a nivel personal y profesional y reduce las barreras que puedan impedir que el conocimiento fluya en toda la organización.
- **Días del conocimiento:** charlas de las comunidades del conocimiento, en las cuales se comparten temas orientados a fortalecer y difundir el conocimiento estratégico, así como las lecciones aprendidas.
- **Gestión del conocimiento:** construcción de la inteligencia organizacional, pues permite a los colaboradores mejorar su forma de trabajar mediante la captura, intercambio y uso del conocimiento (Tenorio, 2014).
- **Great Place to Work:** es una empresa global de investigación, asesoría y capacitación que ayuda a las organizaciones a identificar, crear y mantener excelentes lugares de trabajo a través del desarrollo de culturas de lugares de trabajo confiables (Great Place to Work Institute, 2015).
- **Lección aprendida:** es conocimiento adquirido en la práctica el cual queda plasmado en un documento. Puede ser una experiencia positiva (buena práctica) o experiencia negativa.
- **Miembros de comunidad:** participantes que contribuyen activamente en las actividades de la comunidad.
- **Oportunidad de mejora:** es una sugerencia o propuesta para mejorar resultados que no se consideran deficientes pero que, sin embargo pueden ser mejorados. Una oportunidad de mejora puede conllevar a proyectos de mejora o simplemente ajustes a procesos, procedimientos o cualquier otro documento relacionado.
- **Plan de acción:** grupo de acciones que se deben desarrollar para adquirir y/o impulsar el conocimiento necesario dentro de la línea, división o área de apoyo según sea el caso.
- **Red de conocimiento:** medio en el cual visualiza aquellas personas que poseen el conocimiento estratégico dentro de la organización.
- **Sistema de información:** es la ubicación central donde se almacenan los activos de información de la empresa.

2.5 ACRÓNIMOS

- AO: Application outsourcing
- CCA: Centro Corporativo de Aprendizaje
- DO: Desarrollo organizacional
- ISO: Information system outsourcing
- GC: Gestión del Conocimiento
- GPTW: Great place to work
- HD: Help desk
- KM: Knowledge Management
- MM: Miles de Millones
- TI: Tecnologías de la Información

III. MATERIALES Y METODOS

En este capítulo se explica el ¿cómo? se ejecutó la investigación, así como también las técnicas y procedimientos de análisis empleados.

3.1 LUGAR DE LA INVESTIGACIÓN

El presente trabajo de titulación se realizó en las instalaciones de la empresa GMD S.A, en el distrito de Surquillo, en la provincia de Lima del departamento de Lima, Perú.

3.2 MATERIALES

Los materiales utilizados en la recolección de datos y elaboración del trabajo de investigación fueron los siguientes:

- Laptop Lenovo Documentos Internos de la organización
- Intel corei5 equipada con Microsoft Office 2010 Incluyendo MS Visio y MS Project.
 - Impresora Epson TX210 con sus respectivas tintas.
 - 1 USB de 8GB
 - Útiles de oficina
 - Libros de consulta
 - Informes administrativos

3.3 METODOLOGIA

3.3.1 Tipo de Investigación

La presente investigación fue de tipo descriptiva, explicativa transversal porque está orientada a la realidad tal como se presenta, a describir algunas características fundamentales de un fenómeno, hecho o situación determinada.

La investigación que se desarrollará será del tipo:

- a. **Descriptiva:** Según Bernal (2006) la investigación descriptiva es aquella que reseña rasgos, cualidades o atributos. En este caso describe la gestión del conocimiento dentro de la empresa GMD S.A
- b. **Explicativa:** Según Bernal (2006) la investigación explicativa es aquella que busca encontrar las razones o causas que posibilitan determinado suceso, para este caso puntual sería la gestión del conocimiento desde la perspectiva de los trabajadores de la empresa GMD S.A

3.3.2 Hipótesis

3.3.2.1 Hipótesis general

H (1): El estilo gerencial, la comunicación y los mecanismos de reconocimiento son los factores o elementos culturales que actúan como facilitadores de la gestión del conocimiento en GMD.

3.3.2.2 Hipótesis secundarias

- a. H (2): Los mecanismos de comunicación existentes, usan un lenguaje claro, lo que favorece la gestión del conocimiento.
- b. H (3): El estilo gerencial que posee GMD facilita la implementación de la gestión del conocimiento.

- c. H (4): La principal fuente de motivación de los trabajadores para compartir su conocimiento es el reconocimiento.
- d. H (5): El proceso de reclutamiento actual que se desarrolla en GMD S.A. no se orienta a encontrar personas que tengan arraigada la cultura de compartir el conocimiento.

3.3.3 Definiciones Operacionales

- a. **Independiente:** Cultura Organizacional expresado a través del estilo gerencial, mecanismos de comunicación, factores motivacionales, estructura organizativa, clima laboral y condiciones físicas del trabajo.
- b. **Dependiente:** Gestión del Conocimiento expresada a través del despliegue de información y uso de herramientas referentes al proceso.

3.3.4 Diseño de la Investigación

El diseño señala al investigador lo que debe hacer para alcanzar sus objetivos de estudio, contestar las interrogantes que se ha planteado y analizar la certeza de las hipótesis formuladas (Hernández, 2006). El Diseño de la investigación en el presente estudio fue de tipo no experimental-transversal, que incluye a las investigaciones descriptivas, pues el autor no busca manipular ni alterar a las variables involucradas; sino que únicamente se estudió el comportamiento de las mismas en su entorno natural.

3.3.5 Población y Muestra

La población que ha servido de marco a este estudio fueron todas personas que trabajan dentro de los locales de GMD S.A y cuyas divisiones y/o áreas se acoplaron a la estrategia de gestión del conocimiento durante el transcurso de la investigación. Cabe aclarar el 40% de los colaboradores que conforman GMD trabajan en los locales del cliente, producto de la distancia geográfica de los locales del cliente al local central y la ausencia de permisos para externos accedan con normalidad a estos locales, estas personas fueron excluidas de la población de estudio.

De la cantidad de colaboradores que se desenvuelven en los locales de GMD, como se mencionó en el párrafo anterior solo se consideraron aquellos que pertenecían a divisiones y/o áreas que se acoplaron a la estrategia de gestión de conocimiento, pues no se puede medir lo que no se ha implementado. En ese sentido el número de colaboradores que conformaron la población fueron 800.

Considerando lo expuesto por Toma (2009) para que una muestra tenga validez y confiabilidad estadística se debe tomar en cuenta lo siguiente:

$$n = \frac{Z^2 \cdot p \cdot q \cdot N}{Ne^2 + Z^2 \cdot p \cdot q}$$

Z (nivel de confianza) = 0.9%

p (probabilidad a favor) = 0.5

q (probabilidad en contra) = 0.5

N (universo) = 800

e (error de estimación) = 10%

Aplicando la fórmula estadística a un nivel de confianza del 90% la muestra representativa a nuestra población de estudio fue de 62 colaboradores.

De la encuesta virtual que fue aplicada a una población de 800 colaboradores, se obtuvieron 230 respuestas superando el número mínimo requerido, lo que hace que nuestra muestra haya sido válida y confiable.

En el cuadro que se muestra a continuación se exponen las principales características de la población encuesta. Para mayor detalle sobre las características de la población encuesta revisar el Anexo 2 del presente documento.

Cuadro 19 : Características de la población encuestada

Característica	Resultado
Distribución según género	Cerca del 74% de los encuestados son hombres.
Distribución según edad	El 70% de los encuestados se encuentra entre los 25 y 49 años.
Distribución según tiempo en la empresa	El 40% de los encuestados tiene más de 3 años en la empresa mientras que el 35% de los mismos tiene menos de 2 años.

FUENTE: Elaboración Propia

3.3.6 Fases del Proceso de Investigación

A continuación un gráfico muestra esquemáticamente la metodología que se utilizó en el trabajo de investigación.

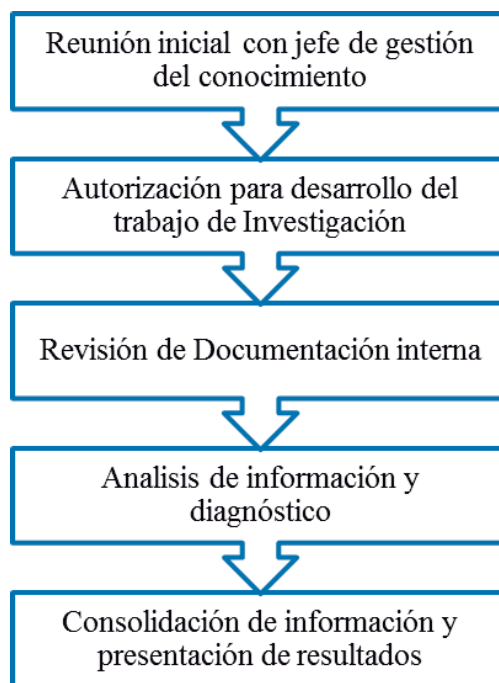


Figura 32: Metodología de Investigación

FUENTE: Elaboración Propia

a. Reunión con Jefe de Gestión del Conocimiento

- Se planteó la necesidad por parte del área de GC de desarrollar una investigación sobre aquellos factores culturales que intervengan como agentes facilitadores o inhibidores del proceso de gestión del conocimiento.
- En la reunión se obtuvo información inicial del modelo de gestión del conocimiento desarrollado, además de conocer los factores culturales que la empresa tenía interés en investigar.

b. Autorización

- Se otorgaron los permisos respectivos para desarrollar el trabajo de titulación, bajo la autorización del Gerente de Desarrollo Organizacional y el Jefe de Gestión del Conocimiento.

c. Revisión de la documentación interna

- Revisión de la visión, misión, valores, políticas, estilo del Grupo Graña y Montero.
- Revisión de la visión, misión, valores, políticas, estructura organizacional de la empresa GMD S.A
- Documentos existentes respecto a la gestión del conocimiento

d. Análisis de la Información y Diagnóstico

Durante esta etapa se analizó toda la información obtenida mediante la observación directa en las visitas a cada uno de los proyectos de GMD, encuestas y entrevistas y

se definió el impacto de determinados factores culturales (estilo directivo, comunicación, reconocimiento) sobre la gestión del conocimiento.

Fueron partes de esta etapa:

- El análisis del contexto en el cual se desarrolla la empresa, el Grupo Graña y Montero.
- El análisis de las condiciones iniciales de la empresa GMD, basándose en la información obtenida en el paso anterior y utilizando las siguientes herramientas de gestión:
 - Análisis de la Cadena de Valor según Michael Porter en su adaptación para empresas de servicios realizada por Alonso (2008)
 - Análisis FODA
 - Análisis de las Cinco fuerzas de Porter (Porter, 1988).
- Análisis del proceso de gestión del conocimiento. Metodología y aplicación en la actualidad. Se empleó el análisis de documentos así como entrevistas a los responsables del manejo del proceso.
- Investigación y síntesis de las principales teorías de gestión del conocimiento. Esquematizar cuales de ellas de ellas consideran la cultura organizacional.
- Análisis de la información obtenida mediante observación directa para determinar las principales características que rigen la cultura de GMD S.A. Para este mismo punto también se utilizó el estudio de la cultura realizado por el Great Place to Work en el año 2013 y 2014.
- Análisis de los factores culturales, especificados dentro de la investigación (estilo gerencial, mecanismos de comunicación, motivación, proceso de reclutamiento), para ver su impacto en el proceso de gestión del conocimiento. Esto se realizó mediante encuestas y entrevistas a los colaboradores de GMD.

e. Consolidación de información y presentación de resultados

3.4 FUENTES DE INVESTIGACIÓN

Como fuentes de información se han considerado todos aquellos documentos que de una u otra forma proporcionan el conocimiento sobre la situación actual de la corporación Graña y Montero y la empresa GMD. A continuación se mencionan los principales.

- Análisis de Sostenibilidad del Grupo Graña y Montero (Graña y Montero S.A.A, 2013)
- El Estilo Graña y Montero (Graña,2014)
Libro escrito por José Graña, dueño del Grupo Graña y Montero, donde se describe a través de anécdotas la historia a través del tiempo de la corporación y el estilo de la misma.
- Culture Audit GMD (2013 y 2014)
El Culture Audit es un documento que brinda información sobre el sistema de valoración, los programas y las prácticas de la empresa. Consta de dos partes principales:

La Parte 1 incluye los datos demográficos de los colaboradores (por ej., cantidad, rotación voluntaria, desglose étnico, cargos, etc.), información general sobre la organización (por ej., año de fundación, ganancias) y beneficios que se ofrecen a los colaboradores.

La Parte 2 comprende la filosofía y prácticas en áreas como la contratación, la comunicación, el desarrollo del empleo y los festejos corporativos.

Es validado por “*Great Place to Work*” organización que evalúa a las mejores empresas para trabajar, en el sentido que el Culture Audit es un cuestionario elaborado para el análisis de las organizaciones.

- Modelo de Gestión del Conocimiento Grupo Graña y Montero (CCA,2014)

- Procedimientos de Gestión del Conocimiento GMD
Se tomaron en cuenta aquellos procedimientos desarrollados durante el año 2013 (aspectos previos a la nueva estrategia) y 2014 periodo cual se desarrolló la investigación.

3.5 INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

En la presente investigación se utilizaran los siguientes instrumentos de recolección de datos:

- Observación directa
- Documentos de la organización (Fuente Primaria)
- Entrevistas
 - Se consideró la encuesta realizada a cincuenta jefes/gerentes de la organización por parte del área de gestión del conocimiento.
 - Se entrevistó a cincuenta colaboradores de la organización.
- Encuestas
 - Se realizó una encuesta de veinte preguntas para medir la cultura de gestión del conocimiento.
 - Se realizó una encuesta a la responsable de selección (Octubre 2014) para evaluar la orientación del proceso respecto a la gestión del conocimiento.
 - Se tomó como referencia la encuesta realizada por el área de desarrollo humano en la cual se midió la satisfacción del colaborador frente a los mecanismos de comunicación interna.
 - Se tomó como referencia una encuesta realizada por el área de desarrollo humano en el cual se midió la percepción de las campañas de gestión del conocimiento
 - Se tomó como referencia las encuestas del “*Great Place to Work*” realizadas a los trabajadores”. Solo se tomó en cuenta las dimensiones referidas a comunicación, estilo gerencial y reconocimientos.

IV. RESULTADOS Y DISCUSIONES

En este capítulo se presentan los hallazgos de la investigación realizada, los mismos que están divididos de acuerdo a los objetivos presentados en el desarrollo del trabajo de titulación.

Es necesario mencionar que dentro del marco teórico se desarrolló la descripción del contexto en el que se iba a trabajar, se expuso al Grupo Graña y Montero (Pág. 39 a Pág. 53), GMD S.A. (Pág. 54 a Pág. 83) y el modelo de gestión de conocimiento tanto del Grupo como de la empresa (Pág. 84 a Pág. 108)

Se ha esquematizado cada uno de los objetivos; primero se presenta un acercamiento teórico a los modelos de gestión de conocimiento desarrollados en el transcurso de los años, con el objetivo de percibir la importancia que cada uno de estos modelos le otorga al papel de la cultura organizacional en la implementación de la GC. Luego al centrarnos en el objetivo principal de la investigación, se desarrolla un análisis de interacción entre los factores culturales (estilo directivo, comunicación, reconocimiento y reclutamiento) y la gestión del conocimiento dentro de GMD.

En el Cuadro 20 se muestran el resumen de los resultados de la investigación en forma esquemática.

Cuadro 20: Resumen de Resultados y Discusión

<p>Descripción del Grupo Graña y Montero</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Empresa de servicios de ingeniería con ochenta años de trayectoria. • Cuenta con veintiséis subsidiarias organizadas en cuatro áreas de negocio: ingeniería y construcción, infraestructura, servicios e inmobiliaria. • Cuenta con 53 218 colaboradores entre empleados, obreros, consorcios y subcontratados. • Su principal fortaleza es su liderazgo en el sector infraestructura sin embargo su principal amenaza es la inestabilidad del mercado nacional.
<p>Descripción de la empresa</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Empresa de <i>outsourcing</i> de procesos de negocios y tecnología de la información. Forma parte del Grupo Graña y Montero. • Se encuentra dividida en tres áreas de negocio, tecnologías de la información, <i>outsourcing</i> de aplicaciones y <i>business process outsourcing</i> • Al momento del estudio GMD tenía en planilla 1790 colaboradores.
<p>Diagnóstico de la empresa en base a herramientas de gestión.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Las fuerzas de Porter analizadas indican un poder medio de los servicios sustitutos del mismo el poder de negociación de los clientes y proveedores se califica como de nivel medio. • La mayor fortaleza de la empresa es el prestigio conseguido por pertenecer al Grupo Graña y Montero lo que facilita la obtención de clientes, la oportunidad que resalta es la oportunidad de ingresar en nuevos negocios con el Grupo y la expansión regional, se ven amenazados por el crecimiento de sus competidores y tienen la debilidad de una gestión de problemas y baja planificación. • Existen varios procesos que se desarrollan en la empresa, sin embargo mucha de la documentación relacionada a ello se encuentra obsoleta. • La gestión del conocimiento se encuentra dentro del eslabón secundario desarrollo organizacional junto con la gestión de los recursos, sistemas y gestión de proyectos.

Continuación

<p>Gestión del conocimiento dentro de GMD</p>	<ul style="list-style-type: none"> • En el 2012, la estrategia de GC estuvo centrada en la tecnología. • A partir del 2013 la GC trabaja de forma complementaria con la nueva estratégica adoptada por el Grupo denominada “Excelencia Operacional”. • Dentro de GMD los tres pilares que definen la GC son: la estrategia aprender a crecer, el modelo de GC y las comunidades. • Las principales acciones desarrolladas por la GC son: identificación y desarrollo del conocimiento estratégico y desarrollo de lecciones aprendidas. • En el 2014 se enfoca en generar una cultura de conocimiento.
<p>Resumen teórico de los modelos de gestión del conocimiento</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Dentro de los modelos desarrollados, se observa que recién a partir del modelo de Nonaka y Takeuchi se le otorga importancia a la cultura dentro del proceso de gestionar el conocimiento. En los modelos previos como es el caso del de Seivby el foco se encuentra en los activos intangibles o los repositorios de información.
<p>Análisis de los factores culturales</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Luego del analizar cada uno de los factores culturales propuestos en el presente trabajo de titulación se obtuvo que todos, en diferente medida, actúan como facilitadores del proceso. • Si bien se puede decir que existe una cultura propicia para compartir conocimiento en la práctica está aún no es cuantificable debido a la baja participación de los colaboradores en la totalidad del proceso.

FUENTE: Elaboración propia

4.1 RESUMEN DE LOS RESULTADOS

El objetivo principal del presente trabajo de titulación fue evaluar e identificar los factores culturales que actúan como facilitadores de la gestión del conocimiento en la empresa GMD S.A. para esto se analizó cada uno de los siguientes elementos: comunicación, estilo directivo, motivación, reclutamiento y otros factores adicionales como clima laboral y condiciones físicas del ambiente de trabajo.

A continuación se muestra de forma resumida el rol que tiene cada uno de los factores analizados en la implementación y desarrollo de la gestión del conocimiento y que se encuentran explicados con mayor detalle en el Cuadro 22.

Cuadro 21 : Resumen de Resultados -Factores Culturales

Factor	Rol
Mecanismos de Comunicación	Facilitador
Estilo Directivo	Facilitador
Motivación	Facilitador
Reclutamiento	Facilitador
Clima laboral	Facilitador
Condiciones físicas	Facilitador

FUENTE: Elaboración propia

En el siguiente cuadro se expone un breve resumen de los resultados en base a los objetivos e hipótesis planteadas por cada uno de los mismos.

Cuadro 22 : Resumen resultados: Contratación objetivo, hipótesis y resultado

Objetivo	Hipótesis	Resultado
<p>Determinar si los mecanismos de comunicación benefician la gestión del conocimiento.</p>	<p>H (2): Los mecanismos de comunicación existentes benefician la gestión del conocimiento.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • La comunicación directa que se desarrolla dentro de GMD favorece medianamente la gestión del conocimiento (Pág. 149) • La comunicación en GMD facilita en cierta medida la implementación de la gestión del conocimiento, se observa que los colaboradores que recibieron información respecto a la GC se muestran más receptivos a participar (Pág. 153). • El 50% de los colaboradores de GMD perciben que la comunicación dentro de GMD tiene mensajes claros, coherentes, útiles y en con la cantidad de información adecuada (Pág. 160). • Pese a haber recibido información por parte de sus jefes, los colaboradores no hacen uso de las herramientas de gestión del conocimiento a excepción de las lecciones aprendidas (Pág. 157). • El 47% de los encuestados considera que el KM es una herramienta útil para gestionar el conocimiento sin embargo solo el 7% de los mismos utiliza la herramienta con regularidad pues la considera confusa, y poco estructurada (Pág. 162). <p>Se ACEPTA la hipótesis planteada en el sentido que la comunicación va más allá de las herramientas. Los colaboradores que recibieron mayor comunicación sobre la gestión del conocimiento tuvieron mayor motivación y grado de participación en el proceso.</p>

Continuación

Objetivo	Hipótesis	Resultado
<p>Evaluar si el estilo gerencial actual que tiene GMD S.A favorece la gestión del conocimiento.</p>	<p>H (3): El estilo gerencial que posee GMD facilita la implementación de la gestión del conocimiento.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Los colaboradores perciben que existe un compromiso respecto a importancia y tiempo otorgados a la gestión del conocimiento por parte de los jefes (Pág. 165). • Si bien los colaboradores perciben que los jefes le otorgan el tiempo e importancia debida a la gestión del conocimiento esto no se ve reflejado en el uso de las herramientas a excepción de las lecciones aprendidas, mas esta percepción los motiva a sentir predisposición para participar en el proceso (Pág. 169). • El 67% de los colaboradores perciben que su jefe se encuentran comprometidos con su aprendizaje y el 70% de los mismos menciona que su jefe ha realizado alguna acción para promover su aprendizaje (Pág. 171). • El 69% de los colaboradores perciben que se busca generar espacios donde pueden cooperar e intercambiar ideas. En concordancia con Tenorio (2014) se puede decir que en GMD existe una cultura de conocimiento, en el sentido que se promueve el aprendizaje permanente y en equipo, facilitando el desarrollo de las personas y reduce las barreras que puedan impedir que el conocimiento fluya en toda la organización (Pág. 175). <p>Se ACEPTA la hipótesis planteada en el sentido que el compromiso de la gerencia motiva a sentir predisposición para participar en el proceso de gestionar el conocimiento.</p>

Continuación

Objetivo	Hipótesis	Resultado
<p>Brindar una aproximación sobre aquellos factores que motivan a los trabajadores a compartir su conocimiento.</p>	<p>H (4): La principal fuente de motivación de los trabajadores para compartir su conocimiento es el reconocimiento.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Conforme aumenta la comunicación por parte del jefe el grado de motivación del colaborador respecto al proceso también se incrementa (Pág. 180). • Los colaboradores que perciben se les brinda el tiempo necesario para desarrollar las actividades ligadas a compartir conocimiento se encuentran más motivados a realizar las actividades en contraste con aquellos a los que no se les otorga tiempo (Pág. 181). • Pese a que el 82% de los colaboradores no han recibido reconocimiento por participar en la gestión del conocimiento se sienten motivados a participar en el proceso, en tal sentido se podría decir que el reconocimiento no tiene influencia (Pág. 182). • Los colaboradores que perciben que su equipo se encuentra motivado a participar en la gestión del conocimiento tienen mayor motivación a compartir su conocimiento (Pág. 183). • Brindar oportunidades para ampliar los conocimientos beneficia positivamente la motivación que tienen los colaboradores para compartir conocimiento (Pág. 185). • Pese a sentirse motivados por participar en la gestión del conocimiento los colaboradores no hacen uso de las herramientas a excepción de las lecciones aprendidas (Pág. 187). <p>Se RECHAZA la hipótesis planteada dado que el reconocimiento no es el principal factor motivacional y en base a las entrevistas se determinó que principales factores son intrínsecos.</p>

Continuación

Objetivo	Hipótesis	Resultado
<p>Evaluar si el actual proceso de reclutamiento que realiza la empresa se orienta a captar personas con la cultura de compartir el conocimiento.</p>	<p>H (5): El proceso de reclutamiento actual que se desarrolla en GMD S.A. no se orienta a encontrar personas que tengan arraigada la cultura de compartir el conocimiento.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • El procedimiento actual de reclutamiento no ofrece la información suficiente para determinar el objetivo, pues en este sólo se señalan una serie de actividades a seguir en la incorporación del nuevo colaborador a la empresa (Pág. 190). • Para asegurarse de seleccionar al candidato adecuado luego del proceso de reclutamiento, han establecido competencias organizacionales basadas en la filosofía, valores y objetivos estratégicos (Pág. 191). • En base a la entrevista realizada Carolina Alfageme (Responsable de Selección-October 2014) se puede decir que el proceso de reclutamiento está orientado a captar personas que encajen con la cultura, dentro de la cual, la gestión del conocimiento toma parte. (Pág. 192). • Dentro de la empresa no se utiliza en el proceso de reclutamiento una prueba específica que valide que el colaborador tiene una orientación a compartir conocimiento, esto queda a juicio del evaluador. <p>Se RECHAZA la hipótesis basado dado que el proceso de reclutamiento si se orienta a captar futuros colaboradores que tengan o puedan encajar con la cultura de compartir conocimiento.</p>

FUENTE: Elaboración propia

4.2 DESARROLLO DE OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

4.2.1 Primer objetivo: Resumen Teórico

En el siguiente cuadro se presenta un resumen puntual de los principales modelos de gestión de conocimiento estudiados, se muestra cuáles consideran dentro de sus variables de influencia el aspecto cultural.

Cuadro 23: Resumen de los principales modelos de GC

Modelo	Sustento	Aspecto cultural
Los tres pilares de gestión del conocimiento (Wiig, 1993)	La utilidad y valor del conocimiento radica en su organización.	Se necesita de una arquitectura organizacional que respalde la gestión del conocimiento.
Modelo de activos intangibles (Sveiby, 1997)	Importancia de los activos intangibles	No se toma en cuenta la influencia del aspecto cultural
La organización creadora de conocimiento (Nonaka y Takeuchi, 1999)	Conversión del conocimiento tácito en explícito y la creación de conocimiento organizacional.	Proporcionar suficiente autonomía a sus miembros para motivarlos a participar en la GC.
The 10-Step Road Map (Tiwana, 2002)	Integración y la utilización del conocimiento fragmentado en la organización.	No se menciona nada respecto a la influencia del aspecto cultural.
La GC desde la cultura organizacional (Marsal y Molina, 2002)	La estrategia de gestión del conocimiento va a depender del tipo de cultura de la organización.	Requiere de una cultura organizativa orientada a compartir.
El ciclo de vida del conocimiento (McElroy y Firestone, 2002)	Iniciativas de aprendizaje individual y grupal alineado a las estrategias organizacionales.	Se debe generar un ambiente propicio en la organización, para que surjan y se creen nuevos conocimientos

FUENTE: Elaboración propia

Partiendo de la consideración que en la actualidad no existe una división clara de patrones de creación y gestión del conocimiento, los modelos seleccionados y comparados en este

trabajo responden a la necesidad de evaluar la participación del aspecto cultural en cada uno de los modelos. Esto busca absolver el primer objetivo planteado en el desarrollo de la presente investigación.

En la comparación realizada en el siguiente cuadro podemos notar que a partir de la segunda generación del conocimiento se considera recién la cultura organizacional como una de las principales variables condicionantes de los procesos de creación y gestión del conocimiento.

Cuadro 24: Análisis comparativo - Modelos gestión conocimiento

Propuesta	Fundamentación	Fases	Estrategias	Cultura organizacional	Participantes	Tecnología
Los tres pilares de gestión del conocimiento (Wiig, 1993)	Argumenta que el conocimiento pueda ser útil y valioso, este debe ser organizado.	Las fases que se definen en este modelo son: Creación <i>Sourcing</i> Compilación Transformación Diseminación Aplicación Realización del valor	Recoger, formalizar y codificar el conocimiento. Creación de una estructura organizativa del conocimiento. Comunidades virtuales son la principal fuente de capital social producido que puede ser de gran valor para una empresa.	Una arquitectura organizacional de gestión del conocimiento necesita ser diseñada, desarrollada e implementada para facilitar la aplicación de conocimiento al nivel organizacional	No aplica dentro de este modelo.	El conocimiento organizado dentro de una red puede ser accedido y recuperado usando tareas de entradas múltiples.

Continuación

Propuesta	Fundamentación	Fases	Estrategias	Cultura organizacional	Participantes	Tecnología
<p>Modelo de activos intangibles (Sveiby, 1997)</p>	<p>Basa su argumentación sobre la importancia de los activos intangibles en la gran diferencia existente entre el valor de las acciones en el mercado y su valor en libros.</p>	<p>Las fases que se definen en este modelo son tres: Establecer propósito de medición Clasificar trabajo de empleados Establecer indicadores</p>	<p>Hacia el exterior, para informar a clientes, accionistas y proveedores. Hacia el interior, dirigida al equipo directivo para conocer la marcha de la empresa.</p>		<p>Las personas son el único agente verdadero en las organizaciones, y las encargadas de crear la estructura interna (organización) y externa (imagen). Ambas, tanto la interna como la externa, son estructuras de conocimiento.</p>	<p>Mecanismo de soporte de sistemas pueden asistir en el uso y rehusó del conocimiento organizacional, a través de alguna forma de repositorio de conocimiento.</p>

Continuación

Propuesta	Fundamentación	Fases	Estrategias	Cultura organizacional	Participantes	Tecnología
<p>La organización creadora de conocimiento (Nonaka y Takeuchi, 1999)</p>	<p>Basado en la movilización y en la conversión del conocimiento tácito (dimensión epistemológica) y la creación del conocimiento organizacional frente al conocimiento individual (dimensión ontológica).</p>	<p>Se trata de un modelo cíclico e infinito que contempla cinco fases: Compartir conocimiento tácito. Crear conceptos. Justificar los conceptos. Construir un arquetipo. Expandir el conocimiento.</p>	<p>Proponen, básicamente la creación de mapas del conocimiento, de equipos auto regulables y sesiones de dialogo grupal donde los individuos mediante esquemas, modelos, metáforas y analogías, revela y comparten su conocimiento tácito con el resto del grupo.</p>	<p>La organización se caracterizará por: Proporcionar suficiente autonomía a sus miembros para motivarlos. Estar abierta a los cambios contextuales. Explicitar claramente sus metas y objetivos.</p>	<p>Las personas involucradas en el proceso de creación y gestión del conocimiento, formarán parte del denominado equipo creador de conocimiento, que estará formado por practicantes del conocimiento, ingenieros de conocimiento y funcionarios de conocimiento.</p>	<p>No aplica dentro de este modelo.</p>

Continuación

Propuesta	Fundamentación	Fases	Estrategias	Cultura organizacional	Participantes	Tecnología
<p>The 10-Step Road Map (Tiwana, 2002)</p>	<p>Uno de los principales objetivos de la gestión del conocimiento en las organizaciones debe ser la integración y la utilización del conocimiento fragmentado existente en dichas organizaciones.</p>	<p>Los diez pasos que forman el modelo se agrupan bajo cuatro grandes fases: Evaluación de la infraestructura. Análisis de los sistemas de GC, diseño y desarrollo. Despliegue del sistema. Evaluación de los resultados.</p>	<p>Creación de redes de comunicación y colaboración. Trabajo en equipo.</p>	<p>No aplica dentro de este modelo.</p>	<p>Los promotores de la GC constituirán lo que conoceremos como equipo de GC, que estará formado por personas internas y/o externas decisivas para la organización, personas expertas en diversos campos, personas que puedan ser fuente de conocimiento y experiencia.</p>	<p>En la adquisición, compartimiento y utilización del conocimiento, las TIC tienen un papel fundamental: Base de datos inteligentes. Herramientas para la captura de datos. Redes de comunicación. Herramientas de colaboración.</p>

Continuación

Propuesta	Fundamentación	Fases	Estrategias	Cultura organizacional	Participantes	Tecnología
<p>La GC desde la cultura organizacion al (Marsal y Molina, 2002)</p>	<p>Fundamentado en el tipo de cultura organizacional existente en la institucion.</p>	<p>Compuesto por cinco fases basadas en el estudio, el conocimiento y el cambio, si resulta necesario, de la cultura organizacional: Autodiagnóstico. Gestión estratégica. Definición y aplicación del modelo GC. Gestión del cambio. Indicadores para medir el impacto de la GC.</p>	<p>Páginas amarillas. Comunidades de aprendizaje. Buenas prácticas. Encuentros de asistencia y ayuda.</p>	<p>Requiere de una cultura organizativa orientada a compartir. La información no es una fuente de poder, da poder de decisión a los miembros y fomenta la libre comunicación en todos los niveles organizativos.</p>	<p>Responsables de GC (personas con capacidades y competencias de comunicación, tecnológicas y de gestión). Miembros de la organización.</p>	<p>Infraestructuras y elementos que permiten acceder, crear y difundir documentos e ideas: Ordenadores. Software estándar desarrollado a medida. Acceso a telecomunicaciones.</p>

Continuación

Propuesta	Fundamentación	Fases	Estrategias	Cultura organizacional	Participantes	Tecnología
<p>El ciclo de vida del conocimiento (McElroy y Firestone, 2002)</p>	<p>Se fundamenta en iniciativas de aprendizaje individual y grupal alineado a las estrategias organizacionales; esto sin dejar de lado el apoyo de tecnologías de la información como soporte en este proceso de conocimiento.</p>	<p>Se trata de un modelo cíclico que contempla cinco fases: Aprendizaje individual y Grupal Validación de (Claim) conocimiento Adquisición de información Validación del conocimiento Integración del Conocimiento</p>	<p>Establecer redes efectivas Liderazgo efectivo Personalización</p>	<p>Se debe generar un ambiente propicio en la organización, para que surjan y se creen nuevos conocimientos que puedan validarse e integrarse en el entorno de gestión del conocimiento.</p>	<p>Son los individuos de la organización quienes asumen el liderazgo, creando una perspectiva común de la organización intercambiando conocimiento y creando un lenguaje común que promueva una mejor difusión y mayor producción de conocimiento.</p>	<p>La gestión del conocimiento no es una aplicación de tecnologías de la información, por el contrario, la gestión del conocimiento utiliza las tecnologías de la información para ayudar a tener impacto sobre la dinámica del procesamiento del conocimiento.</p>

FUENTE: Elaboración propia

4.2.2 Segundo objetivo: Mecanismos de comunicación

Para el segundo objetivo, “*Determinar si los mecanismos de comunicación benefician la gestión del conocimiento*”, se debe aclarar primero que cuando nos referimos a comunicación hablamos de procesos que se llevan a cabo dentro de la empresa, es decir, aquellos que buscan el logro de los objetivos organizacionales a través de mensajes que fluyan de manera eficiente al interior de la organización (Andrade, 2010)

De acuerdo a las sugerencias recogidas (EHB, 2010) otro punto importante a considerar para determinar el impacto de la comunicación en la gestión del conocimiento, fue la distinción según el grado de interacción entre el emisor y el receptor. En tal sentido para el cumplimiento de este objetivo se desglosó la información de la siguiente manera:

- Análisis de la comunicación directa: comunicación existente entre el jefe y el colaborador. Para esto se ha considerado dos encuestas; la realizada por la organización “Great Place to Work” en el año 2014 al total de colaboradores de GMD, respecto al criterio comunicación, para tener una visión global de la percepción sobre la comunicación dentro de la empresa y la encuesta realizada a la población estudio en el transcurso de la investigación. (Anexo 16).
- Análisis de la comunicación indirecta: en este caso se consideró los mecanismos que tiene la empresa para la difusión de mensajes y la herramienta principal para gestionar el conocimiento dentro de la empresa “Portal de conocimiento KM”. Para esto primero se ha expuesto la percepción global de los colaboradores respecto a los atributos de la comunicación interna registrada a través de la encuesta realizada por Comunicación Interna en el año 2014, luego se ha detallado cada uno de los medios para lograr la comunicación entre la empresa y el colaborador, y la percepción de los colaboradores sobre los mismos y por último se analizó puntualmente la herramienta para gestionar el conocimiento (Portal de conocimiento KM) que tiene GMD.

En el siguiente cuadro se resume el impacto que tiene cada tipo de comunicación respecto a la gestión del conocimiento.

Cuadro 25 : Impacto de la comunicación sobre la gestión del conocimiento

Tipo de comunicación		Impacto sobre la gestión del conocimiento
Comunicación directa		Medio (posibilita)
Comunicación indirecta	Medios/Herramientas	Medio (posibilita)
	Portal KM	Neutro

FUENTE: Elaboración propia

a. Análisis de la comunicación directa

En el siguiente cuadro se muestra un resumen de los resultados obtenidos luego de evaluar el impacto de la comunicación directa sobre la gestión del conocimiento. Se debe remarcar que se utilizó la encuesta realizada por la organización “Great Place to Works” en el año 2014 para obtener la percepción global de los colaboradores respecto a la comunicación dentro de la empresa y la encuesta propia (Anexo 16) para estimar el impacto de la comunicación sobre la gestión del conocimiento.

Cuadro 26: Impacto comunicación directa sobre gestión del conocimiento

Característica	Resultado
Percepción sobre comunicación directa	Los colaboradores tienen la percepción de que pueden preguntarle a los jefes acerca de temas del trabajo, sin embargo no perciben que los jefes comuniquen de manera oportuna los cambios que se desarrollan dentro de la organización (Pág. 149).
Comunicación del jefe al colaborador sobre gestión del conocimiento	Cerca del 68% recibió información sobre la estrategia de gestión del conocimiento por parte de sus jefes (Pág. 152). El 54% de los jefes comentó sobre el uso de las lecciones aprendidas, 17% sobre la importancia de la GC en el desarrollo de la organización y el 29% restante sobre las herramientas (Pág. 153).
Relación comunicación-motivación frente a la gestión del conocimiento	La comunicación facilita en cierta medida la implementación de la gestión del conocimiento, en el sentido se observa que aquellos colaboradores que recibieron información muestran mayor motivación a participar en el proceso frente a aquellos que no recibieron ninguna información por parte de sus jefes (Pág. 154).
Relación entre comunicación y uso de herramientas para gestionar conocimiento.	Se puede observar que pese a haber recibido información por parte de sus jefes, los colaboradores no hacen uso de las herramientas de gestión del conocimiento a excepción de las lecciones aprendidas (Pág. 155).

FUENTE: Elaboración propia

En base a estos resultados se puede decir que en términos globales la comunicación directa que se desarrolla dentro de GMD favorece medianamente la gestión del conocimiento.

- **Percepción de los colaboradores sobre comunicación dentro de GMD**

Se exponen de forma general los resultados obtenidos mediante la encuesta GPTW sobre la percepción de los colaboradores respecto a la comunicación de forma directa en GMD.

Se debe considerar que la comunicación se encuentra dentro de la dimensión credibilidad, esta busca evaluar el grado en que los jefes comunican los planes de la compañía, cuándo son reconocidos por su habilidad para coordinar y delegar las tareas, y cuándo su comportamiento demuestra integridad según indica el GPTW.

Cuadro 27 : Percepción global comunicación directa en GMD

		Puntaje (%)	
		2013	2014
COMUNICACIÓN	Los jefes me mantienen informado acerca de cosas y cambios importantes.	67	71
	Los jefes comunican claramente qué se espera de nuestro trabajo.	74	76
	Puedo hacer cualquier pregunta razonable a los jefes y recibir una respuesta directa.	79	79
	Los jefes son accesibles, es fácil hablar con ellos.	78	80
Total ponderado		75	77

FUENTE: GPTW (2014) – Elaboración propia

Como lo comentó Barraza (2015), la dimensión credibilidad busca medir si dentro de la empresa se genera información completa y transparente hacia los colaboradores. En tal sentido se puede decir que las preguntas desarrolladas en la

encuesta buscan analizar la percepción del colaborador respecto a tres puntos importantes en la comunicación colaborador – jefe: información oportuna, claridad de los mensajes y accesibilidad de los mensajes.

En el cuadro infra se muestra el puntaje organizado de acuerdo a los tres criterios expuestos líneas arriba.

Cuadro 28: Percepción comunicación GMD en base a tres criterios

	Puntaje (%)	
	2013	2014
Información Oportuna	67	71
Claridad del mensaje	74	76
Accesibilidad de información	78	80
Total ponderado	73	76

FUENTE: GPTW (2014) – Elaboración propia

Se coincide con Chiang (2012) al decir que el objeto de la comunicación en las empresas es permitir el alineamiento del esfuerzo de todos sus integrantes. En el sentido que constituye uno de los elementos centrales para articular las relaciones dentro de la organización, cuando es la comunicación es eficaz, tiende a alentar un mejor desempeño y promueve la satisfacción en el trabajo, los empleados conocen mejor su función en el trabajo y se sienten más comprometidos.

En base al análisis de los resultados obtenidos se puede decir de forma global que la comunicación directa en GMD se desarrolla de manera regular, es decir los colaboradores tienen la percepción de que pueden preguntarle a los jefes acerca de temas del trabajo, sin embargo no perciben que los jefes comuniquen de manera oportuna los cambios que se desarrollan dentro de la organización.

- **Comunicación emitida por los jefes respecto a la gestión del conocimiento**

Al aplicar la encuesta de gestión de conocimiento (Anexo 16) se buscó evaluar el impacto de esta comunicación jefe-colaborador sobre la gestión del conocimiento.

La primera pregunta de la encuesta “¿Tu jefe te ha comentado algo sobre la Gestión del Conocimiento dentro del proyecto y/o división?”, buscó evaluar si el jefe había comentado algún punto de la gestión del conocimiento al colaborador. En el cuadro infra se muestra los resultados obtenidos.

Cuadro 29 : Comunicación (jefe- colaborador) sobre GC

Comunicación sobre Gestión del Conocimiento	Cantidad de encuestados	Porcentaje (%)
Si	156	67.8
No	74	32.2
Total	230	100

FUENTE: Elaboración propia

En base a los resultados obtenidos en la encuesta se puede ver que cerca del 68% de los encuestados comento que su jefe si le había comunicado algo acerca de la gestión del conocimiento.

Si bien un primer punto era determinar si el jefe le había comentado alguna acción desarrollada, como segundo punto se debía ver qué tipo de información había sido desplegada. En tal sentido se presenta la siguiente figura que consolida los resultados obtenidos a través de la segunda pregunta de la encuesta “*Podrías mencionar dos cosas que recuerdes haya mencionado*”

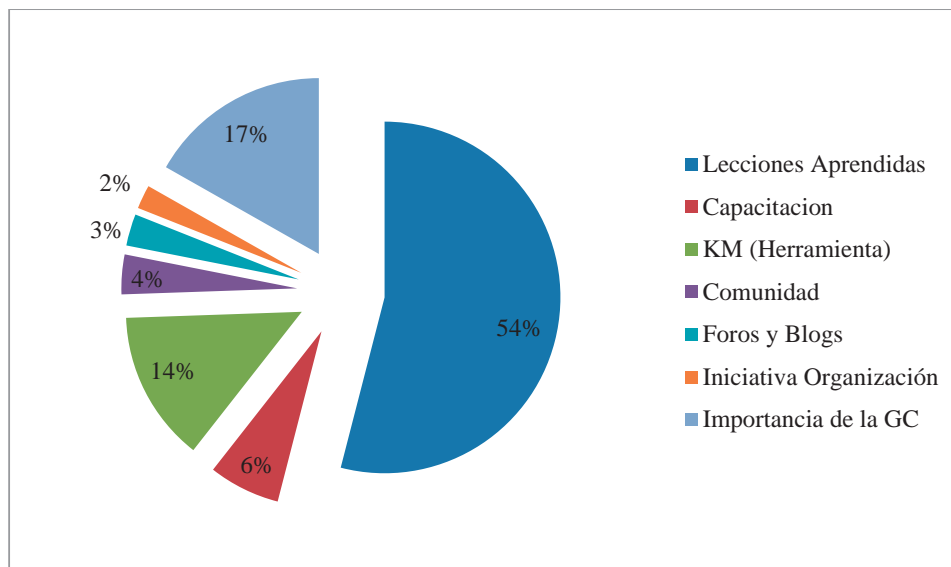


Figura 33: Información desplegada por el jefe

FUENTE: Elaboración propia

El 54% de los jefes comentó sobre el uso de las lecciones aprendidas, 17% sobre la importancia que tiene la gestión del conocimiento en el desarrollo de la organización y 29% restante sobre las herramientas para gestionar el conocimiento. Para una adecuada gestión del conocimiento resulta fundamental el establecimiento de una comunicación organizacional eficaz y eficiente, ya que través de esta se realizará la divulgación de su planeación a corto y a largo plazo. Esta comunicación se hace necesaria, la organización debe convencer, informar, formar y sobre todo motivar a los colaboradores sobre la importancia de los procesos y su efecto en los sistemas de gestión, punto en el que coincidimos con Fontalvo (2011).

Respecto a lo que menciona Fontalvo (2011) se puede decir, en primera instancia, que la comunicación directa desarrollada dentro de GMD facilita medianamente la gestión del conocimiento.

- **Relación entre comunicación y grado de motivación para participar en la gestión del conocimiento**

Siguiendo con lo expuesto por Fontalvo (2011) y en base al análisis de los resultados de la encuesta (Anexo 16) se analizó la relación entre la comunicación dada por el jefe sobre gestión del conocimiento y la motivación de los colaboradores para participar en el proceso. En el cuadro infra se muestran los resultados obtenidos y en el Anexo 17 se ilustra la relación existente entre comunicación versus motivación a participar.

Cuadro 30: Relación entre comunicación y motivación

		Grado de motivación (%)				
		1	2	3	4	5
Comunicación	Sí	2.17	5.65	16.08	29.12	14.78
	No	3.92	6.53	11.31	7.40	3.05

FUENTE: Elaboración propia

En base al Cuadro 30 se observa que la relación entre comunicación y motivación de los colaboradores a participar en la gestión del conocimiento es directamente proporcional hasta cierto punto, es decir conforme aumenta la comunicación por parte del jefe el grado de motivación del colaborador respecto al proceso también se incrementa, hasta alcanzar un punto en que la misma cede.

Se puede afirmar que la comunicación directa desarrollada en GMD facilita medianamente la implementación de la gestión del conocimiento, en el sentido que se observa que aquellos colaboradores que recibieron información respecto a la gestión del conocimiento se muestran más receptivos a participar en el desarrollo de la estrategia frente a aquellos que no recibieron información. Se coincide con Fontalvo (2011) cuando señala que la comunicación al interior de las empresas puede acelerar, detener o anular los procesos de generación de conocimiento.

- **Relación entre comunicación y uso de herramientas de gestión del conocimiento**

Si bien un punto importante en el despliegue de la estrategia de gestión del conocimiento es la motivación de los colaboradores para participar en el proceso, se debe analizar la real participación de los mismos. En el siguiente cuadro se resume el grado de uso que los colaboradores le dan a las herramientas de GC dentro de la organización y la relación que guarda frente al grado de información que recibieron de parte de sus jefes.

En este se puede observar que pese a haber recibido información por parte de sus jefes, los colaboradores no hacen uso de las herramientas a excepción de las lecciones aprendidas. Si se recuerda el tipo de información desplegada esto guarda sentido dado que el 54% de la información fue sobre las lecciones aprendidas.

Entonces se puede decir que la comunicación por parte de los jefes respecto a la documentación de las lecciones aprendidas ha sido importante en el desarrollo del proceso, sin embargo en base a los resultados obtenidos se ha notado que se debe incentivar la comunicación sobre las demás herramientas existentes para gestionar el conocimiento.

Cuadro 31: Relación entre comunicación y participación

		Uso de herramientas de Gestión del Conocimiento en GMD (%)									
		Blogs		Foros		Comunidad		Lecciones Aprendidas		Días del Conocimiento	
		Sí	No	Sí	No	Sí	No	Sí	No	Sí	No
Despliegue de Información por parte del Jefe	Sí	32	49	37	44	14	67	52	29	23	59
	No	8	11	8	10	4	15	9	10	3	15

FUENTE: Elaboración propia

b. Análisis de la comunicación indirecta

En el siguiente cuadro se muestra un resumen de los resultados obtenidos luego de evaluar el impacto de la comunicación directa sobre la gestión del conocimiento. Se debe remarcar que se utilizó el informe de la encuesta de Comunicación Interna (2014) realizada por GMD para obtener percepción global de los colaboradores respecto a los atributos de la comunicación interna y la encuesta propia (Anexo 16) para realizar el análisis de la herramienta principal de gestión del conocimiento dentro de la empresa (Portal de conocimiento KM).

Cuadro 32: Impacto comunicación indirecta sobre gestión del conocimiento

Característica	Resultado
Percepción sobre comunicación interna	En base al análisis de los resultados obtenidos se puede decir de forma global que más del 50% de los colaboradores de GMD perciben que la comunicación dentro de GMD tiene mensajes claros, coherentes, útiles y con la cantidad de información adecuada (Pág. 158)
Percepción sobre medios de comunicación	La revista “GMD Parte de Ti” es el medio más reconocido y aceptado por los colaboradores. Cuenta con un espacio para publicar noticias de gestión del conocimiento (Pág. 159). En el Anexo 18 se muestra un artículo modelo rescatado de la revista en su onceava edición.
Herramienta “Portal de conocimiento KM”	Pese a que un 47% de los colaboradores encuestados considera a la herramienta como útil para gestionar el conocimiento, un 67% ocasionalmente o nunca utiliza el Portal KM mientras solo un 7% lo utiliza frecuentemente (Pág. 160).

FUENTE: Elaboración propia

- **Percepción de los colaboradores sobre comunicación dentro de GMD**

A continuación un cuadro resumen sobre la percepción general de los colaboradores respecto a los atributos que tiene comunicación interna. Estos resultados se recogieron del informe de la encuesta de Comunicación Interna (2014) realizada por GMD. En las figuras presentadas en el Anexo 19 se muestra mayor detalle de lo referido en el cuadro 33.

Cuadro 33 : Percepción sobre atributos de comunicación

Atributo	Percepción
Claridad del mensaje	El 61% de los colaboradores encuestados manifiesta que los mensajes emitidos son claros y fáciles de comprender.
Coherencia del mensaje	El 60% de los colaboradores encuestados manifiesta que los mensajes emitidos son coherentes en forma.
Cantidad de información	El 50% de los colaboradores encuestados manifiesta que reciben información en cantidad suficiente por parte de la empresa.
Información útil	El 67% de los colaboradores encuestados manifiesta que la información recibida es de utilidad.

FUENTE: Informe Diagnóstico Comunicación Interna (2014)- Elaboración propia

En base al análisis de los resultados obtenidos se puede decir que más del 50% de los colaboradores de GMD perciben que la comunicación dentro de GMD tiene mensajes claros, coherentes, útiles y con la cantidad de información adecuada.

- **Medios de comunicación dentro de GMD**

En el siguiente cuadro se exponen los medios principales a través de los cuales el colaborador puede recibir información por parte de la empresa. El propósito de este resumen fue visualizar el impacto que tiene cada uno de estas herramientas cuando se comparte información sobre la gestión del conocimiento.

Cuadro 34 : Principales herramientas de comunicación interna en GMD

Herramienta	Característica
Correo electrónico	<ul style="list-style-type: none"> • Algunos colaboradores de proyectos ubicados en el cliente no pueden acceder a este medio. • Sobrecarga de información, los colaboradores reciben muchos correos al día, eso ocasiona que no lean los comunicados oportunamente.
Revista GMD parte de TI	<ul style="list-style-type: none"> • Medio más aceptado debido a su información clara y comprensible. • Cuenta con un espacio donde se exponen temas propios de gestión del conocimiento (Anexo 18)
Paneles de Comunicación	<ul style="list-style-type: none"> • No se cuenta con un panel informativo en cada proyecto, no todos los mensajes pueden ser difundidos a través de este medio.
Portal KM	<ul style="list-style-type: none"> • El acceso a este medio de comunicación en los proyectos ubicados en la sede del cliente es limitado. • Inadecuada organización de la información

FUENTE: Informe Diagnóstico Comunicación Interna (2014)- Elaboración propia

- **Portal de conocimiento KM**

La herramienta y/o medio principal para la gestión del conocimiento dentro de GMD es el “Portal de conocimiento KM” este fue creado con el fin de integrar la

documentación de la empresa así como ser un espacio para compartir y difundir conocimiento.

En la siguiente figura se ilustra la percepción de los colaboradores respecto a la utilidad de la herramienta para gestionar el conocimiento. Esta información se obtuvo de la pregunta “En una escala del 1 al 5 (siendo 1 totalmente en desacuerdo y 5 totalmente de acuerdo) ¿Considero al KM como una herramienta útil para gestionar el conocimiento?” de la encuesta realizada (Anexo 16).

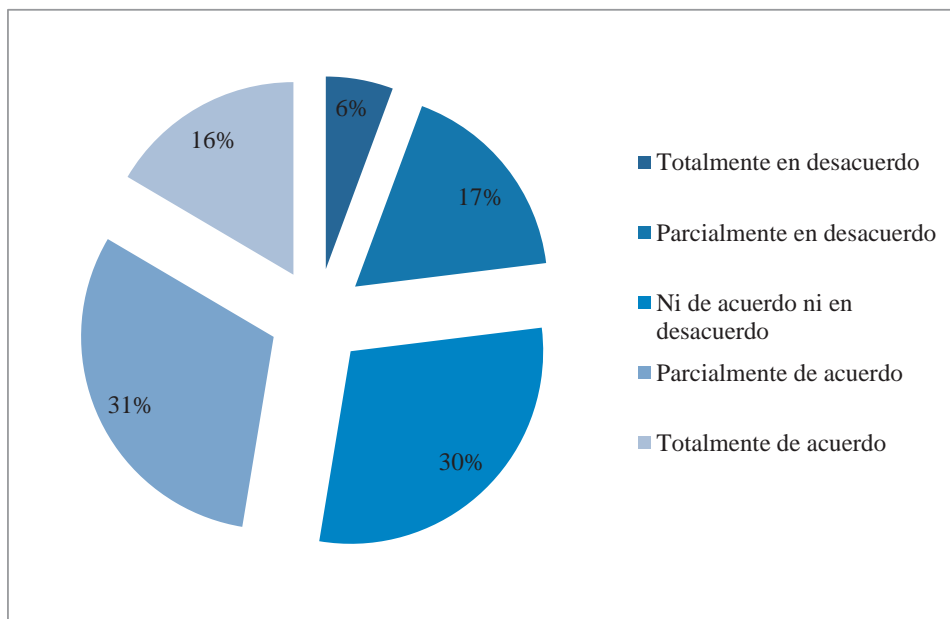


Figura 34: Utilidad del Portal KM para gestionar conocimiento

FUENTE: Elaboración propia

Como se observa en la figura anterior el 47% de los encuestados considera que el KM es una herramienta útil para gestionar el conocimiento. Esta información puede ser contrastada contra el 53% que no percibe la utilidad de la herramienta a causa de su falta de claridad y estructura, como menciona un gerente de proyecto al decir “El KM es una buena herramienta pero no existe claridad con respecto a su propósito, no entiendo si los procedimientos deben estar en el panagon o en el KM. Tampoco es claro cómo debe estar estructurado el contenido y de quien es la responsabilidad de administrarlo” – Gerente de Proyecto (2014)

Más allá de la percepción que tienen los colaboradores sobre la utilidad de herramienta, se analizó el uso que se le da a la misma. Es así que se obtiene que un 67% ocasionalmente o nunca utilizar el Portal KM mientras solo un 7% lo utiliza frecuentemente. Esto se ilustra en la figura presentada a continuación.

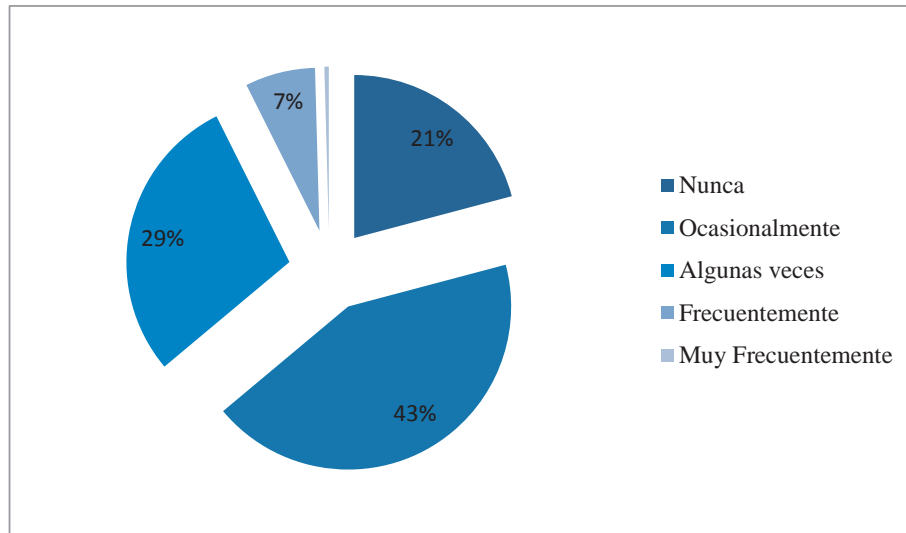


Figura 35: Frecuencia de uso de la herramienta

FUENTE: Elaboración propia

Un punto importante en el despliegue de la estrategia de GC es el generar espacios para compartir y difundir el conocimiento, el que los colaboradores no perciban a la herramienta como una ayuda en el trabajo no beneficia la gestión del conocimiento. Más allá del uso de la herramienta en sí es importante analizar aquellos espacios que buscan integrar y difundir conocimiento entre los colaboradores, es por eso que en el Anexo 10 se muestra la participación de los colaboradores en foros y blogs así como también su percepción sobre los mismos.

Previo al desarrollo del trabajo se realizó por parte del área de gestión del conocimiento un diagnóstico acerca de la percepción de jefes y gerentes sobre la herramienta en el Anexo 20 se muestra el detalle de este diagnóstico. El fin de mostrar este análisis es exponer aquellos puntos en los que debe ser fortalecida la herramienta para que genere valor en la implementación de la estrategia de gestión del conocimiento.

4.2.3 Tercer objetivo: Estilo Gerencial

Para el tercer objetivo “*Evaluar si el estilo gerencial actual que tiene GMD S.A favorece la gestión del conocimiento*” se debe aclarar primero que al evaluar estilo directivo se analizó el compromiso, grado de apertura, y sistema de motivación que utiliza el jefe frente a los colaboradores en lo que respecta a gestión del conocimiento.

Se realizó una distinción en base a los tres puntos mencionados anteriormente. En tal sentido para el cumplimiento de este objetivo se disgregó la información de la siguiente manera:

- Compromiso: en lo que respecta compromiso se analizó si se desplegó información respecto a la GC, la importancia y tiempo que se le otorga al desarrollo de temas asociados al proceso y el compromiso con el aprendizaje. Para esto se ha considerado la encuesta realizada a la población estudio en el transcurso de la investigación (Anexo 16).
- Grado de apertura: en este caso se analizó si dentro de los equipos de trabajo se promueve de forma abierta el discutir logros y fracasos, del mismo modo si en términos globales el estilo de GMD facilita la oportunidad de ampliar conocimientos. Para esto se ha considerado la encuesta realizada a la población estudio en el transcurso de la investigación (Anexo 16) y para el último punto, además, se ha considerado la encuesta realizada por la organización “Great Place to Work” en el 2014 referido al ítem “apoyo profesional”.
- Sistema de motivación: Para esto se ha considerado la encuesta realizada a la población estudio en el transcurso de la investigación (Anexo 16) y cuyo detalle se muestra en el cuarto objetivo del presente trabajo.

En el siguiente cuadro se resume el impacto que tiene cada uno de los puntos mencionados líneas arriba respecto a la gestión del conocimiento.

Cuadro 35: Impacto del estilo gerencial sobre la gestión del conocimiento

Tipo	Impacto sobre la gestión del conocimiento
Compromiso	Medio (posibilita)
Grado de apertura	Medio (posibilita)
Sistema de motivación	Medio (posibilita)

FUENTE: Elaboración propia

a. Compromiso

En el siguiente cuadro se muestra un resumen de los resultados obtenidos luego de evaluar el impacto del compromiso gerencial sobre la GC. Se debe remarcar que se utilizó la encuesta de elaboración propia (Anexo 16)

Cuadro 36: Impacto compromiso sobre gestión del conocimiento

Característica	Resultado
Despliegue de información	El 68% de los colaboradores recibió información respecto a la gestión del conocimiento por parte de sus jefes (Pág.165).
Grado de importancia y tiempo otorgado a la GC	Si bien los colaboradores perciben que los jefes le otorgan el tiempo e importancia debida a la gestión del conocimiento esto no se ve reflejado en el uso de las herramientas de GC a excepción de las lecciones aprendidas, mas esta percepción de los colaboradores los motiva a sentir predisposición para participar en el proceso (Pág.167). Además se puede observar que los colaboradores que perciben que sus jefes le otorgan una importancia medio-alta a la gestión del conocimiento se sienten más motivados a participar en el proceso respecto a aquellos que perciben que esto tiene poca o ninguna importancia (Pág.169).
Promoción del aprendizaje	El 67% de los colaboradores perciben que su jefe se encuentra comprometido con su aprendizaje. Más allá de eso el 70% de los colaboradores menciona que su jefe ha realizado alguna acción para promover su aprendizaje (Pág.170).

FUENTE: Elaboración propia

- **Despliegue de información**

Al aplicar la encuesta de gestión de conocimiento (Anexo 16) en la pregunta primera pregunta “¿Tu jefe te ha comentado algo sobre la Gestión del Conocimiento dentro del proyecto y/o división?” se puede obtener si el jefe había desplegado algún tipo de información sobre gestión del conocimiento a sus colaboradores. En el cuadro infra se muestra los resultados obtenidos.

Cuadro 37: Despliegue de información sobre gestión del conocimiento

Despliegue de Información	Colaboradores	Porcentaje
Si	156	68
No	74	32
Total	230	100

FUENTE: Elaboración propia

En base a los resultados obtenidos se puede ver que cerca del 68% de los encuestados recibió información por parte de su jefe sobre algún tema relacionado a la gestión del conocimiento. Se coincide con Fontalvo (2011) en decir que para una adecuada gestión del conocimiento resulta fundamental el establecimiento de una comunicación organizacional eficaz y eficiente, dado que a través de esta se realizará la divulgación de su planeación a corto y a largo plazo.

Esta comunicación se hace necesaria, la organización debe convencer, informar, formar y sobre todo motivar a los colaboradores sobre la importancia de los procesos y su efecto en el logro de objetivos organizacionales.

En tal sentido podemos decir, en primera instancia, si solo se analiza el compromiso con la gestión del conocimiento por el despliegue de la información por parte de los jefes, dentro de GMD existe un mediano compromiso con el proceso de gestionar el conocimiento.

- **Grado de importancia y tiempo otorgado**

A través de la pregunta 2 de la encuesta (Anexo 16) se busca evaluar ¿cuál es la importancia que los jefes le otorgan a la gestión del conocimiento? según la percepción de los colaboradores encuestados. En la figura infra se muestra los resultados obtenidos.

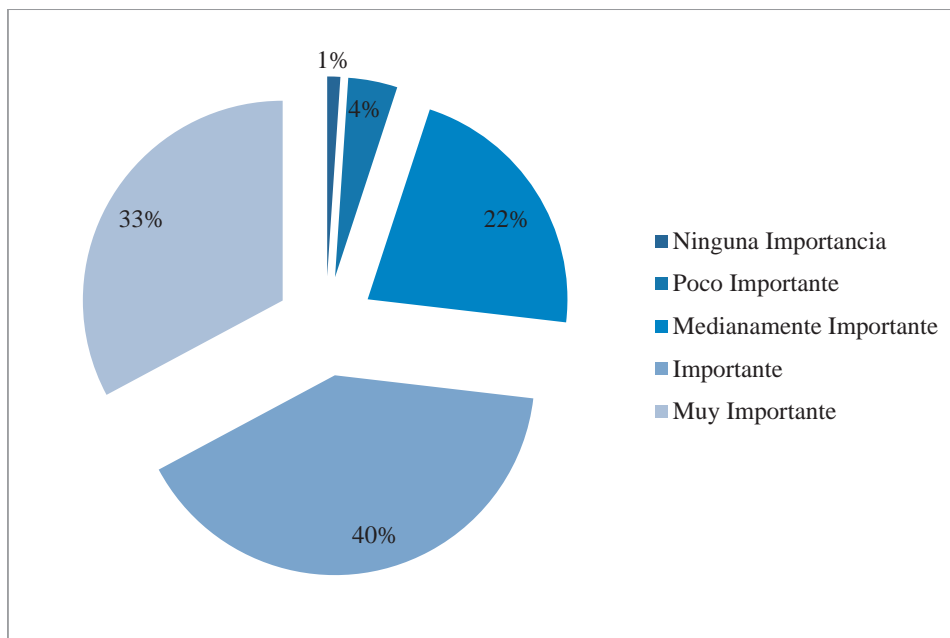


Figura 36: Importancia otorgada a la gestión del conocimiento

FUENTE: Elaboración propia

Se puede ver que cerca del 73% de los colaboradores percibe que la importancia que le otorgan sus jefes al tema es alta, solo un 5% de los encuestados considera que sus jefes le otorgan poca o ninguna importancia al tema.

Se coincide con Tenorio (2014) al decir que el compromiso de los jefes y/o gerentes tienen respecto a la gestión del conocimiento puede acelerar o detener los procesos de generación del conocimiento dentro de una organización. Para potenciar la gestión del conocimiento se requiere líderes dispuestos a incentivar el aprendizaje y una estructura organizacional cuya medición de resultados también tome en cuenta la capacidad de aprender y generar del conocimiento necesario.

Expuesto la anterior y en base a los resultados se puede decir, si solo se analiza la percepción sobre la importancia otorgada al tema, que dentro de GMD existe un compromiso por parte de los jefes y/o gerentes respecto a la gestión del conocimiento.

Si bien un punto importante en el despliegue de la estrategia de GC es la importancia que los jefes le otorgan a la gestión del conocimiento, pues se entiende que si consideran importante dentro de su gestión incentivarán la participación de los colaboradores en el proceso.

Para validar la afirmación anteriormente expuesta y en la que se coincide con Tenorio (2014) se ha analizado la percepción de los colaboradores respecto al tiempo que el jefe otorga a temas relacionados a la gestión del conocimiento.

En el cuadro infra se muestran los resultados obtenidos y en el Anexo 21 se ilustra la relación existente entre importancia versus tiempo otorgado para participar en el proceso.

Cuadro 38 : Importancia vs tiempo otorgado

		Importancia otorgada a la GC (Porcentaje)				
		Ninguna	Poco	Medio	Importante	Muy Importante
Tiempo otorgado a la GC	1	3	0	0	0	0
	2	2	3	2	0	0
	3	3	5	16	3	0
	4	2	3	13	17	3
	5	0	0	3	11	10

FUENTE: Elaboración propia

El 62% de los colaboradores perciben que se les brinda el tiempo necesario para realizar acciones relacionadas a la gestión del conocimiento dentro de su día a día. Entonces siguiendo con lo expuesto por Tenorio (2014) y en base al análisis de los resultados de la encuesta (Anexo 16) respecto a la relación entre el grado de importancia otorgada por el jefe y el tiempo otorgado para realizar los procesos relacionados podemos decir que los colaboradores perciben que se le otorga una importancia medianamente alta a la gestión del conocimiento.

Antes de dar una conclusión global sobre el impacto que los jefes le otorguen el tiempo e importancia debida a la gestión del conocimiento se analizó la relación que esta tiene tanto con el grado de motivación de los colaboradores a participar en el proceso como con el uso de las herramientas para gestionar el mismo. En el cuadro infra se muestran los resultados obtenidos.

Cuadro 39: Importancia y tiempo otorgados frente a motivación

		Importancia y tiempos otorgados a la GC				
		Ninguna (%)	Poca (%)	Media (%)	Importante (%)	Muy importante (%)
Motivación	1	2	1	1	2	0
	2	0	3	5	4	0
	3	1	1	14	8	3
	4	0	2	5	17	11
	5	0	0	2	6	10

FUENTE: Elaboración propia

Los colaboradores que perciben que sus jefes le otorgan una importancia medio-alta a la gestión del conocimiento se sienten más motivados a participar en el proceso respecto a aquellos que perciben que esto tiene poca o ninguna importancia para sus jefes. El siguiente cuadro expone el impacto de la percepción de los colaboradores sobre el tiempo e importancia que le otorgan los jefes a la gestión del conocimiento respecto al uso de las herramientas para gestionar el conocimiento.

Cuadro 40: Relación entre importancia otorgada a la GC y uso de herramientas

Uso de herramientas para gestionar conocimiento		Importancia y tiempo otorgado a GC (Porcentaje)				
		Nada	Alguna	Mediana	Importante	Mucha
Blogs	Si	2	4	9	15	10
	No	2	3	18	22	14
Foros	Si	2	4	12	18	10
	No	2	3	15	20	15
Comunidad	Si	1	2	4	6	5
	No	3	6	23	31	19
Lecciones Aprendidas	Si	1	3	13	24	18
	No	3	4	14	13	7
Días del conocimiento	Si	0	1	8	10	6
	No	4	6	19	28	19

FUENTE: Elaboración propia

Se puede observar que pese a haber percibido que el jefe le otorga el tiempo y el grado de importancia necesarios al proceso de GC los colaboradores no hacen uso de las herramientas de gestión del conocimiento a excepción de las lecciones aprendidas. Si se recuerda el tipo de información desplegada se nota que esto hace sentido dado que 54% de la información fue sobre las lecciones aprendidas.

Entonces se puede decir que la comunicación y el compromiso por parte de los jefes otorgándole el tiempo e importancia debida a la gestión del conocimiento respecto al proceso de documentación de lecciones aprendidas ha sido importante, más no en el uso de las demás herramientas.

Este resultado cuestiona el énfasis que se le está dando a las demás herramientas de gestión del conocimiento, pues tanto en el segundo como tercer objetivo notamos que el beneficio se logra únicamente sobre la parte del proceso de gestión del conocimiento relacionada a las lecciones aprendidas.

- **Promoción del aprendizaje**

Al aplicar la encuesta de gestión de conocimiento (Anexo 16) en la cuarta pregunta “¿Consideras que tu jefe promueve el aprendizaje de forma continua?” se puede obtener la percepción del colaborador respecto al compromiso que tiene su jefe con su aprendizaje (gestionar su conocimiento). En el gráfico infra se muestra los resultados obtenidos.

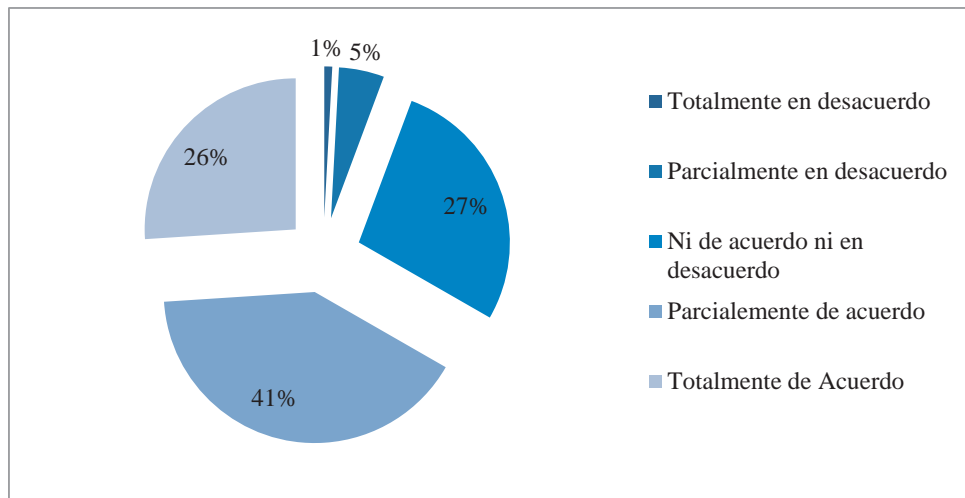


Figura 37: Compromiso con el aprendizaje

FUENTE: Elaboración propia

El 67% de los colaboradores perciben que su jefe se encuentra comprometido con su aprendizaje. Más allá de eso el 70% de los colaboradores menciona que su jefe ha realizado alguna acción para promoverlo. En el Anexo 22 se puede ver el esquema que refleja este porcentaje así como uno referido a las principales acciones realizadas por los jefes para promover el conocimiento de los colaboradores.

b. Grado de apertura

En el siguiente cuadro se muestra un resumen de los resultados obtenidos luego de evaluar el grado de apertura de los jefes sobre la gestión del conocimiento. Cuando se habla de grado de apertura se hace referencia si

dentro de los equipos de trabajo se promueve de forma abierta el discutir logros y fracasos.

Se debe remarcar que se ha considerado la encuesta realizada por la organización “Great Place to Work” en el 2014 para obtener la percepción global de los colaboradores respecto al grado de apoyo que sienten tener de sus superiores para ampliar sus conocimientos y la encuesta propia (Anexo 16) para estimar si los jefes promueven el intercambio de logros y/o fracasos dentro de sus proyectos y/o áreas.

Cuadro 41: Impacto grado de apertura sobre gestión del conocimiento

Característica	Resultado
Discusión de éxitos y fracasos	El 67% de los colaboradores percibe que su jefe se encuentra abierto a generar espacios donde se puedan discutir los éxitos y/o fracasos cometidos en el día a día (Pág. 173)
Cooperación e intercambio de ideas	El 69% de los colaboradores percibe que dentro de GMD se busca generar espacios donde se pueda cooperar e intercambiar ideas (Pág. 174)
Facilidad para ampliar conocimientos	El 60% de los colaboradores percibe que dentro de GMD se brindan las facilidades para ampliar los conocimientos (Pág. 176)

FUENTE: Elaboración propia

- **Discusión de éxitos y fracasos**

Al aplicar la encuesta de gestión de conocimiento (Anexo 16) en la pregunta 17 “¿Consideras que se discuten los éxitos y oportunidades de mejora de tu proyecto entre los miembros del equipo?” se obtuvo información sobre la percepción de los colaboradores respecto a la apertura que tiene los jefes para generar espacios donde

abiertamente se puedan discutir errores y/o buenas prácticas, es decir que exista una cultura de conocimiento. En el gráfico infra se muestra los resultados obtenidos.

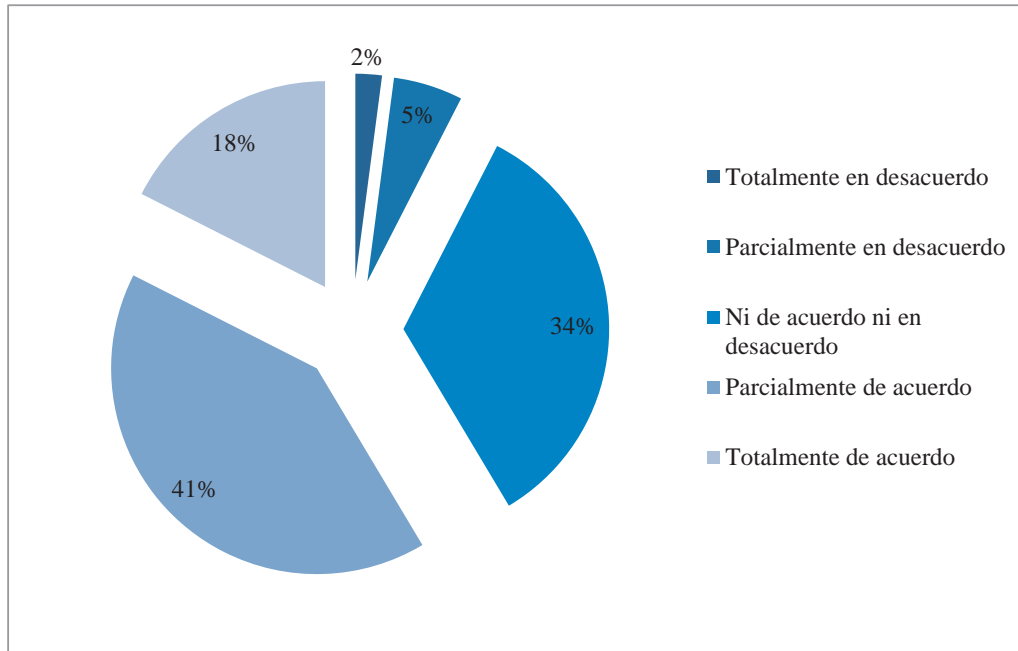


Figura 38 : Apertura a la discusión de éxitos y fracasos

FUENTE: Elaboración propia

El 67% de los colaboradores percibe que su jefe se encuentra dispuesto a generar dentro de su proyecto y/o área espacios donde se pueda discutir los éxitos y/o fracasos del día a día. Se coincide con Tenorio (2014) al decir que estos espacios donde se puede compartir conocimiento sobre experiencias vividas genera un ambiente de confianza y una cultura de conocimiento.

- **Cooperación e intercambio de ideas**

En la siguiente figura se exponen de forma general los resultados obtenidos mediante la encuesta (Anexo 16) acerca de la percepción de los colaboradores respecto a la promoción de cooperación e intercambio de experiencias entre los miembros del equipo en GMD.

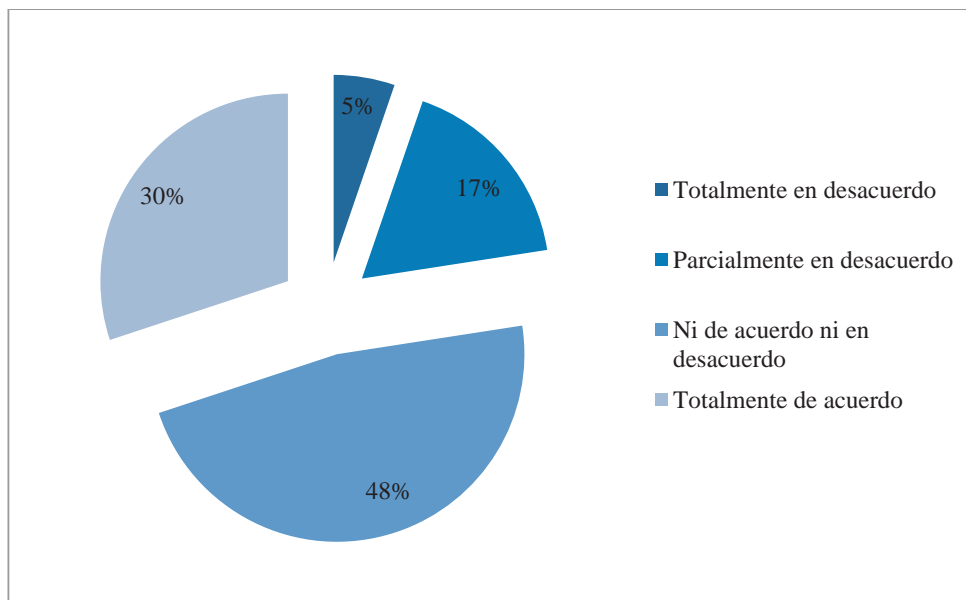


Figura 39 : Cooperación e intercambio de ideas

FUENTE: Elaboración propia

Se puede observar que el 69% de los colaboradores percibe que dentro de GMD se busca generar espacios donde los colaboradores puedan cooperar e intercambiar ideas. Es así que se puede decir GMD posee una cultura de conocimiento apoyándonos en lo dicho por Tenorio (2014) cuando comenta que la cultura del conocimiento es aquella que promueve el aprendizaje permanente y en equipo, facilitando el desarrollo de las personas y reduce las barreras que puedan impedir que el conocimiento fluya en toda la organización.

- **Facilidad para ampliar conocimientos**

Se exponen de forma general los resultados obtenidos mediante la encuesta GPTW sobre la percepción de los colaboradores respecto al apoyo profesional que reciben por parte de GMD.

Se debe considerar que el apoyo profesional se encuentra dentro de la dimensión respeto, esta involucra brindarles a los colaboradores el equipamiento, recursos y entrenamiento que ellos necesitan para hacer su trabajo. Incluye además el

acercamiento, promover el espíritu de colaboración entre las áreas y crear un ambiente de trabajo que sea saludable y seguro.

En el cuadro infra se muestra el puntaje obtenido dentro de este punto en la encuesta GPTW y así como la comparación de la situación de la empresa respecto a este punto en los años 2013 y 2014.

Cuadro 42: Percepción global sobre el apoyo profesional en GMD

		Puntaje (%)	
		2013	2014
Apoyo profesional	Se me ofrece capacitación y/o entrenamiento con el objetivo de promover mi desarrollo profesional.	53	70
	Me dan los recursos, herramientas y equipos para hacer mi trabajo.	71	80
	Total Ponderado	63	75

FUENTE: Elaboración propia

En base a lo expuesto en el cuadro anterior se puede decir que el colaborador de GMD percibe un interés por parte de la empresa por impulsar su desarrollo profesional, el cual implica ampliar sus conocimientos.

Al aplicar la encuesta de gestión de conocimiento (Anexo 16) se buscó comprobar si efectivamente el colaborador percibe la búsqueda de la empresa por ampliar sus conocimientos. En la siguiente figura se exponen los resultados obtenidos

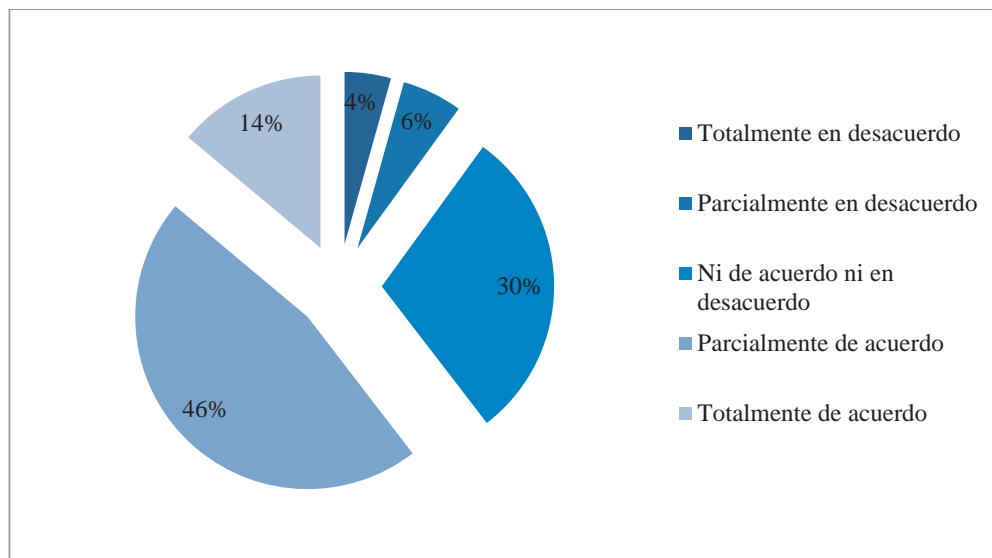


Figura 40: Percepción sobre compromiso de GMD con aprendizaje

FUENTE: Elaboración propia

El 60% de los colaboradores perciben que dentro de GMD se brindan las facilidades para ampliar los conocimientos. Es así que una vez más podemos decir que GMD posee una cultura de conocimiento pues promueve el aprendizaje permanente, facilitando el desarrollo de las personas.

c. Sistema de motivación

En el siguiente cuadro se muestra un resumen de los resultados obtenidos luego de evaluar el impacto de una serie de factores sobre la motivación de los colaboradores a participar en la gestión del conocimiento. Para esto se ha considerado la encuesta realizada a la población estudio en el transcurso de la investigación (Anexo 16), el detalle del contenido se encuentre en el desarrollo del objetivo cuarto.

Cuadro 43 : Impacto de sistema de motivación

Factor	Motivación
Comunicación	Influye (Positivo)
Tiempo otorgado para realizar la actividad	Influye (Positivo)
Reconocimiento	Neutro
Otros factores	Influye (Positivo)

FUENTE: Elaboración propia

Al analizar el sistema de motivación en base al reconocimiento del jefe por la participación de sus colaboradores en la gestión del conocimiento, se puede decir que este no ejerce en ningún sentido influencia en la predisposición de los colaboradores a participar en la GC, pues los colaboradores lo perciben como un aspecto neutral.

4.2.4 Cuarto objetivo: Factores motivacionales

Para el cuarto objetivo, *“Brindar una aproximación sobre aquellos factores que motivan a los trabajadores a compartir su conocimiento”* se realizó lo siguiente:

- Se analizó a través de la encuesta desarrollada en investigación (Anexo 16) la influencia de una serie de factores en la motivación de los colaboradores a participar en la gestión del conocimiento. En este punto es importante remarcar que a los colaboradores se les remarcó que la GC implica compartir conocimiento.
- Se analizó el impacto de la motivación en aquellas herramientas destinadas exclusivamente a compartir conocimiento (foros, blogs, lecciones aprendidas).
- Se realizó una entrevista con pregunta única a 50 de los colaboradores para que expongan su principal motivación para compartir su conocimiento.

En el cuadro mostrado a continuación se resume el impacto que tiene cada uno de estos factores en la motivación de los colaboradores a compartir su conocimiento.

Cuadro 44: Impacto de factores en motivación del colaborador

Factor	Impacto
Comunicación	Positivo
Tiempo otorgado para realizar la actividad	Positivo
Reconocimiento	Neutro
Motivación de mi equipo	Positivo
Oportunidad de crecimiento	Positivo
Orgullo	Positivo

FUENTE: Elaboración propia

Si bien un punto importante en el despliegue de la estrategia de gestión del conocimiento es la motivación de los colaboradores a compartir su conocimiento, se debe analizar la real participación de los mismos en aquellas herramientas destinadas por la empresa exclusivamente para dicho fin. En el siguiente cuadro se resume el grado de uso que los colaboradores le dan a las herramientas de gestión del conocimiento, para este resumen solo se desgregó a los colaboradores según tres grados de motivación: Bajo o nulo, medio y alto.

Cuadro 45: Grado de motivación versus participación real

Participación	Total	Grado de motivación (Porcentaje)		
		Baja o Nula	Medio	Alta
Foros	50	6	24	20
Blogs	46	6	30	10
Lecciones Aprendidas	79	4	47	28

FUENTE: Elaboración propia

- **Resultados de la Encuesta**

a. Comunicación

A continuación se expone el impacto que tiene el desplegar información sobre GC en la motivación de los colaboradores por compartir su conocimiento. En el cuadro infra se muestran los resultados obtenidos y en el Anexo 23 se ilustra impacto de comunicar el proceso frente a la motivación de los colaboradores.

Cuadro 46: Impacto de la comunicación en la motivación

		Grado de motivación (Porcentaje)				
		1	2	3	4	5
Comunicación	Sí	2.17	5.65	16.08	29.12	14.78
	No	3.92	6.53	11.31	7.40	3.05

FUENTE: Elaboración propia

Se observó que mientras más comunicación reciben los colaboradores por parte de sus jefes sobre la gestión del conocimiento, estos sienten mayor motivación a participar en el proceso, hasta el nivel 4 la motivación es directamente proporcional, es decir conforme aumenta la comunicación por parte del jefe el grado de motivación del colaborador respecto al proceso también se incrementa.

Una vez mostrado el impacto de la comunicación en la motivación de los colaboradores a compartir su conocimiento se puede afirmar que la comunicación brindada por los jefes y/o a través de otros canales motiva a los colaboradores. Entonces se coincide con Fontalvo (2011) al señalar que la comunicación puede acelerar, detener o anular los procesos de generación de conocimiento, en el caso de GMD se observa que logra impulsarlos.

b. Tiempo otorgado para el desarrollo de la actividad

A continuación se expone el impacto del tiempo otorgado al desarrollo de las actividades relacionadas a compartir del conocimiento respecto a la motivación que tiene el colaborador a participar en el mismo. En el cuadro infra se muestran los resultados obtenidos.

Cuadro 47 : Impacto del “tiempo otorgado” en la motivación

		Tiempo otorgado a la actividad (Porcentaje)				
		Ninguno	Poco	Medio	Medio Alto	Alto
Motivación	1	2	1	1	2	0
	2	0	3	5	4	0
	3	1	1	14	8	3
	4	0	2	5	17	11
	5	0	0	2	6	10

FUENTE: Elaboración propia

Los colaboradores que perciben que sus jefes les brindan el tiempo necesario para desarrollar las actividades ligadas a compartir conocimiento se encuentran más motivados a realizar las actividades en contraste con aquellos a los que no se les otorga tiempo.

c. Reconocimiento

Al aplicar la encuesta de gestión de conocimiento (Anexo 16) “¿Alguna vez te han reconocido por participar en la Gestión del Conocimiento?” al ser una pregunta directa se puede obtener información puntual respecto a si el colaborador ha recibido reconocimiento por compartir su conocimiento. En la figura infra se muestra los resultados obtenidos.

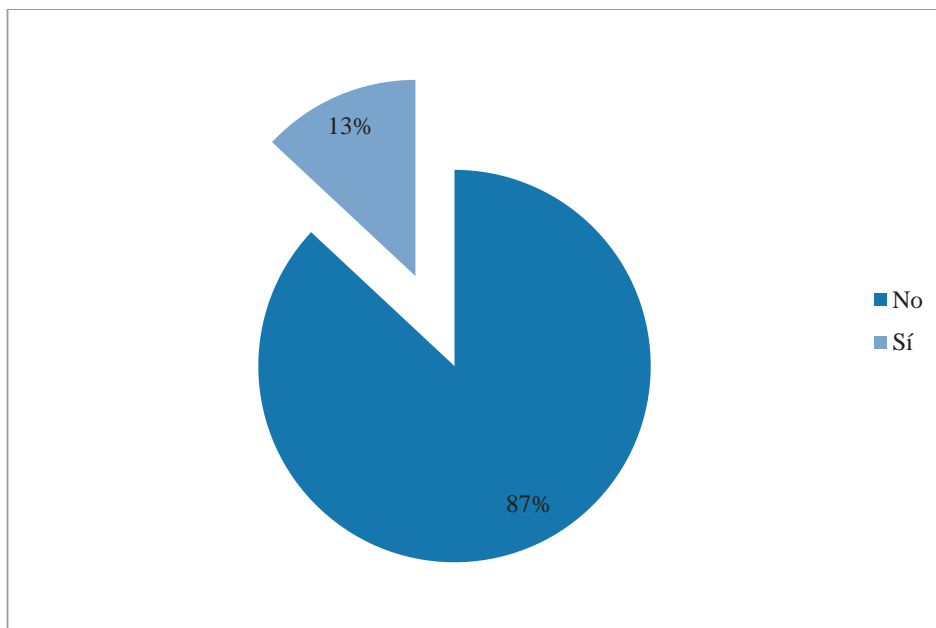


Figura 41: Reconocimiento

FUENTE: Elaboración propia

En base a la figura anterior se observa que el 87% de los colaboradores no ha recibido ningún tipo de reconocimiento por participar en la gestión del conocimiento. El 13% restante detalla en su mayoría haber recibido una felicitación oral por haber participado que recibieron los colaboradores se encuentra en el Anexo 24.

A continuación se expone el impacto que tiene el que los jefes reconozcan la participan de los colaboradores en la gestión del conocimiento sobre la motivación de los mismos a compartir su conocimiento.

Cuadro 48: Impacto del reconocimiento en la motivación

		Grado de motivación (Porcentaje)				
		1	2	3	4	5
Reconocimiento	Sí	0	1	1	5	6
	No	6	11	26	30	13

FUENTE: Elaboración propia

En base al cuadro 48 se observa que pese a que los colaboradores no han recibido reconocimiento por participar en la gestión del conocimiento se sienten motivados a participar en el proceso, en tal sentido se puede decir que el reconocimiento no influye en el grado de motivación de los colaboradores a participar por compartir su conocimiento.

d. Motivación de mi equipo

Se concuerda con Tenorio (2014) al decir que el equipo de trabajo influye en la manera en que los colaboradores perciben las estrategias de la organización; si bien los líderes ejercen influencia sobre sus colaboradores al momento de adoptar posturas, son los compañeros de equipo quienes tienen el mayor grado de influencia.

En tal sentido se analizó primero la percepción de los colaboradores sobre la motivación que tiene su equipo de trabajo a participar en la GC y como segundo punto se evaluó si este resultado impacta en su propia motivación por compartir conocimiento.

En la figura infra se muestra los resultados obtenidos al preguntar a los colaboradores acerca de su percepción sobre la motivación que tienen sus equipos a participar en la gestión del conocimiento.

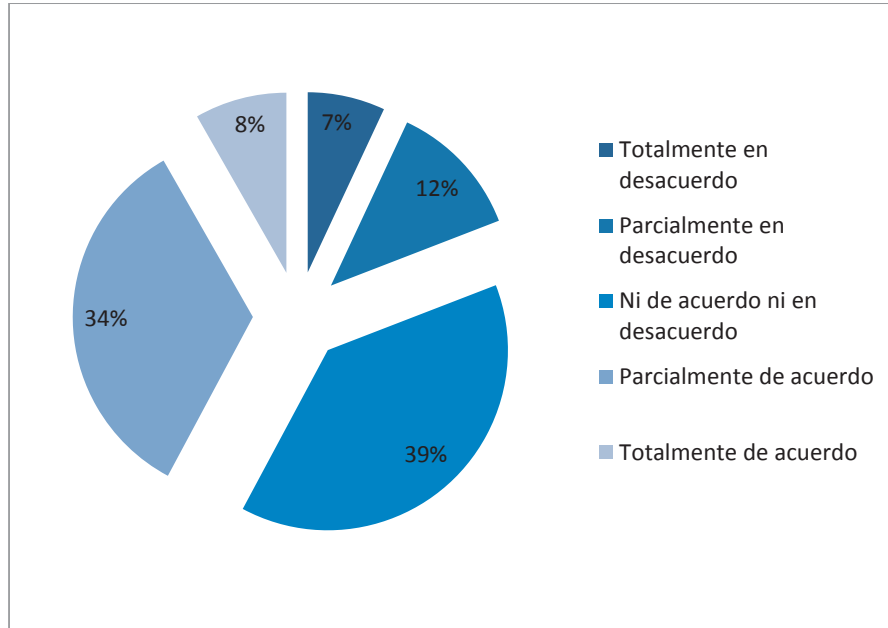


Figura 42: Percepción de la motivación del equipo

FUENTE: Elaboración propia

Solo el 42% de los colaboradores percibe que su equipo se encuentra motivado por participar en la gestión del conocimiento. En el cuadro infra se muestra la influencia que tiene esta percepción sobre la propia motivación del colaborador a participar en el proceso.

Cuadro 49: Relación entre motivación del equipo y motivación propia

		Grado motivación propia (Porcentaje)				
		1	2	3	4	5
Grado de motivación del equipo	1	5	1	0	0	0
	2	0	7	3	2	0
	3	0	4	21	12	0
	4	0	0	3	20	10
	5	0	0	0	2	7

FUENTE: Elaboración propia

Los colaboradores que perciben que su equipo se encuentra motivado a participar en la gestión del conocimiento tienen mayor motivación a compartir su conocimiento. En este sentido se puede decir que la motivación del equipo ejerce una influencia positiva sobre la motivación de los colaboradores.

e. Oportunidad para ampliar conocimientos

En términos globales el colaborador de GMD percibe un interés por parte de la empresa por impulsar su desarrollo profesional, el cual implica ampliar sus conocimientos. Al aplicar la encuesta de gestión de conocimiento (Anexo 16) se buscó comprobar si efectivamente el colaborador percibe este enunciado. En la siguiente figura se exponen de forma general los resultados obtenidos

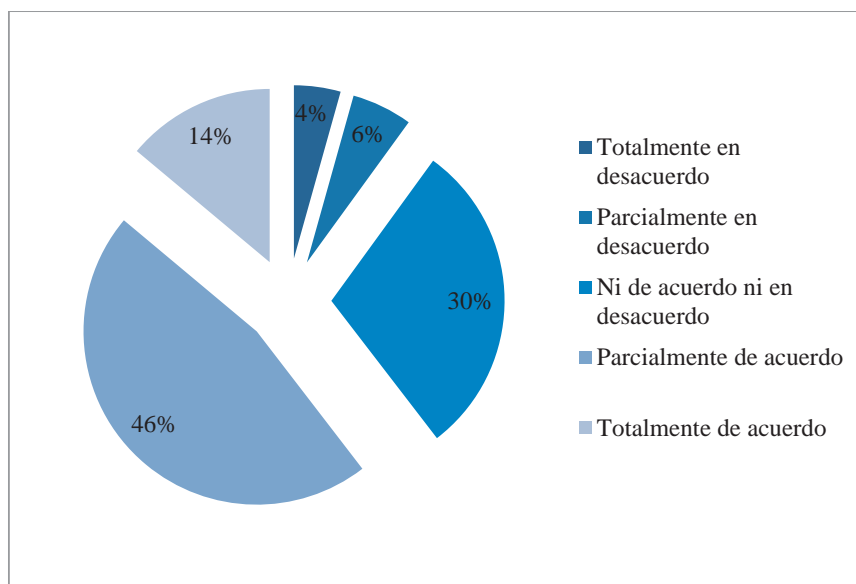


Figura 43: Oportunidad para ampliar conocimientos

FUENTE: Elaboración propia

El 60% de los colaboradores percibe que dentro de GMD se brindan facilidades para ampliar los conocimientos. A continuación se expone un cuadro donde se evaluó si la oportunidad brindada por la empresa para ampliar los conocimientos del colaborador influye positivamente en su motivación por compartir conocimiento.

Cuadro 50: Relación entre oportunidad para ampliar conocimiento y motivación

		Grado de Motivación (Porcentaje)				
		1	2	3	4	5
Oportunidad de ampliar conocimientos	1	3	1	1	0	0
	2	1	1	2	2	0
	3	2	6	14	4	3
	4	0	4	10	26	7
	5	0	0	0	5	8

FUENTE: Elaboración propia

Se puede observar que si los colaboradores perciben que la empresa brinda oportunidades para ampliar los conocimientos encuentran mayor motivación a compartirlo, como se mencionó en un punto anterior, esto sólo se cumple hasta una motivación media alta.

Se puede decir en base a los resultados presentados que en GMD el brindar oportunidades para ampliar los conocimientos (recursos, capacitación) beneficia positivamente en la motivación que tienen los colaboradores para compartirlo.

- **Motivación frente a participación**

Una vez mostrado el impacto que tiene cada uno de los factores mencionados sobre la motivación de los colaboradores por compartir conocimientos, se puede afirmar que los colaboradores se encuentran motivados a participar en la gestión del conocimiento. Si bien un punto importante en el despliegue de la estrategia de es la motivación de los colaboradores para participar en el proceso, se analizó la real participación de los mismos, en este caso sobre las herramientas específicamente proporcionadas para compartir conocimiento. En el siguiente cuadro se resume el grado de uso que los colaboradores le dan a las herramientas de GC (foros, blogs, lecciones aprendidas) dentro de la organización y la relación que guarda frente al grado de motivación que tienen.

Cuadro 51: Motivación versus participación real

Uso de herramientas		Grado de motivación (porcentaje)				
		Ninguna	Alguna	Mediana	Importante	Mucha
Blogs	Si	2	4	9	15	10
	No	2	3	18	22	14
Foros	Si	2	4	12	18	10
	No	2	3	15	20	15
Lecciones Aprendidas	Si	1	3	13	24	18
	No	3	4	14	13	7

FUENTE: Elaboración propia

Pese a sentirse motivados por participar en la gestión del conocimiento los colaboradores no hacen uso de las herramientas a excepción de las lecciones aprendidas.

- **Resultados de las entrevistas**

Se realizó una entrevista con pregunta única a 50 de los colaboradores para que expongan su principal motivación para compartir su conocimiento. En el cuadro infra se muestra las 3 razones más comentadas por los colaboradores y en el Anexo 25 el gráfico sobre los principales resultados.

Cuadro 52: Principales motivos para compartir conocimiento

Ítem	Principal motivo
1	Crecimiento profesional
2	Hacer sentir orgullosos a mis familiares
3	Reconocimiento

FUENTE: Elaboración propia.

En base a lo expuesto por los colaboradores encuestados se observa que las principales razones que los motivan a compartir su conocimiento son motivos intrínsecos, en tal sentido queda comprobado porque en muchos casos los factores expuestos líneas arriba no ejercían influencia notoria sobre la motivación de los colaboradores a participar en la gestión del conocimiento.

4.2.5 Quinto objetivo: Proceso de reclutamiento

Para el quinto objetivo “*Evaluar si el actual proceso de reclutamiento que realiza la empresa se orienta a captar personas con la cultura de compartir el conocimiento*” se realizó lo siguiente:

- Se analizó del proceso de reclutamiento: GH.P.09 Oportunidades Laborales (Anexo 26)
- Se analizó la información presentada en el Culture Audit (2014) respecto al punto “¿De qué manera el proceso de reclutamiento, selección y contratación de su empresa (reclutamiento, procedimiento de entrevistas, etc.) asegura que un candidato va a encajar en su cultura?”.
- Se realizó una entrevista a la responsable de selección (Octubre 2014) para evaluar la orientación del proceso respecto a la gestión del conocimiento.

En el siguiente cuadro se resume el resultado obtenido luego de analizar si el proceso de reclutamiento se orienta a la gestión del conocimiento.

Cuadro 53 : Orientación del proceso de reclutamiento

Reclutamiento	Resultado
Proceso	En base al procedimiento actual no se puede determinar el objetivo, pues en este sólo se señalan un conjunto de actividades para incorporar al nuevo colaborador (Pág. 189).
Candidato encaje en la cultura	El proceso de reclutamiento que se lleva a cabo dentro de GMD está orientado a captar a personas que encajen con la cultura organizacional.
Orientación	En base a la entrevista realizada Carolina Alfageme (Responsable de Selección-Octubre 2014) se puede decir que el proceso de reclutamiento está orientado a captar personas que encajen con la cultura.

FUENTE: Elaboración propia

a. Proceso de reclutamiento

Se planteó como objetivo evaluar si el actual proceso de reclutamiento que se realiza dentro de GMD se orienta a captar personas con la cultura de compartir el conocimiento. El primer paso para responder a esta premisa fue comprender el proceso de reclutamiento. En tal sentido se analizó el procedimiento GH.P.09 Oportunidades Laborales (Anexo 26) cuyo objetivo es convocar, evaluar y seleccionar a candidatos idóneos, que cubran los cargos vacantes que se presenten en la organización (GMD, 2014).

Luego de analizar el procedimiento se comprobó que existe una fase referida a una entrevista personal en la que se evalúan las habilidades personales del candidato y es en esta etapa que se determina si el candidato se adaptará a la cultura de la empresa. Sin embargo no es posible determinar a través del procedimiento el objetivo que se ha planteado, pues en el proceso solo se señalan un conjunto de actividades para incorporar al nuevo colaborador.

b. Proceso de reclutamiento

Para comprobar si efectivamente el proceso de reclutamiento se orienta a captar personas con una cultura de compartir conocimiento, se utilizó la información proporcionada por GMD a través del “Culture Audit 2014” a la organización “Great place to work” en la que se responde a las siguiente pregunta “*¿De qué manera el proceso de reclutamiento, selección y contratación de su empresa (reclutamiento, procedimiento de entrevistas, etc.) asegura que un candidato va a encajar en su cultura?*”. Para la presente tesis solo se tomó en cuenta lo que corresponde a la cultura de conocimiento.

A partir del análisis de esta información se puede inferir que GMD trabaja en captar personas que encajen con la cultura de compartir conocimiento:

- El “Programa de referidos” es uno de los mecanismos utilizados por el área de selección para cubrir los puestos que surgen dentro de la organización. Este brinda la oportunidad a los colaboradores de GMD de brindar información valiosa sobre personas cuyas características corresponden al perfil solicitado, pero además sean afines a la cultura organizacional y al Estilo Graña y Montero.
- Se utilizan pruebas cognoscitivas que buscan medir el potencial y velocidad de aprendizaje de las personas. En tal sentido, si se observa dentro del proceso de reclutamiento que un candidato no se adaptaría al ritmo de aprendizaje que se requiere dentro de la empresa, existe un alto grado de posibilidad de que no sea contratado.
- Si bien se valora el “*expertise*” de las personas en cuanto a certificaciones y conocimientos, el aspecto que más se valora la empresa en los candidatos son las ganas de trabajar, la capacidad de comunicación y de adaptación a la cultura, su capacidad de aprendizaje y de trabajo en equipo, la orientación al cliente, la empatía y la flexibilidad para adaptarse a los cambios.
- Para asegurarse de seleccionar al candidato adecuado luego del proceso de reclutamiento, han establecido competencias organizacionales basadas en la filosofía, valores y objetivos estratégicos.

En base a la información analizada se puede determinar que el proceso de reclutamiento que se lleva a cabo dentro de GMD está orientado a captar a personas que encajen con la cultura organizacional. Partiendo de la premisa que la gestión del conocimiento es un aspecto relevante dentro de los objetivos organizacionales de GMD (Anexo 27) se puede decir que el proceso de reclutamiento busca atraer a los colaboradores idóneos para cumplir con estos objetivos.

c. Entrevista a responsable de selección

Se realizó una entrevista a la responsable de selección a Octubre del 2014 (Carolina Alfageme) para evaluar la orientación del proceso de reclutamiento respecto a la gestión del conocimiento. A continuación se exponen aquellos puntos de la entrevista que ayudaron a dar respuesta al quinto objetivo, los detalles de la entrevista completa se encuentran en el Anexo 28.

- Para que el proceso de selección sea exitoso se preocupan en conocer cuáles son las características del puesto (por ejemplo, tareas, funciones, ámbito de actuación, conocimientos y formación necesaria, etc.).
- Con los datos obtenidos en el levantamiento de información se determina el perfil, este se contrasta con las capacidades cognitivas, conocimientos, aptitudes, destrezas, habilidades, dimensiones de personalidad, experiencia de los postulantes. En GMD el proceso se basa en un modelo de competencias, de tal modo que ésta práctica de gestión de personas aporte valor al negocio.
- El proceso no solo implica la revisión exhaustiva del currículum en el aspecto técnico y académico sino también la entrevista focalizada que valora directamente si los candidatos poseen las competencias requeridas para el puesto (potencial, velocidad de aprendizaje, personalidad y competencias).
- El Modelo de Desarrollo de Talento del Grupo Graña y Montero (Anexo 6), constituye el marco referencial para la Gestión del Talento dentro de GMD.
- No existe una prueba específica que valide que el colaborador tiene una orientación a compartir conocimiento, esto queda a juicio del evaluador.

En base a lo presentado, podemos decir que el proceso de reclutamiento está orientado a captar colaboradores que se adapten a la cultura de compartir conocimiento.

4.2.6 Otros factores analizados

Otros factores que se analizaron fueron la estructura organizativa, el clima laboral y las condiciones físicas del trabajo. En el siguiente cuadro se expone el resultado obtenido.

Cuadro 54: Influencia de otros factores en la gestión del conocimiento

Factor	Influencia
Estructura organizativa	Neutro
Clima Laboral	Positivo
Condiciones físicas del trabajo	Positivo

FUENTE: Elaboración propia

a. Estructura Organizativa

A la fecha de la evaluación la GMD cuenta con el siguiente organigrama (Anexo 3) con las características expuestas a continuación:

- El *Core Business* está representado por 3 líneas de negocio independientes (Págs. 60 a 62).
- Existen 3 áreas que forman parte de una unidad central que atienden de a cada una de las líneas de negocio, estas áreas son las de Administración y Finanzas, Comercial y Marketing y Desarrollo Organizacional.
- El área de apoyo que evidencia mayor cantidad de subdivisiones es el área de Desarrollo Organizacional dentro de la cual se encuentra el área de gestión de conocimiento cuyo alcance de trabajo se extiende hacia todas las líneas de negocio de la compañía.

- El área de Comercial y Marketing se encuentra sectorizado de acuerdo al público objetivo, teniendo equipos de ejecutivos de cuentas para clientes de gobierno, otro equipo para el sector bancario, entre otros.
- Se evidencia una típica organización del área de Administración y Finanzas, con las sub-áreas de tesorería, logística y contabilidad, los cuales al igual que las otras áreas de la unidad central, atienden a todas las líneas de negocio de forma matricial.

Respecto a la macroestructura organizativa de GMD, se puede decir que de acuerdo al grado de decisión, la organización está dividida en 3 grandes grupos.

- El nivel directivo conformado por el gerente general, los gerentes de división, los gerentes de línea y los gerentes de las áreas de apoyo.
- El nivel ejecutivo, conformado por los gerentes de proyecto, jefes de proyecto y jefes de áreas de apoyo, a quienes se les ha confiado la coordinación de actividades que potencien la ventaja competitiva de sus negocios en aras de aumentar los niveles de crecimiento de la organización.
- El nivel operativo que agrupa a los distintos equipos de trabajo que están presentes en cada una de las divisiones, quienes son los encargados de ejecutar las propuestas de valor.

En base a la estructura organizativa no se puede dar ningún alcance respecto al papel que juega la forma estructural de la organización para implementar la gestión del conocimiento. Sin embargo podemos decir que dentro de la organización cada proyecto de trabajo forma su propia estructura donde el gerente y/o jefe según corresponda es el encargado de encaminar la GC con miras a cumplir el objetivo organizacional.

Podemos decir además que dentro de la organización se desarrollan redes informales por medio de las cuales fluye la información, éstas son una potente forma organizativa para la gestión del conocimiento, dado que en ellas se

posibilita la interacción cara a cara y el compartir experiencias, emociones y sensaciones. Esto refuerza lo encontrado en la encuesta (Anexo 16) en la pregunta 17 acerca de la generación de espacios donde se discutan los éxitos y fracasos del proyecto.

Las redes informales se posibilitan a través de los correos electrónico, la intranet, el portal de conocimiento KM y la revista “GMD parte de Ti”, donde circula información que atañe a los intereses particulares de las personas; lo importante de ello es que se estimula el compartir conocimiento.

En base a lo expuesto líneas arriba, se concuerda con lo expuesto por Arias (2008) cuando resaltan la importancia de las redes informales como medio crucial para la gestión del conocimiento, que debe ser impulsada dentro y fuera de los equipos de proyecto para mantener activa la espiral del conocimiento.

Entonces podemos decir que subyace al organigrama de GMD un conjunto de redes informales que ejercen un efecto positivo sobre la gestión del conocimiento, principalmente en dos vías, posibilitar la interacción cara a cara, la reflexión y diálogo en el nivel individual y grupal con el apoyo de las tecnologías de la información; y posibilitar el progreso hacia mecanismos estructurales de integración y coordinación como son los equipos de proyecto. En lo que respecta a la relación entre estructura jerárquica y gestión del conocimiento, podemos decir que la estratégica de GC parte de la cima de la pirámide organizacional, inclusive de una instancia más arriba que sería el lineamiento corporativo. Tratándose de premisa del Grupo, GMD se acopla al proceso considerando este como el mejor medio para la captura y difusión del conocimiento, sin embargo no existe evidencia que indique que la estructura organizativa de GMD se haya realizado con el fin de impulsar la gestión del conocimiento, sino por el contrario el desarrollo de los equipo de proyecto, es lo que facilita el flujo del conocimiento entre los distintos colaboradores.

b. Clima Laboral

Al aplicar la encuesta de gestión de conocimiento (Anexo 16) en séptima pregunta “En una escala del 1 al 5 (siendo 1 totalmente en desacuerdo y 5 totalmente de acuerdo) ¿Consideras que el clima laboral dentro de tu proyecto favorece la Gestión del Conocimiento?” se obtuvieron los resultados que se exponen en la figura infra.

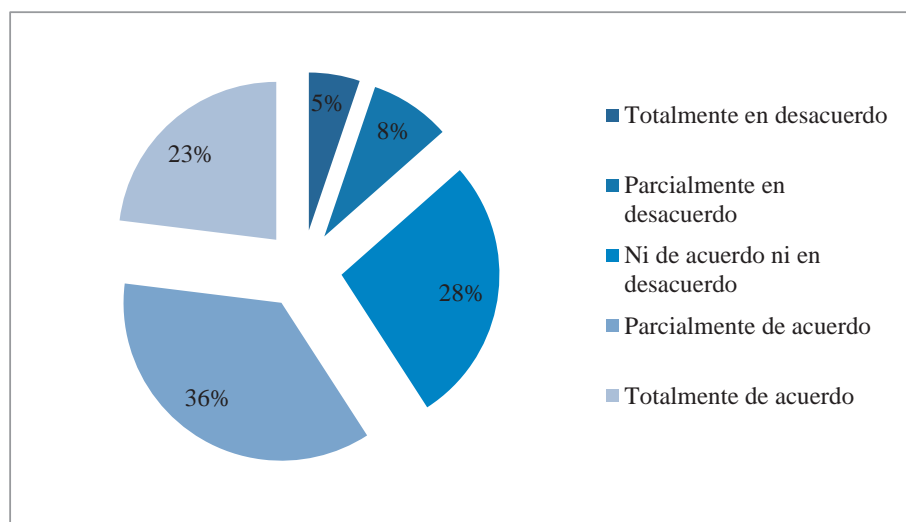


Figura 44: Clima laboral y gestión del conocimiento

FUENTE: Elaboración propia

En base a la figura anterior se puede ver que el 59% de los colaboradores percibe que el clima laboral dentro de su proyecto y/o área favorece la gestión del conocimiento.

c. Condiciones físicas del lugar de trabajo

Al aplicar la encuesta de gestión de conocimiento (Anexo 16) en pregunta 15 “En una escala del 1 al 5 (siendo 1 totalmente en desacuerdo y 5 totalmente de acuerdo) ¿Consideras que las condiciones físicas (espacio, iluminación, distribución, etc.) de tu proyecto y/o área facilitan el aprendizaje? se

obtuvieron los resultados que se exponen en la figura infra.

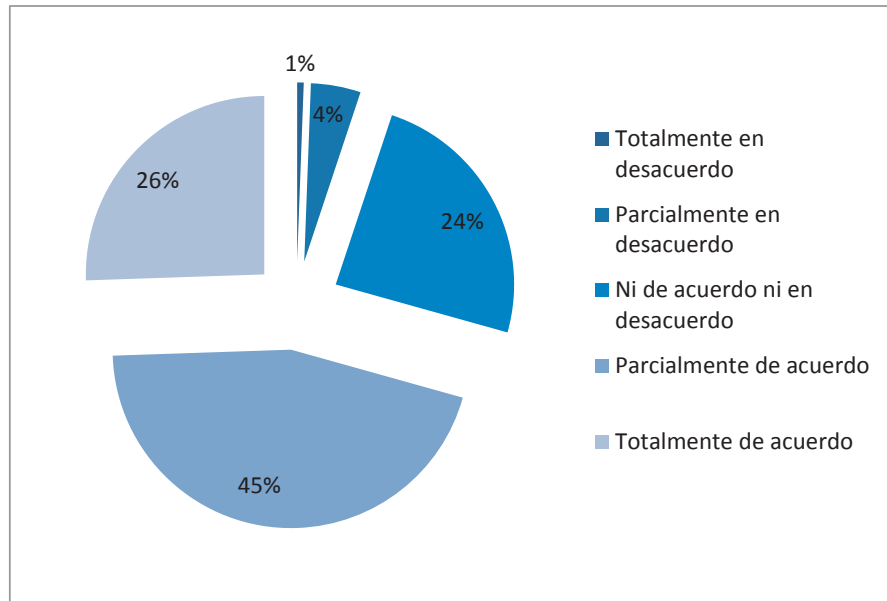


Figura 45: Condiciones físicas y gestión del conocimiento

FUENTE: Elaboración propia

En base a la figura anterior se puede decir que el 73% de los colaboradores percibe que las condiciones físicas dentro de GMD favorece la gestión del conocimiento.

En base al análisis de estos dos factores, podemos decir que ambos benefician de manera positiva la gestión del conocimiento.

V. CONCLUSIONES

Como resultado del análisis de los factores culturales que influyen en la gestión del conocimiento dentro de GMD se obtuvo lo siguiente:

1. Los factores o elementos culturales que actúan como facilitadores de la gestión del conocimiento en GMD son el estilo gerencial, la comunicación, el clima laboral, las condiciones físicas del trabajo y la motivación propia de cada colaborador. Todos estos factores favorecen medianamente el desarrollo del proceso al motivar al colaborador a participar en el mismo, sin embargo esto no se ve reflejado en el real uso de las herramientas para gestionar conocimiento.
2. Dentro de los modelos teóricos estudiados, se observa que recién a partir del modelo de Nonaka y Takeuchi se le otorga importancia a la cultura dentro del proceso de gestionar el conocimiento. En los modelos previos como es el caso del de Seivby el foco se encuentra en los activos intangibles o los repositorios de información.
3. Los mecanismos de comunicación existentes dentro de la empresa favorecen medianamente la gestión del conocimiento. Se observa que los colaboradores que recibieron información respecto a la GC se muestran más receptivos a participar en el proceso; del mismo modo al percibir mensajes claros, coherentes, útiles y con la cantidad de información adecuada lleva a que un 50% de los colaboradores catalogó la comunicación como un factor facilitador del proceso.
4. El estilo gerencial actúa como facilitador del proceso en el sentido que el compromiso de la gerencia motiva a los colaboradores a sentir predisposición para participar en el proceso. Los colaboradores perciben que existe un compromiso

respecto a importancia y tiempo otorgados a la gestión del conocimiento por parte de los jefes, sin embargo si bien los colaboradores perciben que le otorgan el tiempo e importancia debida a la gestión del conocimiento esto no se ve reflejado en el uso de las herramientas de GC a excepción de las lecciones aprendidas.

5. Las principales razones que motivaban a los colaboradores a compartir sus conocimientos son razones intrínsecas como el buscar el desarrollo personal y profesional y el hacer sentir orgullosos a sus familias. Otros motivos son recibir la información y calidad de tiempo adecuadas para desarrollar el proceso, tener espacios para desarrollar la actividad y poseer los recursos necesarios para el mismo. Luego del análisis se observó que el reconocimiento no es un factor que impacte en la motivación de las personas por participar en el proceso.
6. El actual proceso de reclutamiento se orienta a encontrar personas que tengan arraigada la cultura de compartir el conocimiento. Si bien el a partir del procedimiento no es posible determinar el quinto objetivo planteado en el trabajo de titulación, en base a la información proporcionada en el “Culture Audit GMD 2014” y la entrevista realizada a la responsable del proceso de selección se logró determinar que el proceso global de reclutamiento busca incorporar a la empresa colaboradores que posean una cultura de compartir conocimiento.
7. Las lecciones aprendidas es la única herramienta de gestión de conocimiento utilizada activamente por los colaboradores de la empresa. Las demás herramientas existentes incluido el Portal KM, si bien son consideradas útiles no poseen un uso mayor al 7% del total de colaboradores encuestados.

VI. RECOMENDACIONES

1. Se recomienda a la empresa afianzar las bases para beneficiar el desarrollo del proceso de gestión de conocimiento, para ello debe principalmente:
 - Impulsar la comunicación de los principales beneficios tanto de la gestión del conocimiento como de las herramientas para gestionar el mismo.
 - Realizar estudios sobre las mejores prácticas referidas a gestión del conocimiento en otras empresas a nivel mundial y utilizar dicha información para la mejora del proceso actual.
 - Generar campañas tipo *gamification* utilizando las nuevas tecnologías disponibles para generar una mayor vinculación entre los colaboradores y el proceso
 - Capacitar a los colaboradores sobre el uso de las herramientas para gestionar el conocimiento.

2. Se recomienda generar una cultura organizacional que permita el libre intercambio de opiniones entre los miembros del proyecto y/o área donde se impulse compartir los éxitos y fracasos obtenidos en la ejecución de las actividades en pos de aprender las lecciones obtenidas y/o poder replicar las buenas prácticas.

3. Se recomienda a la empresa generar campañas de concientización al personal sobre la importancia de la gestión del conocimiento y la implicancia para el logro de objetivos organizacionales.

4. Se recomienda realizar un estudio sobre el impacto de las lecciones aprendidas en el logro de los objetivos organizacionales así como evaluar el porcentaje de uso de esta información en el desarrollo de nuevos proyectos, para de esta forma asegurar más allá de la documentación del conocimiento, su uso y posterior aplicación.

5. Se recomienda utilizar la información generada en el presente trabajo de titulación a fin de mejorar la cultura de compartir conocimiento con miras al logro de los objetivos organizacionales.

VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AGUIRRE, A (2004). La cultura de las organizaciones (1era Edición).Ariel, Lima. 312 págs.

ALONSO, F (2008). Marketing de Servicios: Redefiniendo la cadena de valor. Palermo Business Review. Universidad de Palermo Buenos Aires.

ANDRADE, H. (2010). Comunicación Organizacional Interna, Proceso, Disciplina, Técnica. Madrid, España.

ARANA, L (2014). La Gestión del Conocimiento. El papel de la cultura organizativa. Departamento de Formación y Desarrollo, Instituto Andaluz de Tecnología (IAT). Sevilla, España

ARIAS, J. (2010) Influencia de la estructura organizacional en la creación de conocimiento, Estudio del caso EPM Medellín Semestre Económico, vol. 11, núm. 22, julio-diciembre, 2008, pp. 161-184 Universidad de Medellín ,Colombia

ALAVI, M.; LEIDENER, D. (1999). Knowledge management systems: issues, challenges and benefits. Communications of the Association for Information Systems Atlanta: Association for Information Systems. Disponible en <http://cais.isworld.org/articles/1-7/article.htm> Consultado el 15 de octubre de 2014

ALAVI, M.; KAYWORTH, T.; LEIDNER, D. (2005): An Empirical Examination of the Influence of organizational Culture on Knowledge Management Practices, Journal of Management Information Systems, Vol. 22, N. 3, pp. 191–224.

ARBONÍES, A.L. (2001). Las dificultades para construir la empresa del conocimiento. Harvard Deusto Business Review.

ARGOTE, L. & INGRAM, P. (2000). Knowledge Transfer: A Basis for Competitive Advantage in Firms. Organizational behavior & human decision processes.

AUGIER, M.; TEECE, D, J. (2005). An Economics perspective on intellectual capital. En Perspectives on Intellectual Capital, Edited by Marr Bernard.

BARRAZA, C (2015) Coach 360. Disponible en <https://coachidriilo360.wordpress.com/tag/dimensiones-gptw/> Consultado el 13 de febrero de 2015.

BERNAL, C. (2006). Metodología de la Investigación. México, D.F., Pearson educación.

CABRERA, J. (2006). Cultura y clima organizacional. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/cultura-y-clima-organizacional/> Consultado el 10 de febrero de 2015.

CANTÚ, H. (2001). Desarrollo de una Cultura de Calidad. México. Editorial Mc Graw Hill.

CASATE, R. (2007). La dirección estratégica en la sociedad del conocimiento: Parte II. Resultados del proceso de diseño e implementación del cuadro de mando integral en un centro de información de nivel provincial.

CCA (2014). Documentos Power Point presentados en el comité corporativo de Gestión del Conocimiento. Lima

CENDEJAS, G.; HERNANDEZ, G. (2006) Los Nuevos Ejes de la Cultura Organizacional de las Empresas e Instituciones en el Siglo XXI. La Razón y la Palabra. Revista Electrónica. Disponible en: <http://www.razonypalabra.org.mx/>. Consultado el 16 de enero

CHAVARRIA, M. (2006). Comunicación Estratégica. La Razón y la Palabra. Revista Electrónica. Disponible en: <http://www.razonypalabra.org.mx/>. Consultado el 16 de enero.

CHIANG, M. (2012). Comunicación Interna – Dirección y Gestión de Empresas. Málaga, España: Editorial Vértice.

CHOO, C. W. (1999). La organización inteligente, el empleo de la información para dar significado, crear conocimiento y tomar decisiones. México D.F: Oxford University Press.

COLLINS, J. Y HITT, M. (2006). Leveraging tacit knowledge in alliances: The importance of using relational capabilities to build and leverage relational capital. Journal of Engineering & Technology Management. Pags.147-167.

COLLINS, J. Y SMITH, K. (2006). Knowledge exchange and combination: the role of human resource practices in the performance of high-technology firms. Academy of Management Review, pags.544-560.

DAVENPORT, T.; DE LONG, D.; BEERS, M. (1997). Building successful knowledge management projects. Disponible en: http://www.providersedge.com/docs/km_articles/building_successful_km_projects.pdf Consultado el 18 de Noviembre de 2014.

DAVENPORT, T. Y PRUSAK, L. (1998). Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know. Boston Harvard Business School Press.

DUTTA, S., & DE MEYER, A. (1997). Knowledge Management at Arthur Andersen (Denmark): Building Assets in Real Time and Virtual space. Fontainebleau: INSEAD.

EHB, E. H. (2010). Comunicación Empresarial - Una Guía para Directivos Ocupados. Bilbao, España: Deusto.

EL COMERCIO (2014). Disponible en: <http://elcomercio.pe/noticias/tecnologia-514837> Consultado el 13 de Junio del 2014.

FIRESTONE, J.; McELROY, M. (2002). Generations of Knowledge Management. Disponible en: <http://www.macroinnovation.com/images/GenerationsKM.pdf> Consultado 7 de noviembre de 2014.

FONTALVO, J. (2011). Knowledge management and process improvement. Dimens. empres. - Vol. 9 No. 1, Enero-Junio de 2011, págs. 80-87. Disponible en: <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4050131>

GALLUP (2013). Disponible en: <http://www.een.edu/blog/el-informe-gallup-y-el-compromiso-de-la-gente.html> Consultado 15 de febrero de 2015.

GARCIA, J. (2011). La Comunicación Interna. Madrid, España: Díaz de Santos.

GOFFEE, R. & GARETH, J. (2001) El Carácter Organizacional. (2ª Ed.) España. Ediciones Granica. 248 Págs.

GRADILLAS, M. (2001). Sistema de gestión del conocimiento en el Departamento de Programas de Ayuda en Acción. Disponible en: www.gestiondelconocimiento.com/casos_area/profesional Consultado 23 de Noviembre de 2014.

GMD (2013). Culture Audit: Great Place to Work. Documento Interno.

GMD (2014) Acerca de GMD: Historia. http://www.gmd.com.pe/portal/acerca_gmd.aspx Consultado el 15 de febrero 2015.

GMD (2014). Culture Audit: Great Place to Work. Documento Interno.

GMD (2014) Outsourcing. Disponible en: http://www.gmd.com.pe/portal/outsourcing_procesos.aspx Consultado el 15 de febrero 2015.

GRAÑA (2013). Análisis de Sostenibilidad. Disponible en: http://www.granaymontero.com.pe/pdf/reporte_sostenibilidad/reporte_sostenibilidad_2013.pdf Consultado el 20 de diciembre de 2014.

GRAÑA, J. (2014) El Estilo Graña y Montero. Lima: Barclay Editores.

GRAÑA (2014). Quiénes somos: Historia Disponible en: https://www.granaymontero.com.pe/quienes_somos.aspx Consultado el 20 de diciembre de 2014.

GRAÑA (2014). Memoria Anual GYM. Disponible en: <http://www.granaymontero.com.pe/noticias.aspx?id=19> Consultado el 20 de diciembre de 2014.

GRAÑA (2015). Disponible en: <http://www.granaymontero.com.pe> Consultado el 26 de mayo de 2015.

GREAT PLACE TO WORK INSTITUTE (2014) Disponible en: <http://www.greatplacetowork.com.pe/index.php> Consultado el 12 de marzo de 2015.

GREAT PLACE TO WORK INSTITUTE (2015) Disponible en: <http://www.greatplacetowork.com.pe/index.php> Consultado el 22 de marzo de 2015.

GOUZA, A. 2007. Los factores determinantes de la transferencia del conocimiento dentro de las spin-off universitarias. Bellatera. Disponible en: <http://idem.uab.es/treballs%20recerca/Assia%20Gouza.pdf> Consultado 23 de enero de 2015.

HERNÁNDEZ, R; FERNÁNDEZ, C; BAPTISTA, P. (2006). Metodología de la investigación. 4ta edición. McGraw Hill/Interamericana Editores. Iztapalapa, México.

IDC (2014). Informe sobre uso de los servicios de negocios globales. Disponible en: <http://www.1000informes.com/busqueda?q=Tecnolog%C3%ADa> Consultado el 12 de Mayo de 2015

KINICKI, A. Y KREITNER, R. (2003). Comportamiento organizacional: conceptos, problemas y prácticas. Traducción, Blanco, J. McGraw-Hill. 469 Págs.

KNAPP, E., & YU, D. (1999): “How culture helps or hinders the flow of knowledge”. Knowledge Management Review, Vol. 2, N. 1, pp. 16–21.

LEIDNER, D., ALAVI, M., AND KAYWORTH, T. (2006) "The Role of Culture in Knowledge Management: A Case Study of Two Global Firms." International Journal of e-Collaboration, pp. 17- 40.

LONG, D.; FAHEY, L. (2000) “Diagnóstico de las barreras culturales frente a la Gestión del Conocimiento”.

LÓPEZ, D. (2010). Revista: Enfoque Empresarial al Futuro. Quito.

NONAKA, I. (1994). A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation Organization Science, Institute of Business Research, Hitotsubashi University, Kunitachi, Tokyo, Japan.

NONAKA, I., Y TAKEUCHI, H. (1995). The knowledge Creating Company. New York: Oxford University Press.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. (1999). La organización creadora de conocimiento. México: Oxford University Press.

MARSAL, M.; MOLINA, J. L. (2002). La gestión del conocimiento en las organizaciones. Colección de Negocios, Empresa y Economía. Libros en red.

MCELROY, M. Y FIRESTONE, J. (2003), “The New Knowledge Management”, Knowledge Management, 6, no. 9, 12-16pp.

McELROY, M. (2005) The New Knowledge Management. Knowledge and Innovation: Journal of the KMCI. Knowledge Management Consortium International, Inc. 2000. Disponible en: <http://www.macroinnovation.com/images/mgmnt.pdf>
Consultado el 6 de julio de 2014

MEDINA, A. (2014) Educación 2014. Presentación Power point en el comité corporativo de Educación. Lima

MILOSLAVICH, M.; GRAY, D.; RATCLIFFE, S. (2014) Conference Call 2014 Results presentation. Presentación Power Point. Lima

MOYA-ANGELER, J. (1998). La integración de la gestión de personas y conocimiento como fuente de competitividad. *Dirección y Progreso*, 160, 24-28.

MUÑOZ SECA, B., Y RIVEROLA, J. (1997). Gestión del Conocimiento, Biblioteca IESE de Gestión de Empresas, Universidad de Navarra, Barcelona: Ediciones Folio.

PLOWMAN, A. (2007): "The role of leadership in emergent, self-organization", *The Leadership Quarterly*, Vol. 18, nº 4, pp. 341-56.

PORTER, M. (1987) Ventaja competitiva. C.E.C.S.A. Mexico. Pag 55.

PORTER, M (1988) Ventaja competitiva: técnicas para analizar industrias y competidores. McGraw-Hill. Madrid.

PROBST G, RAUB S, ROMHARDT K. (2001) Administrando el conocimiento. México DF: Pearson Educación.

RIVERO, S. (2002). Claves y pautas para comprender e implantar la gestión del conocimiento: un modelo de referencia. Las Arenas Socintec.

ROBBINS, S. (2004). Comportamiento Organizacional (10ma Edición). Prentice Hall. México. 675 págs.

SALAZAR, J. (2003) .Gestión del conocimiento: Origen e implicaciones organizativas. Disponible en: www.gestiondelconocimiento.com/pdf-art-gc/00294jmsc70.pdf 38 Consultado el 8 de Octubre de 2014.

SALLIS, E.; JONES, G. (2002). Knowledge Management in Education: enhancing leaning and education. Londres: Kogan Page Limited.

SCHEIN, E. (1988) La cultura empresarial y el liderazgo”. Editorial Plaza Janes, Buenos Aires.

SCHEIN, E. (2004) Organizational culture and lidership (3rd Edition). Jossey-Bass. United States of America.437 Págs.

SNOWDEN, D. (2002) "Complex Acts of Knowing; Paradox and Descriptive Self-awareness", Journal of Knowledge Management, 6, no. 2 (May) 1-14.

SPENDER, J. C. Y MARR, B. (2005). Knowledge – Based Perspective on Intellectual Capital, en Perspectives on Intellectual Capital. Edited by Marr Bernard.

SVEIBY,K. (1997) "The Intangible Assets Monitor", Journal of Human Resource Costing & Accounting, Vol. 2 Iss: 1, pp.73 – 97

TENORIO, J. (2014). Knowledge management, innovation and creativity network. Disponible en: <http://globalknowledgemanagement.org/> Consultado el 20 de enero de 2015.

TIWANA, A. (2002). The knowledge management toolkit: orchestrating IT, strategy, and knowledges platforms. Upper Sadder River, N.J.: Prentice Hall.

TOMA, I. (2009) Estadística Aplicada, Primera parte. Lima. Centro de Investigación de la Universidad del Pacifico.339 Págs.

TREJO, D. (2009) Identificación, análisis y aprovechamiento de la administración del conocimiento.

TSAI, W. (2001). Knowledge Transfer in intraorganizational networks: Effects of network position and absorptive capacity on business unit innovation and performance. *The Academy of Management Journal*, pags. 996-1004.

TUGGLE, F. Y SHAW, N. (2000). The effect of organizational culture on the implementation of knowledge management. Paper presented at the Florida Artificial Intelligence Research Symposium (FLAIRS), Florida.

VERA, D., & CROSSAN, M. (2000). Organizational Learning knowledge Management and Intellectual Capital: An integrative Conceptual Model. Disponible en: <http://www2.warwick.ac.uk/fac/soc/wbs/conf/olkc/archive/olk4/papers/vera.pdf>
Consultado 12 de diciembre de 2014.

WIIG, K. (1993). Knowledge management foundations. Arlington, TX: Schema Press.

WIIG, K. (1997). Knowledge Management and its Integrative Elements: Roles of Knowledge-Based Systems. En *Support of Knowledge Management*. Boca Ratón, Florida: Ed. Liebowitz, J. & Wicox, I., CRC Press.

VIII. ANEXOS

Anexo 1: Matriz de Consistencia

TÍTULO	PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	CONCLUSIÓN
<p align="center">“LOS FACTORES CULTURALES Y LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN UNA EMPRESA DE PROVISIÓN DE SOLUCIONES DE LA TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN”</p>	<p>Problema principal</p> <p>¿Cuáles son los factores culturales que favorecen la gestión del conocimiento dentro de GMD S.A.?</p>	<p>Objetivo general</p> <p>Evaluar e identificar los factores culturales que actúan como facilitadores de la gestión del conocimiento en la empresa GMD S.A.</p>	<p>Hipótesis general</p> <p>El estilo gerencial, la comunicación y los mecanismos de reconocimiento son los factores o elementos culturales que actúan como facilitadores de la gestión del conocimiento en GMD.</p>	<p>Los factores o elementos culturales que actúan como facilitadores de la gestión del conocimiento en GMD son el estilo gerencial, la comunicación, el clima laboral, las condiciones físicas del trabajo y la motivación propia de cada colaborador.</p>
	<p>¿Los mecanismos de comunicación existentes dentro de GMD S.A. favorecen la gestión del conocimiento?</p>	<p>Determinar si los mecanismos de comunicación benefician la gestión del conocimiento.</p>	<p>Los mecanismos de comunicación existentes, usan un lenguaje claro, lo que beneficia la gestión del conocimiento.</p>	<p>Los mecanismos de comunicación existentes dentro de la empresa favorecen medianamente la gestión del conocimiento.</p>

TÍTULO	PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	CONCLUSIÓN
<p align="center">“LOS FACTORES CULTURALES Y LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN UNA EMPRESA DE PROVISIÓN DE SOLUCIONES DE TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN”</p>	<p>¿El actual estilo gerencial de GMD S.A. favorece la gestión del conocimiento?</p>	<p>Evaluar si el estilo gerencial que tiene GMD S.A favorece la gestión del conocimiento</p>	<p>El estilo gerencial que posee GMD facilita la implementación de la gestión del conocimiento.</p>	<p>El estilo gerencial actúa como facilitador del proceso en el sentido que el compromiso de la gerencia motiva a los colaboradores a sentir predisposición para participar en el proceso</p>
	<p>¿Cuáles son los factores que motivan al personal de GMD a compartir su conocimiento?</p>	<p>Brindar una aproximación sobre aquellos factores que motivan a los trabajadores a compartir su conocimiento.</p>	<p>La principal fuente de motivación de los trabajadores para compartir su conocimiento es el reconocimiento.</p>	<p>El reconocimiento no es el principal factor motivacional y en base a las entrevistas se determinó que principales factores son intrínsecos.</p>
	<p>¿El actual proceso de reclutamiento se orienta a encontrar personas que tengan arraigada la cultura de compartir el conocimiento?</p>	<p>Evaluar si el actual proceso de reclutamiento que realiza la empresa se orienta a captar personas con la cultura de compartir el conocimiento.</p>	<p>El proceso de reclutamiento actual que se desarrolla en GMD S.A. no se orienta a encontrar personas que tengan arraigada la cultura de compartir el conocimiento.</p>	<p>El proceso de reclutamiento si se orienta a captar futuros colaboradores que tengan o puedan encajar con la cultura de compartir conocimiento.</p>

Anexo 2: Características de la población encuestada

A continuación se exponen una serie de gráficos que muestran la distribución de los de los colaboradores encuestados bajo distintas clasificaciones: género, edad y tiempo de trabajo.

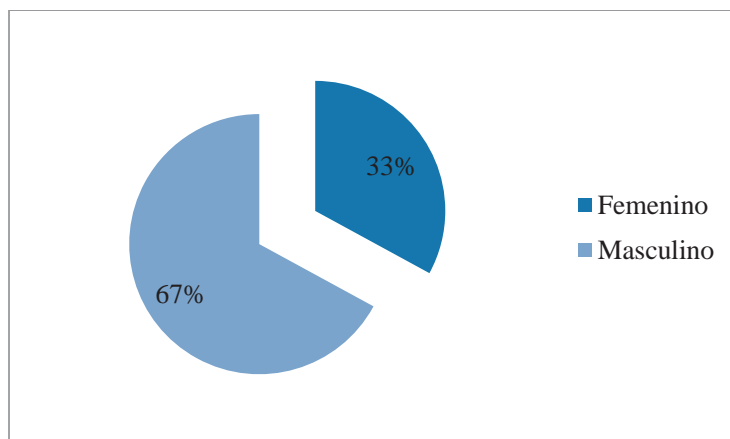


Figura 46: Distribución de encuestados según género

FUENTE: Elaboración propia

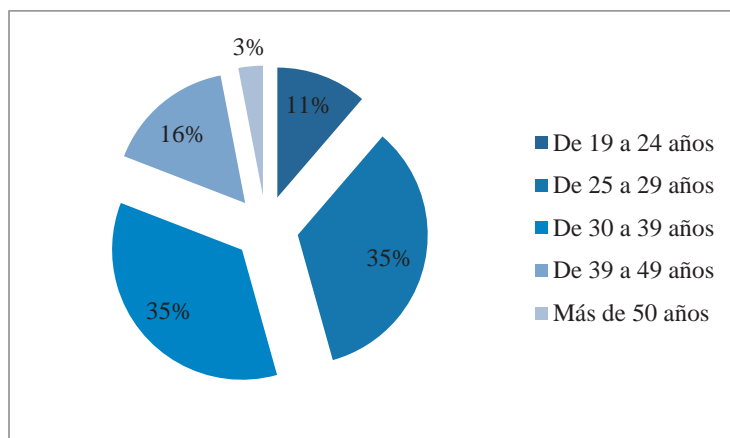


Figura 47: Distribución de encuestados según edad

FUENTE: Elaboración propia

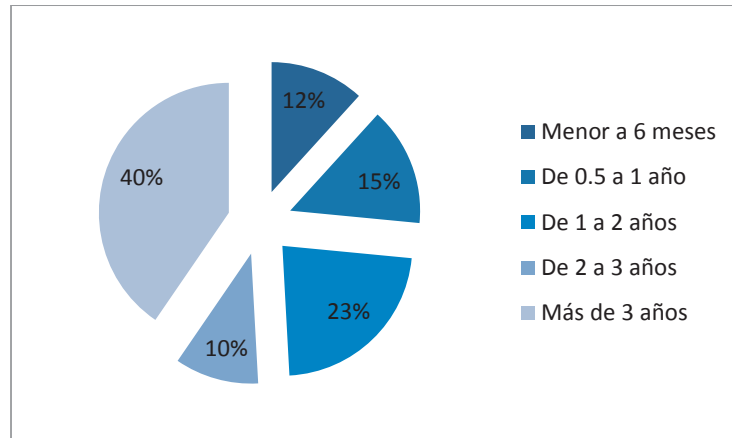


Figura 48: Distribución de encuestados según tiempo en GMD

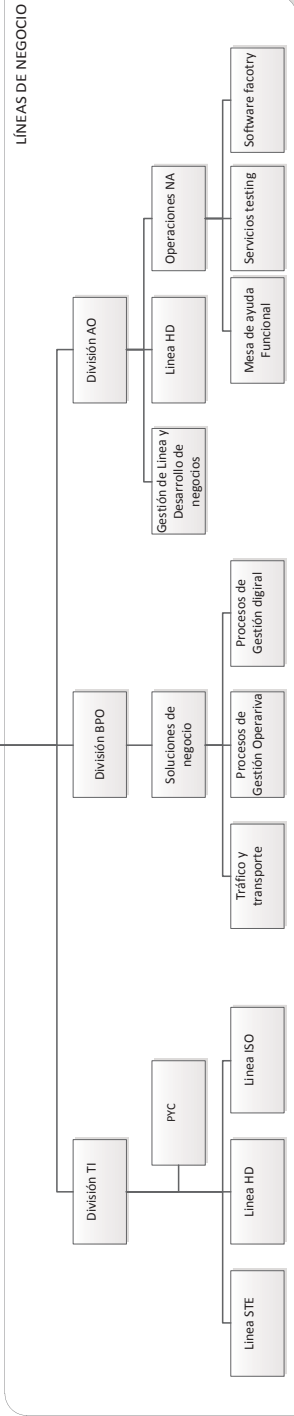
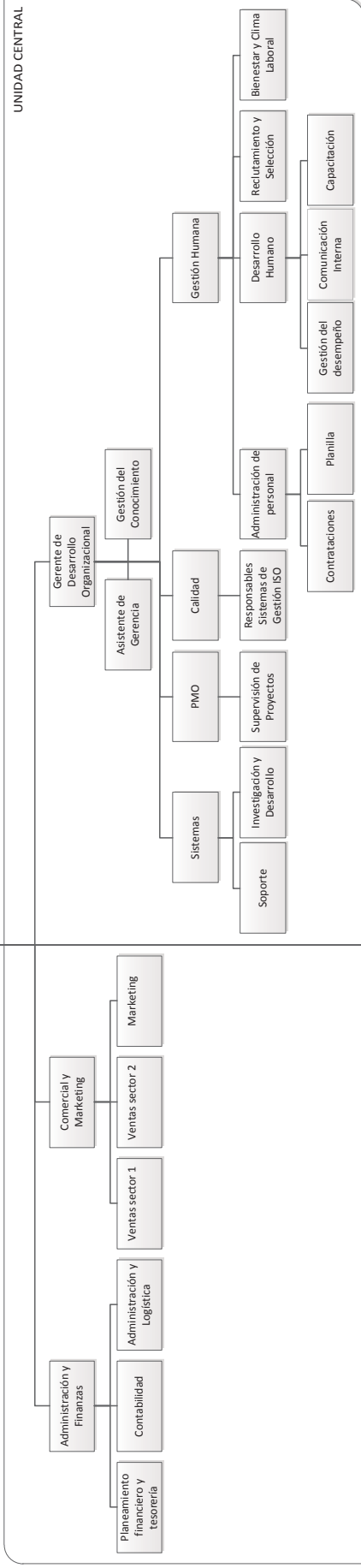
FUENTE: Elaboración propia

Anexo 3: Organigrama de GMD

Se puede apreciar en el organigrama o estructura organizacional de GMD S.A. una desintegración de los procesos relacionados con brindar servicio al cliente, al dividir las áreas de negocio en 3 divisiones: División de TI (se concentra en las soluciones tecnológicas y outsourcing de tecnología), División AO (se concentra en el outsourcing de aplicaciones) y la División de BPO (se concentra en el outsourcing de procesos). Así mismo, se puede observar que las áreas de administración y finanzas y comercial y marketing son consideradas áreas de apoyo, mientras que el área de desarrollo organizacional es tomada como área de asesoría.

A continuación se muestra el organigrama de la empresa al momento de realizar la investigación.

Gerencia General



Anexo 4: Características demográficas GMD

A continuación se exponen una serie de cuadros y gráficos que muestran la distribución de los colaboradores de GMD S.A. bajo distintas clasificaciones: género, edad, tiempo de trabajo y grado de instrucción.

Cuadro 55: Distribución colaboradores según género

Sexo	Total
Femenino	503
Masculino	1287
Total	1790

FUENTE: Sistema Meta 4 GMD (2014)- Elaboración Propia

Como se muestra tanto en el cuadro de distribución de los colaboradores según género y en la figura infra, el género con mayor presencia dentro de la organización es el masculino, alcanzando un 72% del total de la población.

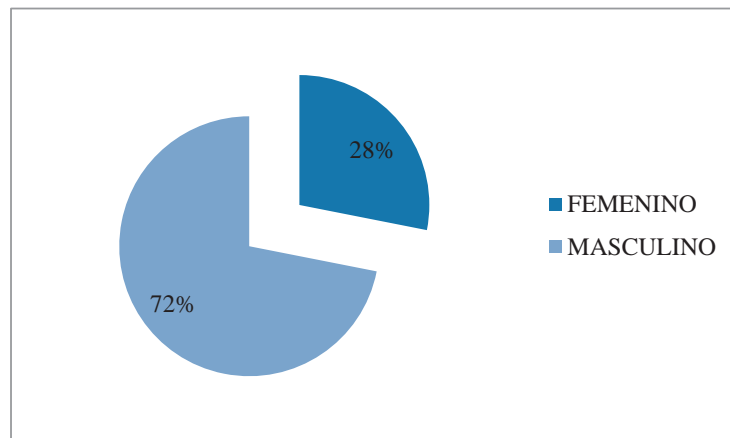


Figura 49: Distribución colaboradores según género

FUENTE: Elaboración Propia

Luego de presentar la distribución por género, pasamos a presentar la distribución según la edad de los colaboradores. En el siguiente cuadro se muestra el detalle.

Cuadro 56: Distribución colaboradores según rango de edad

	Femenino	Masculino	Total
Menor a 25	73	138	211
Entre 25 y 35	295	733	1028
Entre 36 y 50	126	357	483
Mayor a 50	9	59	68

FUENTE: Sistema Meta 4 GMD (2014)- Elaboración Propia

Como se muestra tanto en el cuadro de distribución de los colaboradores según rango de edad y en la figura infra, el mayor volumen de colaboradores dentro de GMD se encuentra en el rango entre 25 y 35 años, por lo que se puede decir que se trata de una población relativamente joven. Vemos la concentración de colaboradores según el rango de edad es igual para ambos géneros.

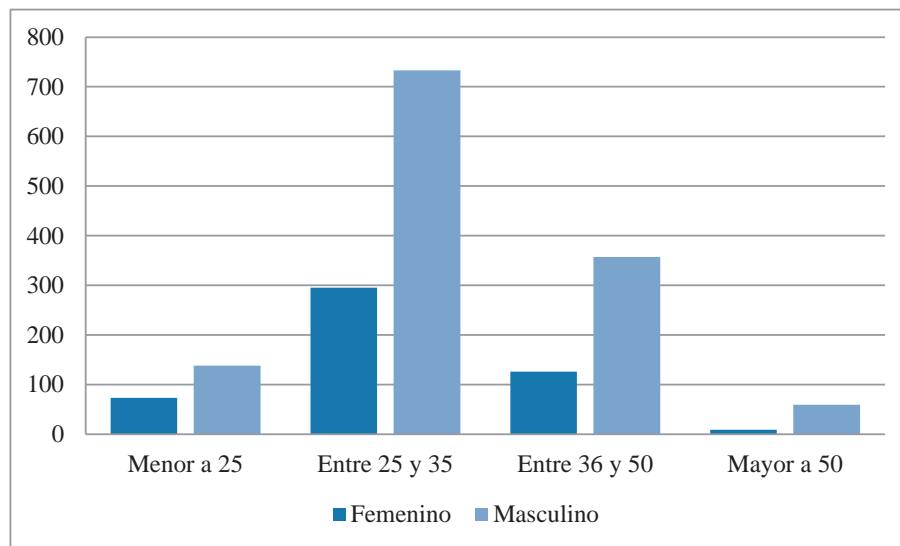
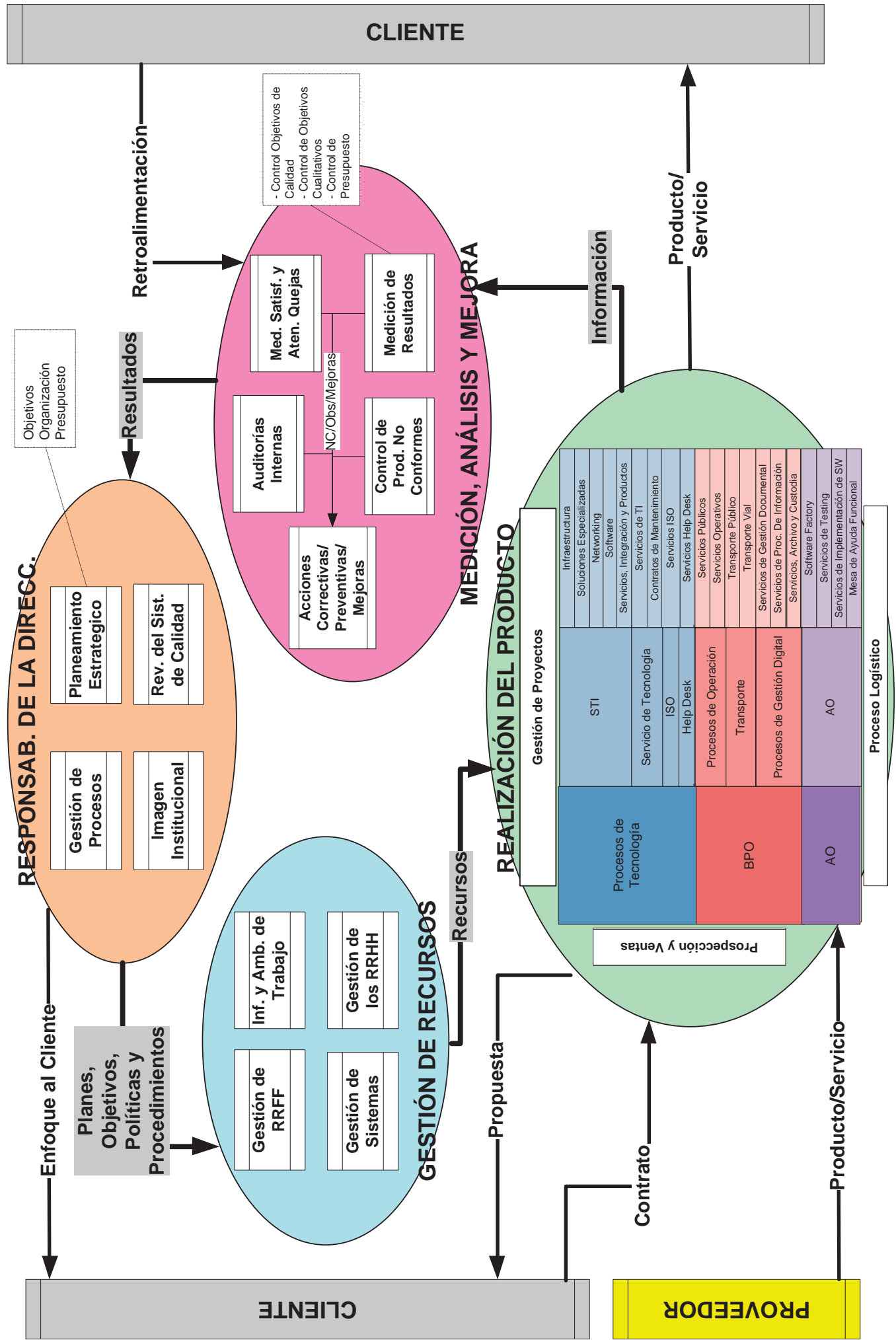


Figura 50: Distribución colaboradores según género y edad

FUENTE: Elaboración Propia

Anexo 5: Mapa de procesos general de GMD

A continuación se muestra el mapa de procesos de GMD.



RESPONSAB. DE LA DIRECC.

- Planeamiento Estratégico
- Rev. del Sist. de Calidad
- Gestión de Procesos
- Imagen Institucional

Planes, Objetivos, Políticas y Procedimientos

GESTIÓN DE RECURSOS

- Gestión de RRFF
- Gestión de Sistemas
- Inf. y Amb. de Trabajo
- Gestión de los RRHH

REALIZACIÓN DEL PRODUCTO

Procesos de Tecnología	STI	Infraestructura	Soluciones Especializadas
		Networking	Software
BPO	Transporte	Servicios de TI	Servicios, Integración y Productos
		Contratos de Mantenimiento	Servicios ISO
AO	AO	Servicios Help Desk	Servicios Públicos
		Servicios Operativos	Transporte Público
Prospección y Ventas		Transporte Vial	Servicios de Gestión Documental
Proceso Logístico		Servicios de Proc. De Información	Servicios, Archivo y Custodia
Proceso Logístico		Software Factory	Servicios de Testing
Proceso Logístico		Servicios de Implementación de SW	Mesa de Ayuda Funcional

MEDICIÓN, ANÁLISIS Y MEJORA

- Acciones/Correctivas/Preventivas/Mejoras
- Auditorías Internas
- Control de Prod. No Conformes
- Med. Satisf. y Aten. Quejas
- Medición de Resultados

Resultados

Retroalimentación

Objetivos Organización Presupuesto

CLIENTE

CLIENTE

PROVEEDOR

Producto/Servicio

Información

Recursos

Propuesta

Contrato

Producto/Servicio

Anexo 6: Modelo de desarrollo de talento

A continuación se presenta el modelo de desarrollo de talento usado tanto en el Grupo Graña y Montero como en la empresa GMD.

MODELO DE DESARROLLO DE TALENTO DEL GRUPO GRAÑA Y MONTERO

Nuestro Modelo de Desarrollo de Talento está basado en 21 competencias que puedes desarrollar para crecer en los siguientes grupos:

EXCELENCIA
OPERACIONAL

RELACIÓN CON
EL ENTORNO

ACCIONES PARA LA
SOSTENIBILIDAD



Cumplir las metas de manera efectiva y eficiente, planificando adecuadamente para garantizar la confiabilidad de las operaciones: “hacer las cosas bien”.

Mantener relaciones con los diferentes grupos de interés basadas en confianza, respeto, colaboración y trabajo en equipo.

Aplicar lo aprendido en nuestras acciones, desarrollar talento y transmitir conocimiento, para así, mantener la trascendencia de Graña y Montero y su cultura.

Anexo 7: Niveles de desarrollo de talento

A continuación se muestran los niveles de desarrollo de talento que tiene el grupo Graña y Montero.

NIVELES DE DESARROLLO DE TALENTO

GRUPO DE COMPETENCIAS	PROFESIONAL		EMPRENDEDOR		GESTOR		ESTRATEGIA		DIRECTOR		
	INICIATIVA	AUTONOMÍA	Colaborador con autonomía para desarrollar las responsabilidades completas de un proyecto o proceso.	Colaborador con autonomía para desarrollar las responsabilidades completas de un proyecto o proceso.	DOMINIO	Colaborador con dominio de conocimientos complejos y capacidades de implementación estratégica y dirección de equipos.	ESTRATEGIA	Colaborador capaz de crear y desarrollar estrategias simples para resolver problemas complejos, relacionadas con la visión del Grupo.	VISIÓN	Colaborador que genera visiones de sostenibilidad de Grupo y promueve especialmente el desarrollo de las personas.	
Excelencia Operacional	Con supervisión periódica, cumple sus responsabilidades y, busca incrementar la eficiencia proponiendo mejoras en los procesos.	Cumple diversas responsabilidades con mínima supervisión, buscando generar valor agregado.	Planifica y programa de forma adecuada sus responsabilidades, adaptándose a diferentes entornos y equipos de trabajo. *Varias responsabilidades de menor complejidad *Pocas de mayor complejidad. Se anticipa a los riesgos buscando eliminarlos y/o controlarlos.	Planifica y programa de forma adecuada sus responsabilidades, adaptándose a diferentes entornos y equipos de trabajo. *Varias responsabilidades de menor complejidad *Pocas de mayor complejidad. Se anticipa a los riesgos buscando eliminarlos y/o controlarlos.	Posee una alta capacidad de comprensión y gestión completa de un negocio/ área y/o proyecto complejo y no sólo de sus partes.	Propicia alta calidad y velocidad en los procesos de ejecución estratégica garantizando resultados favorables.	Por su trayectoria y capacidad, la corporación le confía puestos de la más alta responsabilidad dentro del Grupo.				
	Planifica sus responsabilidades en coordinación con su superior y propone soluciones para resolver problemas de mayor complejidad, adaptándose a diferentes entornos. Puede asumir varias responsabilidades de menor complejidad.	Planifica y programa de forma adecuada sus responsabilidades, adaptándose a diferentes entornos y equipos de trabajo. *Varias responsabilidades de menor complejidad *Pocas de mayor complejidad. Se anticipa a los riesgos buscando eliminarlos y/o controlarlos.	Se adapta con facilidad a entornos complejos manteniendo el desempeño óptimo de sus actividades e implementa estrategias, anticipando riesgos y ejecutando soluciones efectivas	Se adapta con facilidad a entornos complejos manteniendo el desempeño óptimo de sus actividades e implementa estrategias, anticipando riesgos y ejecutando soluciones efectivas	Propone estrategias simples para problemas complejos enfrentando de manera adecuada el impacto y la criticidad en sus decisiones, es capaz de adaptarse a entornos muy complejos.	Propone estrategias simples para problemas complejos enfrentando de manera adecuada el impacto y la criticidad en sus decisiones, es capaz de adaptarse a entornos muy complejos.	Desarrolla estrategias y propone alternativas de solución a retos altamente complejos, considerando todos los riesgos y oportunidades.				
	Tiene la capacidad para supervisar tareas de hasta 3 colaboradores.	Tiene la capacidad para organizar y supervisar las actividades de más de 3 colaboradores, dirigiéndolos hacia el cumplimiento de objetivos, evaluando el desempeño de los mismos.	Promueve la colaboración entre equipos. Se integra de manera óptima a su equipo de trabajo, logrando alcanzar resultados positivos.	Promueve la colaboración entre equipos. Se integra de manera óptima a su equipo de trabajo, logrando alcanzar resultados positivos.	Define la estructura de su unidad organizativa, asignando roles de manera adecuada.	Define la estructura de su unidad organizativa, asignando roles de manera adecuada.	Diseña estructuras de organización óptimas que involucran al Grupo.				
Relación con el entorno	Se integra con su equipo y colabora con otros equipos. Intercambia opiniones y respeta los diversos puntos de vista, aportando ideas para la toma de decisiones.	Comunica a sus superiores o a los encargados, sobre las irregularidades, riesgos o crisis. Propone alternativas de solución ante un conflicto.	Soluciona conflictos de menor complejidad. Anticipa crisis y propone alternativas para el manejo de las mismas.	Soluciona crisis y conflictos de complejidad moderada, buscando el bienestar de los involucrados.	Cuenta con la capacidad de manejar conflictos o crisis de manera óptima, buscando siempre la mejor solución para todas las partes involucradas.	Cuenta con la capacidad de manejar conflictos o crisis de manera óptima, buscando siempre la mejor solución para todas las partes involucradas.	Posee la habilidad de responder de manera objetiva a las crisis poniendo en práctica acciones que velen por el prestigio y orgullo de pertenencia del Grupo.				
	Comunica a sus superiores o a los encargados, sobre las irregularidades, riesgos o crisis. Propone alternativas de solución ante un conflicto.	Capaz de reconocer y valorar la satisfacción de las relaciones que se presentan en los diferentes grupos de interés, demostrando compromiso en sus acuerdos.	Genera relaciones de alta satisfacción con los grupos de interés y demuestra un alto nivel de madurez y rigor en la toma de decisiones.	Genera relaciones de alta satisfacción con los grupos de interés y demuestra un alto nivel de madurez y rigor en la toma de decisiones.	Es capaz de negociar exitosamente con clientes y proveedores internos y externos focalizándose en lo esencial.	Es capaz de negociar exitosamente con clientes y proveedores internos y externos focalizándose en lo esencial.	Proyecta una imagen de gran impacto y dominio excepcional con los grupos de interés, coherente con los valores del Grupo				
	Aprinde constantemente y comparte conocimiento, busca innovar y generar nuevas ideas. Su aprendizaje le permite identificar y aplicar mejoras en las actividades que realiza.	Aprinde constantemente y comparte conocimiento, busca innovar y generar nuevas ideas. Su aprendizaje le permite identificar y aplicar mejoras en las actividades que realiza.	Busca generar innovación y creatividad en sus actividades. Busca nuevos conocimientos y fomenta la creatividad, motivando a sus equipos a innovar y mejorar en forma continua.	Busca generar innovación y creatividad en sus actividades. Busca nuevos conocimientos y fomenta la creatividad, motivando a sus equipos a innovar y mejorar en forma continua.	Busca nuevos enfoques para la solución de problemas, aplica alternativas innovadoras y estrategias para la gestión del conocimiento.	Busca nuevos enfoques para la solución de problemas, aplica alternativas innovadoras y estrategias para la gestión del conocimiento.	Promueve la gestión del conocimiento y dirige la innovación como medio efectivo hacia una mayor competitividad mediante la aplicación de ciencia y tecnología.				
Acciones para la sostenibilidad	Identifica oportunidades para su propio desarrollo y las transmite a su jefe. En caso de tener personas a cargo, da feedback cotidiano.	Mediante la confianza generada con sus compañeros y/o personas a cargo, identifica y transmite oportunidades para su desarrollo.	Está altamente comprometido con la formación de su equipo, da feedback de mejora y promueve acciones para la mejora de competencias.	Está altamente comprometido con la formación de su equipo, da feedback de mejora y promueve acciones para la mejora de competencias.	Promueve el cumplimiento de la Estrategia del Talento en las unidades con las que tiene interrelación.	Impulsa activamente la Estrategia del Talento del Grupo. Es referente interno en desarrollo de personas, liderazgo y ejemplaridad de los valores del Grupo.					
	Pone en práctica los valores del Grupo y comparte la cultura con las personas con las que interactúa.	Pone en práctica los valores del Grupo y comparte la cultura con las personas con las que interactúa.	Crea y desarrolla estrategias alineadas a los objetivos del Grupo.	Crea y desarrolla estrategias alineadas a los objetivos del Grupo.	Por su amplio conocimiento del mercado y del negocio, define objetivos e identifica oportunidades de mejora, inversión o negocio para la sostenibilidad del Grupo.	Por su amplio conocimiento del mercado y del negocio, define objetivos e identifica oportunidades de mejora, inversión o negocio para la sostenibilidad del Grupo.					

Anexo 8: Veintiún competencias del modelo de desarrollo

A continuación se detallan cada una de las veintiún competencias del modelo de desarrollo del talento.

EXCELENCIA OPERACIONAL

COMPETENCIAS	DETALLE	CÓMO PUEDO DESARROLLARLA	CONSEJOS
<ul style="list-style-type: none"> ● Efectividad: Cumple metas establecidas 	<p>Capacidad para cumplir con los plazos utilizando la cantidad adecuada de recursos. Logra este cumplimiento por su desempeño, más que por circunstancias externas favorables.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Conocer las funciones encargadas. ● Enfoque. ● Iniciativa – Proactividad. ● Búsqueda de información. ● Organización personal 	<ul style="list-style-type: none"> ● Termina lo que has comenzado. No desvíes tus acciones y mantente motivado. ● Establece un plan diario o semanal de cumplimiento de metas y un proceso de incremento gradual de las mismas. ● Realiza un análisis de lo que requieres (recursos, ayuda de otros colaboradores) para llevar a cabo el trabajo, actividad, proyecto. ● Busca validaciones parciales con personas de mayor experiencia para lograr el resultado esperado.
<ul style="list-style-type: none"> ● Excelencia en lo que hace... da valor agregado 	<p>Afán por mejorar continuamente y superar los estándares requeridos en su trabajo, logrando cumplir, e incluso elevar, la calidad de las tareas encomendadas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Entender bien el objetivo ● Creatividad ● Proactividad ● Afán de superación ● Emprendimiento 	<ul style="list-style-type: none"> ● Diseña más de una alternativa de solución y analízalas. ● Cuestiona la validez y proyección de tu propio punto de vista. ● Busca la eficiencia y no la complejidad para dar valor agregado. ● Preguntas si no sabes y siempre escucha diversas opiniones. ● No trates de inventar lo que ya está inventado, que tu aporte contribuya a lo ya existente. ● Actualiza tus conocimientos, investiga e infórmate sobre los temas de tu interés y que puedan contribuir con tu desempeño
<ul style="list-style-type: none"> ● Capacidad de organizar, supervisar y controlar profesionales 	<p>Capacidad para asignar tareas a profesionales de forma balanceada, considerando las habilidades de los colaboradores, los puntos de control y acompañamiento adecuados.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Capacidad para planificar el trabajo ● Balanceo de recursos ● Liderazgo ● Credibilidad 	<ul style="list-style-type: none"> ● Establezca revisiones semanales para: coordinar nuevas tareas, analizar las causas de incumplimiento y tomar acciones correctivas. ● Actúa de manera efectiva ante el poder de decisión que se le otorga, sé emprendedor y motiva el emprendimiento de otros. ● Comparte y aprende a delegar trabajos retadores a tus colaboradores con el fin de fomentar el desarrollo de sus competencias. ● Fomenta el trabajo en equipo a través de reuniones o dinámicas, donde se generen intercambios entre los miembros de su equipo
<ul style="list-style-type: none"> ● Manejo de múltiples tareas Complejidad 	<p>Capacidad para organizar y realizar varias actividades en paralelo, calculando los recursos que se requieren y priorizando adecuadamente su ejecución.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Auto-control. ● Planificación y Organización. ● Identificar factores claves. ● Iniciativa - Proactividad. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Trázate la ruta crítica de las actividades antes de empezar. ● Elabora estrategias, planes semanales y diarios para organizar su trabajo y priorizar sus esfuerzos. ● Identifica los recursos necesarios para realizar las actividades. ● Reconoce los obstáculos que puedan impedir el desarrollo de las actividades y busque alternativas de solución

EXCELENCIA OPERACIONAL

COMPETENCIAS	DETALLE	CÓMO PUEDO DESARROLLARLA	CONSEJOS
<ul style="list-style-type: none"> ● Adaptabilidad a diferentes entornos 	<p>Capacidad de mantener un buen nivel de desempeño independientemente de las circunstancias, ambientes de trabajo, jefes, clientes, proveedores o equipos de trabajo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Flexibilidad. ● Pensamiento conceptual. ● Iniciativa. ● Visión sistémica de la realidad. ● Curiosidad por lo que pasa fuera de su actividad normal. ● Estar al día de los avances y cambios en los comportamientos del consumidor, la tecnología y los avances científicos y sociales, que afectan a tu sector. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Percibe los cambios como una posibilidad de nuevos aprendizajes. ● Asimila con rapidez los nuevos conocimientos y utilízalos para el trabajo diario. ● Adáptate a los cambios de forma positiva y constructivamente. ● Sé capaz de aprender y desaprender con calidad y aplicar de forma autónoma nuevos conceptos. ● Identifica el impacto y la criticidad de los cambios del entorno en tu área de actividad y tu trabajo. ● Responde a los cambios en el entorno que te afecten identificando oportunidades, medidas o soluciones que generen valor.
<ul style="list-style-type: none"> ● Planificación y anticipación 	<p>Capacidad de análisis que permite establecer objetivos o metas e identificar las acciones y recursos para poder alcanzarlos. Esto implica un proceso de previsión y anticipación constante.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Análisis de secuencias ● Evaluación y solución de problemas ● Dominar metodologías de planificación y secuencialización de actividades y procesos complejos. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Analiza la variabilidad con frecuencia y diseña estrategias para minimizar su impacto, anticipándose. ● Identifica siempre la ruta crítica de lo que va a realizar. ● Toma en cuenta tu entorno al momento de definir los tiempos de las actividades. ● Utiliza colchones de tiempo para evitar no cumplir con las actividades.
<ul style="list-style-type: none"> ● Superación de adversidades resolución de problemas 	<p>Capacidad de encontrar soluciones, buscando diferentes alternativas ante las adversidades, evitando caer en inacción.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Creatividad. ● Gestión del conocimiento. ● Adaptabilidad a diferentes entornos. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Analiza y reflexiona las posibles alternativas de solución e identifica la más efectiva. ● Debate con tu equipo sobre la viabilidad de la estrategia elegida. ● Toma como referencia estrategias y casos de éxito aplicados en otros negocios. ● Recurre a expertos o especialistas para que te den orientación integral sobre el tema. ● Diseña un plan de contingencia para afrontar adversidades futuras.
<ul style="list-style-type: none"> ● Cumplimiento de nuestros procesos 	<p>Capacidad para desarrollar sus actividades de acuerdo a las metodologías y sistemas del Grupo, cumpliendo los procesos y promoviéndolos en su entorno. Dirige las sugerencias de mejora por los canales correspondientes.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Leer y entender los procesos. ● Compartir lo aprendido con los demás ● Probar el método antes de criticarlo. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Ten en cuenta que muchos de los procesos y sistemas han sido desarrollados en base a la historia que tiene el Grupo. ● Adecúa los procesos al trabajo que estás realizando. ● Busca charlas, papers u otros documentos, que te permitan conocer con mayor profundidad la aplicación de la metodología. ● Identifica o propón mejores prácticas para poder cumplir satisfactoriamente los procesos y exceder lo esperado. ● Identifica mejoras que ayuden a hacer nuestros procesos mas efectivos.

RELACIÓN CON EL ENTORNO

COMPETENCIAS	DETALLE	CÓMO PUEDO DESARROLLARLA	CONSEJOS
<ul style="list-style-type: none"> Negociación efectiva 	<p>Capacidad para llegar a acuerdos satisfactorios y sostenibles utilizando argumentos sólidos y honestos que contemplen los intereses de las partes. Encuentra maneras adecuadas de solucionar conflictos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Apertura y visión comercial. Practicar empatía y escucha activa. Objetivos claros y estrategia para conseguirlos. Adaptabilidad a diferentes entornos Conocer al cliente o proveedor. Comunicar con empatía y claridad nuestros puntos de vista. Persuadir con datos claros las causas de aquello que resulta inaceptable. 	<ul style="list-style-type: none"> Piensa en el beneficio mutuo a corto y largo plazo. Recuerda que el éxito de una buena negociación depende de una buena preparación. Cede en lo accesorio para centrarte en lo principal, manteniendo una buena relación costo - beneficio. Practica la empatía y la escucha activa para conocer los verdaderos intereses de la otra parte. Conoce el negocio del cliente o proveedor. Encuentra atajos para cerrar acuerdos rápidos y efectivos. Utiliza argumentos positivos y que unan. Sé pragmático. Focalízate en datos, hechos, realidades, no en valoraciones subjetivas.
<ul style="list-style-type: none"> Relación con clientes externos e internos 	<p>Capacidad para identificar y satisfacer las necesidades de los clientes externos e internos. Promueve efectivamente relaciones de cooperación y confianza a largo plazo. Conoce y respeta los procedimientos de sus clientes, a fin de evitar obstaculizar los procesos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Conocer el negocio del cliente. Conocer las expectativas del cliente en cada momento. Anticiparse a las posibles desviaciones. Dominio de situaciones adversas y conflictivas. Convertir los errores y conflictos en oportunidades. 	<ul style="list-style-type: none"> Profundiza en el conocimiento permanente del negocio y necesidades de tus clientes actuales y potenciales internos o externos. Conoce a profundidad la cadena de valor en la que estás inmerso, lo que espera de ti y necesita tu cliente interno. Persuade a tu cliente externo, desarrolla capacidades y argumentos para convencerlo de que tus soluciones son las que más le convienen, desde una perspectiva integral de calidad, precio y sostenibilidad. Llega a acuerdos de servicio con tu cliente interno para asegurar y acotar con el contenido de tu aportación. Sé proactivo y ofrece soluciones innovadoras que te diferencien. Evalúa el nivel de satisfacción de tus clientes con periodicidad.
<ul style="list-style-type: none"> Relación con colaboradores operativos (operarios, obreros, técnicos) 	<p>Consigue una atmósfera propicia para el trabajo en equipo, trata con respeto y confianza al personal operativo, mostrando sincero interés por ellos. Les brinda tiempo para conocer sus inquietudes independientemente del puesto que tiene.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Comunicar a la medida de cada situación y colectivo. Conocimiento profundo de los procesos de trabajo y técnicas que utiliza el personal operativo. Asumir coherentemente que todos los eslabones de la cadena de valor son relevantes. Saber transmitir al personal operativo el concepto de productividad como un factor con el que todos ganamos. 	<ul style="list-style-type: none"> Evalúa el ambiente de trabajo en el que te desenvuelves y ejecuta iniciativas para su mejora. Preocúpate y ocúpate de que el personal operativo a tu cargo o con el que interactúas disponga de las capacidades, instrucciones e instrumentos de trabajo necesarios para su productividad y motivación. Promueve actividades que fomenten el espíritu de equipo y de Grupo. Respetar las opiniones del personal operativo fomentando su aprendizaje con empatía y la generación de una atmósfera propicia. Anticipate a posibles conflictos y encáralos directamente. Adapta las formas de comunicar los contenidos y los estilos de dirección a las características y formas de aprendizaje de los operativos con los que te relacionas.

RELACIÓN CON EL ENTORNO

COMPETENCIAS	DETALLE	CÓMO PUEDO DESARROLLARLA	CONSEJOS
<ul style="list-style-type: none"> Relación con colaboradores profesionales (pares, subordinados) 	<p>Capacidad para relacionarse, comunicarse y trabajar en equipo, propiciando un entorno positivo de respeto y confianza tanto con sus pares como con las personas de su propio equipo de trabajo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Comunicación Eficaz. Respeto. Vocación de servicio. 	<ul style="list-style-type: none"> Sé proactivo en propiciar un clima de buenas relaciones profesionales y humanas, basadas en el respeto, la confianza y el orgullo de pertenencia a un proyecto en común. Compórtate como parte de un equipo, promoviendo el sentido de colaboración. Trata a tus compañeros como te gustaría que te traten. Muestra interés por los demás y conócelos.
<ul style="list-style-type: none"> Relación con superiores 	<p>Mantiene una adecuada relación con sus jefes, orientándose a brindar soluciones antes que problemas. Expone sus ideas y puntos de discrepancia con sus superiores de manera firme y respetuosa, pero mantiene el esfuerzo y apoyo a los acuerdos establecidos. En caso de niveles de mayor jerarquía, adicionalmente colabora con las iniciativas de la compañía o corporación.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Desarrollar habilidades de impacto e influencia en terceros. Tener ideas y convicciones claras. Ejecutar las decisiones y compromisos siempre. Anticiparse a situaciones de incumplimiento por causas no previstas, comentándolas con los superiores para prevenirlas. Ser crítico y autocrítico proponiendo mejoras en la calidad de dirección y sistemas de gestión. 	<ul style="list-style-type: none"> Conoce a tu jefe y adopta estrategias de influencia acordes con sus prioridades y estilo de dirección, para propiciar una relación constructiva y productiva. Plantea tus opiniones con respeto, firmeza y determinación, asumiendo los acuerdos y decisiones finales como propias. No dudes en plantear a tus superiores cualquier sugerencia u opinión relacionada con formas distintas de hacer las cosas y que contribuyan a la mejora de la productividad, calidad y eficiencia. Exige ser escuchado. Aprende a diferenciar situaciones en las que hay tiempo para debatir de aquellas en las que las decisiones del superior no admiten demora.
<ul style="list-style-type: none"> Relación con proveedores (internos y externos) 	<p>Establece adecuadamente los acuerdos con proveedores, vigila el cumplimiento de los mismos, buscando el beneficio de ambas partes.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Comunicación efectiva y fluida. Visión de corto y largo plazo. Tratar a los proveedores con empatía buscando situaciones de ganar - ganar. Evaluar correctamente las aportaciones del proveedor para exigirle calidad y resultados. 	<ul style="list-style-type: none"> Trata a los proveedores como aliados y socios en el largo plazo. El éxito de lo que se está realizando depende de ambos. Explica de manera muy clara los entregables que necesitas. Pon énfasis en el beneficio mutuo independientemente de las penalidades. Establece espacios de comunicación formales para discutir ideas. Vigila el cumplimiento de tus proveedores con herramientas y mecanismos simples, que puedan ser entendidos por ambas partes. Conoce el negocio de tus proveedores externos y sus capacidades, así como las limitaciones y requerimientos que la cadena de valor les impone a tus proveedores internos.

RELACIÓN CON EL ENTORNO

COMPETENCIAS	DETALLE	CÓMO PUEDO DESARROLLARLA	CONSEJOS
<ul style="list-style-type: none">• Vinculación con la comunidad	<p>Muestra interés por crear y mantener una relación cordial, estable y sostenible con la comunidad en la que interactúa. Sus acciones y actitudes son coherentes con su discurso, brindando una buena imagen para la comunidad donde se desarrolla el negocio.</p>	<ul style="list-style-type: none">• Ser empático.• Tener sensibilidad social.• Entender el significado de la sostenibilidad.• Tener iniciativa, proactividad.• Escuchar activamente.• Manejarse bien en la diversidad y en entornos complejos.	<ul style="list-style-type: none">• Conoce, respeta e intégrese en las comunidades donde trabaja o presta sus servicios.• Identifica necesidades, aportaciones o actividades que, con mínima inversión o coste en tiempo, puedan aportar grandes beneficios a la comunidad en la que trabaja, generando un efecto multiplicador en prestigio.• Realiza actividades y acciones con la comunidad fuera de la empresa.• Identifica las actividades y potencialidades sociales, culturales y económicas de la comunidad y participe y apoye su desarrollo.

ACCIONES PARA LA SOSTENIBILIDAD

COMPETENCIAS	DETALLE	CÓMO PUEDO DESARROLLARLA	CONSEJOS
<ul style="list-style-type: none"> Formación de personas a su cargo 	<p>Forma y desarrolla (o colabora con el desarrollo de) colaboradores dentro de la cultura Graña y Montero, a partir de un apropiado análisis de las necesidades de la organización e intereses de la persona.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Liderazgo. Percibir el potencial de las personas. Disposición para compartir el conocimiento. Reconocer nuevas oportunidades de desarrollo. 	<ul style="list-style-type: none"> Recuerda que la formación de tus colaboradores y el desarrollo de sus competencias es la parte más importante del liderazgo y estilo de dirección de Graña y Montero. Personifica la cultura Graña y Montero y genera inspiración en tus colaboradores, a través de la observación y el feedback. El feedback sistemático y cotidiano al colaborador respecto de sus competencias es la única forma de personalizar su desarrollo e implementar nuestro modelo de talento. Recibe feedback de sus colaboradores para saber si está cumpliendo con esta competencia. El desarrollo de competencias es un proceso de ida y vuelta: pide opinión a tus colaboradores sobre cómo creen que están desarrollando sus competencias.
<ul style="list-style-type: none"> Generación del conocimiento necesario 	<p>Por iniciativa propia, busca y pregunta dentro y fuera de la organización para adquirir el conocimiento requerido para desempeñar sus funciones y superar obstáculos. Comparte su conocimiento de manera proactiva y desinteresada.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Iniciativa. Interés por la investigación. Adecuar sus conocimientos a la realidad nacional. 	<ul style="list-style-type: none"> Fomenta la investigación y búsqueda de la información entre tus colaboradores. Revisa casos de éxito y/o fracaso ocurridos dentro y fuera de la organización. Recurre a otros referentes para complementar profundizar sus conocimientos. Mantente actualizado en temas de formación capacitación.
<ul style="list-style-type: none"> Sensibilidad para reconocer nuevos negocios alternativas de mejora 	<p>Capacidad para buscar e identificar oportunidades de negocio mediante el análisis de diferentes variables y sus consecuencias. Reconoce los cambios del entorno y oportunidades del mercado para aplicar una adecuada respuesta que genere un nuevo negocio, amplíe el actual, o mejore los procesos que afectan directamente los encargos que se le han encomendado.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Prospectiva. Pensamiento sistémico. Curiosidad. Apertura a las nuevas ideas. Mentalidad innovadora. 	<ul style="list-style-type: none"> Intenta optimizar, en función de su nivel, la capacidad para convertir tendencias, intuiciones o datos en oportunidades de negocio reales y de corto plazo. Muestra interés por estar informado de las nuevas tendencias sociales y de todos aquellos ámbitos. Muestra curiosidad, observa y elabora conclusiones sobre la evolución del mercado para aplicarlas en su trabajo. Incorpora técnicas implementadas exitosamente en otros negocios, procesos y áreas similares. Identifica oportunidades de mejora de la calidad, los plazos, los costos y, en general, de la eficiencia de los procesos o proyectos en los que está inmerso.

ACCIONES PARA LA SOSTENIBILIDAD


COMPETENCIAS	DETALLE	CÓMO PUEDO DESARROLLARLA	CONSEJOS
<ul style="list-style-type: none"> ● Pensamiento estratégico 	<p>Capacidad para idear estrategias y proponer alternativas frente a problemas de gran complejidad, considerando todas las variables involucradas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Curiosidad. ● Pasión por el conocimiento y la información sectorial e intersectorial. ● Cuestionarse los por qué. ● Sentido de urgencia. ● Bajo nivel de comfort. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Desarrolla tu capacidad de abstracción o conceptualización de formas o modelos, para resolver problemas con enfoques distintos a los habituales. ● Piensa en tres verdades inmutables de su sector y cuestióneselas. ● No permitas que los árboles te impidan ver el bosque. ● Piensa como cliente y analice la estrategia de tu proveedor. ● Recuerda que los problemas complejos se solucionan con estrategias complejas y multivariadas. ● Reflexiona al menos 15 minutos cada día sobre temas relacionados con tu mercado, clientes, procesos y organización, pensando en estrategias de optimización y mejora. ● Interésate por conocer las estrategias de otros sectores y negocios, como referencia de conocimiento explícito, a fin de que amplíen tu visión sobre la forma de resolver problemas.
<ul style="list-style-type: none"> ● Innovación y creatividad 	<p>Capacidad para aportar y crear soluciones para los retos que enfrenta, más allá de las formas clásicas de resolución. Es promotor de ideas innovadoras, se anticipa a las situaciones con una visión a largo plazo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Apertura a nuevas ideas. ● Pasión por el cambio. ● Cooperar. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Comparte lo nuevo aprendido con los demás. ● Desarrolla tu capacidad de identificar necesidades emergentes del mercado o de los clientes. ● Busca ejemplos en otros sectores. ● Cuestiona las soluciones estándar. ● Interésate en cómo trabajan las empresas reconocidas mundialmente como innovadoras.
<ul style="list-style-type: none"> ● Orientación corporativa 	<p>Prioriza y promueve el bien de la empresa y/o Grupo por encima del beneficio del encargo encomendado. Comparte desinteresadamente recursos propios en beneficio del Grupo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Identificación con el Grupo. ● Creer en las acciones del Grupo. ● Comunicación efectiva. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Identifica y promueve las políticas y campañas realizadas por el Grupo. ● Comparta sus conocimientos, experiencia y trabajos realizados, a fin de que puedan ayudarse y ser una fuente importante de consulta para las empresas del Grupo. ● Organiza por iniciativa propia conversatorios y fomenta la creación de comunidades de conocimiento.

Anexo 9: Herramientas para gestionar el conocimiento en Graña y Montero

A continuación se describen brevemente algunas de las herramientas y/o técnica que son usadas por la corporación en el proceso de gestionar el conocimiento.

Las herramientas y/o técnicas de carácter estratégico están orientadas a ser usadas como medio para la identificación del conocimiento que necesita apalancar cada una de las empresas dentro del grupo (CCA, 2014); en el siguiente cuadro se describe la principal herramienta, el “taller estratégico de que”




Cuadro 57: Producto Estratégico

Herramienta y técnica		Descripción	Objetivo
	“Taller de que”	Es una sesión de trabajo en la que se definen las necesidades de conocimiento en la empresa	Identificar las necesidades de conocimiento

FUENTE: CCA, 2014

Las herramientas y/o técnicas orientados a la personas buscan permitir al colaborador conectarse de una mejor manera con otros, hacer más eficaz la forma de aprender acerca de las experiencias de otros de primera mano (CCA, 2014). En el siguiente cuadro se describen las principales.



Cuadro 58: Productos orientados a la persona

Herramienta y técnica		Descripción	Objetivo
	Red Experta	Conseguir opiniones de los expertos u otras personas fuera del equipo para reutilizar los conocimientos y experiencias existentes.	La transferencia de conocimiento de primera mano, acceso a base de conocimientos de la organización.
	Comunidad	Un grupo de personas que comparten un interés común por trabajar juntos durante un período prolongado de tiempo para explorar maneras de trabajar en un área específica de conocimiento.	Aprender de las experiencias compartidas; publicar mejores trabajos práctica / posición.
	Charlas de Conocimiento	Es un espacio para que expositores presenten sus experiencias o ideas, en pocos minutos.	Publicar experiencias o iniciativas y generar una conversación directa con el autor

FUENTE: CCA, 2014

Las herramientas y/o técnicas orientadas a la información tienen como objetivo permitir a la gente encontrar la información y el conocimiento con mayor eficacia (CCA, 2014). En el siguiente cuadro se describen brevemente los productos mencionados.




Cuadro 59: Productos orientados a la información

Herramienta y técnica		Descripción	Objetivo
	Caso de estudio	Grabación narrativa del progreso y los resultados de un proyecto	Comparte experiencias con otros.
	Biblioteca	Repositorios de conocimiento almacenado (mejores prácticas de investigación / pruebas), capturada a través de diversas herramientas y técnicas, y compartida a través de sitios web y herramientas.	Colección masiva de conocimiento acumulado en un área específica al alcance de todos.

FUENTE: CCA, 2014

Por último se encuentran aquellas herramientas y/o técnicas orientadas a los procesos, las cuales describen cómo la gestión del conocimiento puede permitir a las organizaciones mejorar de manera más eficaz a través de procesos estratégicos, las evaluaciones de impacto, y la gestión de personas (CCA,2014). A continuación se describen los productos que conforman esta categoría.

Cuadro 60: Productos orientados a los procesos

Herramienta y técnica		Descripción	Objetivo
	Lección Aprendida	Discusión rápida al final de un proyecto a corto o etapas clave de una actividad que reflexiona sobre la situación actual y acciones futuras	Captura del conocimiento tácito de las lecciones aprendidas, por ejemplo, actas de las reuniones del proyecto.
	Retroalimentación	Un proceso formal para evaluar la realización de un evento, un proyecto o una actividad para captar las lecciones aprendidas	Captura de lecciones aprendidas para futuras actividades.
	Intercambio de conocimiento	Personal que proporciona conocimiento único para permitir a otros a capturarlo.	Construir la memoria corporativa

FUENTE: CCA, 2014

Anexo 10 : Ejemplo de Foro

A continuación se muestra el ejemplo de un foro.



CUANDO LA EMPATÍA ES LA RESPUESTA.

En el sur de África existe una hermosa forma de saludarse cuando las personas se encuentran. La fórmula es muy sencilla y se reduce a dos palabras -en idioma Zulú- con un enorme significado: ...

 Editar



Por Jose Carlos Tenorio Favero  23/07/1431 Accesos

Anexo 11: Matriz para Identificar el conocimiento estratégico

La matriz es una herramienta que se utiliza para identificar el conocimiento estratégico, establecer la red de conocimiento y finalmente establecer acciones para desarrollar el conocimiento estratégico identificado.



GH.F.37 MATRIZ DE CONOCIMIENTO ESTRATÉGICO

USO INTERNO

Versión 01

Fecha: 13/05/2014

Página 1 de 2

División/Línea:	
Proyecto:	
Responsable:	

Conocimiento Estratégico	Categoría	¿Por que?	¿Quién lo tiene? O ¿Dónde está?	Nivel de criticidad	Probabilidad de impacto	Marco de Tiempo	Importancia	Observaciones
				Muy Crítico	Probable	Mediano Plazo		
				Muy Crítico	Muy Probable	Largo Plazo		
				Marginal	Poco probable	Mediano Plazo		
				Insignificante	Cierto	Corto Plazo		
				Muy Crítico	Cierto	Corto Plazo		

Anexo 12: Procedimiento: Identificación del conocimiento estratégico

El proceso muestra cuales es el paso a paso para identificar y desarrollar el conocimiento estratégico dentro GMD. Este proceso se realiza con una periodicidad anual y servirá como input para elaborar el plan estratégico o plan de trabajo para las líneas, divisiones o áreas de apoyo, según sea el caso. La herramienta a utilizar para este proceso es la matriz de conocimiento.

GH.P.21 PROCESO DE IDENTIFICACIÓN Y DESARROLLO DEL CONOCIMIENTO ESTRATEGICO

"Este documento es propiedad de GMD S.A. y sus filiales. Toda información clasificada no puede ser reproducida total o parcialmente por ningún medio, ni distribuido fuera de la organización sin el consentimiento previo y por escrito del área de Gestión de Calidad. Antes de utilizar alguna copia de este documento, verifique que el número de versión coincida con el mostrado en la Lista Maestra de Control de Documentos o en el Sistema de Gestión Documental para asegurar que la información sea la correcta. Caso contrario, destruya la copia para evitar su uso indebido. El incumplimiento de las limitaciones señaladas será sancionado de acuerdo a lo establecido en el Reglamento Interno de Trabajo, y de ser necesario, conforme a ley."

INDICE

1. OBJETIVO	3
2. ALCANCE	3
3. DEFINICIONES	3
4. ACTIVIDADES	4
5. PROCEDIMIENTOS, INSTRUCTIVO Y FORMATOS APLICABLES	5



1. OBJETIVO

El objetivo del presente documento es mostrar el proceso para identificar y desarrollar el conocimiento estratégico dentro GMD. Este proceso se realizará con una periodicidad anual y servirá como input para elaborar el plan estratégico o plan de trabajo para las líneas, divisiones o áreas de apoyo, según sea el caso. La herramienta a utilizar para este proceso es la matriz de conocimiento, esta se utiliza para identificar el conocimiento estratégico, establecer la red de conocimiento y finalmente establecer acciones para desarrollar el conocimiento estratégico identificado.

2. ALCANCE

Este procedimiento involucra a todos los Gerentes de Línea, Gerentes de División, así como los Gerentes de las Áreas de Apoyo. Elaborar la matriz de conocimiento estratégico es responsabilidad de los GL, GD y GAP, así como las personas designadas por estos para esta cumplir con esta función, para elaborar la matriz contarán con el apoyo de GC. Así mismo es responsabilidad directa de cada GL, GD, GAP monitorear que se cumpla con las acciones estipuladas para el desarrollo del conocimiento estratégico.

3. DEFINICIONES

Término	Definición
Conocimiento Estratégico	Es aquel conocimiento que se requiere para apalancar el cumplimiento del plan estratégico o plan de trabajo establecido por cada división, línea, o áreas de soporte según corresponda.
Matriz de Conocimiento	Herramienta en la cual se consolida el conocimiento estratégico de la línea, división o área de apoyo, en esta se evidencia la criticidad del conocimiento, así como el grado de impacto que tiene el no adquirirlo o desarrollarlo.
Red de Conocimiento	Medio en el cual visualiza aquellas personas que poseen el conocimiento estratégico dentro de la organización.
Plan de Acción	Grupo de acciones que se deben desarrollar para adquirir y/o impulsar el conocimiento necesario dentro de la línea, división o área de apoyo según sea el caso. Es responsabilidad directa de cada GL, GD, GAP monitorear que se cumpla con las acciones estipuladas para el desarrollo del conocimiento estratégico.



4. ACTIVIDADES

Nº	RESP.	ACTIVIDAD
1	Gerentes (GL, GD, GAP)	<p>Todos los años, los GL, GD, GAP deben elaborar su matriz de conocimiento estratégico, esto con el objetivo de identificar el conocimiento estratégico, desarrollar su red de conocimiento y definir acciones para adquirir o potenciar este conocimiento. Para esto deben realizar las siguientes actividades:</p> <ul style="list-style-type: none">-- Los GL, GD, GAP se reunirán con GC para determinar la fecha para desarrollar el taller.- Los GL, GD, GAP determinarán a las personas que deben participar en la reunión y/o taller donde se levantará la información sobre el CE.- Definir en base a la matriz del conocimiento el plan de acción para desarrollar el CE.- Desarrollar en base a la matriz del conocimiento la red de conocimiento estratégico.- Monitorear que se cumpla con las acciones estipuladas para el desarrollo del CE dentro de su línea, división o área según corresponda.
2	GL, GD, GAP	<p>Cuando finalice la reunión, deben informar a las personas designadas para participar en la reunión/taller donde se recopilara la información necesaria para la elaboración de la matriz del conocimiento.</p>



Nº	RESP.	ACTIVIDAD
3	GC	<p>-Levantar la información sobre el CE expuesto por los participantes en la reunión y/o taller acerca del conocimiento estratégico dentro de su línea, división o área según corresponda.</p> <p>-Consolidar la información en la matriz del conocimiento y validarla con los GL, GD, GAP.</p> <p>-Validar la información de la matriz con los GL, GD, GAP según corresponda.</p> <p>-Brindar apoyo a los GL, GD, GAP para definir las acciones propuestas para desarrollar el CE dentro de su línea, división o área según corresponda.</p> <p>-Monitorear el avance de las acciones propuestas dentro del plan de acción de cada uno de los GL, GD, GAP.</p>
4	JD y BP	<p>-Los BP al ser las encargadas de recopilar las necesidades de capacitación dentro de su línea/división deben tener presente la matriz de conocimiento estratégico para así orientar la inversión en horas hombre y dinero, priorizando el desarrollo del conocimiento estratégico.</p> <p>-El JD debe analizar la matriz con el fin de asegurarse que los planes de capacitación que se desarrollan durante el año estén orientados a adquirir o desarrollar el CE.</p>

GC auditará el cumplimiento del procedimiento y elaborará un reporte mensual para presentar el avance de cada línea, división o área según corresponda a la Gerencia General.

5. PROCEDIMIENTOS, INSTRUCTIVO Y FORMATOS APLICABLES

- GH F37 Matriz de Gestión del Conocimiento

Anexo 13: Guía para el desarrollo del conocimiento estratégico

A continuación se muestra una guía elaborada por el área de gestión del conocimiento para que los colaboradores dentro de la empresa puedan identificar cuál es el conocimiento estratégico que necesitan en su proyecto y/o área.

Guía de Desarrollo

Matriz de conocimiento
estratégico

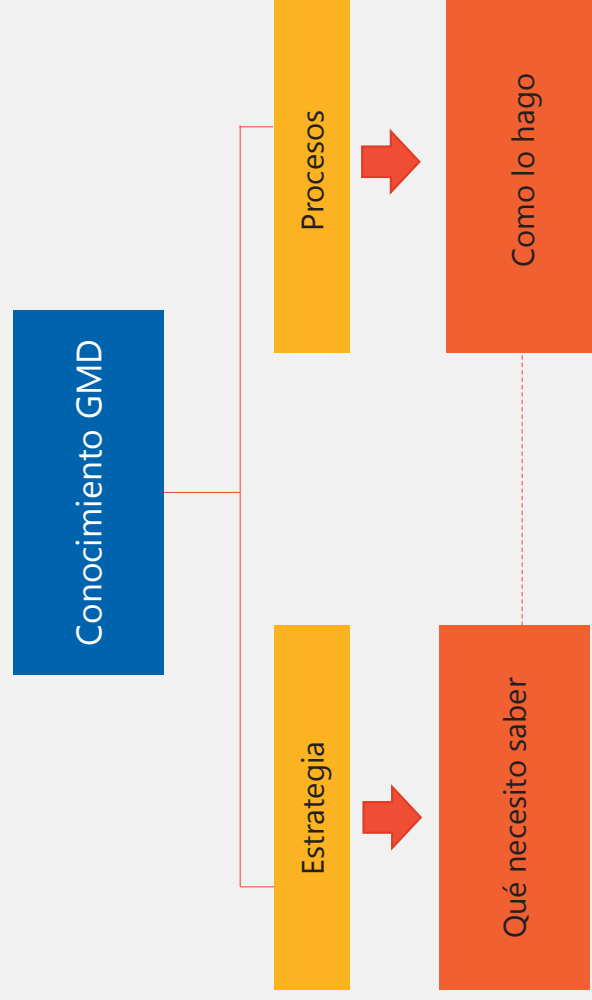
Elaborado por- José Carlos Tenorio Favero

© Copyright 2014. Grupo Graña y Montero. Todos los derechos reservados.



Grupo
**Graña y
Montero**

¿Qué entendemos por conocimiento estratégico? – es aquel conocimiento que necesitamos saber para desarrollar nuestros proyectos, generar una ventaja competitiva y diferenciarnos de la competencia. También involucra el “como hacemos las cosas” y este conocimiento esta relacionado a los procesos e instructivos. Este conocimiento es vital para estandarizar y fortalecer nuestras practicas de trabajo.



Matriz de conocimiento estratégico

La matriz de conocimiento estratégico es el formato que utilizamos para tener registrado el conocimiento estratégico y la red de conocimiento (Quién sabe que) de una organización, unidad de negocio, proyectos o equipos.

Para desarrollar la matriz se recomienda realizar un taller que dura aproximadamente 3 horas. El taller contempla diversas actividades donde los participantes se entrevistan, se crean grupos para analizar los resultados y se profundiza en los puntos obtenidos con el fin de completar la matriz y el plan de acción.

¿Qué obtienes al final?

La matriz de conocimiento estratégico se convierte en una herramienta estratégica para la toma de decisiones. En la matriz se refleja aquel conocimiento que “nos diferencia” y que “apalanca la continuidad del negocio”. Esto no solo queda reflejado en un simple listado sino en un plan de acción que tiene como objetivo desarrollar el conocimiento identificado.



Lo que necesitas:

Matriz de conocimiento estratégico
(Descárgalo aquí)

Un Facilitador que haya sido capacitado en
la metodología

Una sala amplia, con el espacio suficiente
para acomodar a los participantes y que
puedan moverse sin inconvenientes

Proyector, pizarra

Papelgrafos, Post-its, lápices de distintos
colores

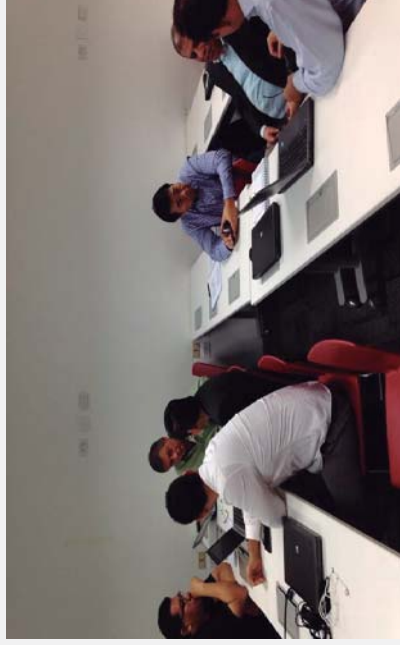
Cronometro

Material del taller impreso (una copia por
participante) (Descárgalo aquí)

Laptops (1 por cada grupo que se forme)



Antes de iniciar...



Antes de iniciar el taller es importante identificar el punto de partida que será tomado como base para identificar el conocimiento estratégico. Este puede ser los planes estratégicos, información de proyectos críticos, reportes de inteligencia de mercado, o una combinación de todos.

Lo importante es que el líder del área sea quien defina este tema y en el momento de iniciar el taller debe compartir (a manera de resumen) información referida a esos puntos de tal forma que los participantes se puedan ubicar en el contexto y desarrollen la matriz.

¿Quiénes deben participar?

Depende del alcance que se tenga a nivel organizacional. Lo ideal es que cada área o unidad de negocio desarrolle su matriz. Esto también servirá para identificar que conocimientos son comunes en la empresa y establecer sinergias para poder desarrollarlo. Se puede trabajar a nivel de proyectos, grupos o incluso hasta a nivel individual (por ejemplo, para puestos específicos). Todo depende de la necesidad de la organización.



Premisas del proceso de desarrollo de la matriz

1. No te enfoques únicamente en el corto plazo

Reflexiona acerca del plan estratégico, ¿cual es la visión de la división a futuro? ¿Que conocimientos tiene que desarrollar?

2. No confundas acciones con conocimiento

Expresa de manera clara y precisa el conocimiento estratégico. Por ejemplo: ✘ Mejorar las capacidades para implementar el modelo operativo de trafico vehicular. ✔ Formas y estrategias de implementación y operación de trafico vehicular y seguridad urbana

3. Piensa acerca de las acciones

En el momento que reflexiones acerca del conocimiento estratégico es importante que consideres las acciones que pueden tomarse para desarrollar dicho conocimiento. Esto facilitara la etapas posteriores.

4. Piensa mas allá de tu equipo

En el momento de identificar el conocimiento estratégico, tienes que salir del caparazón de tu proyecto y ponerte a pensar como división/línea. ¿Qué conocimiento no solo es relevante para el desarrollo de mi proyecto, si no para toda la división también?

5. Es un proceso colaborativo

Es necesario desarrollar la matriz en equipo e incluso involucrar a personas de otras áreas que también puedan aportar. Una sola persona no tendrá la visión integral de todos los procesos.

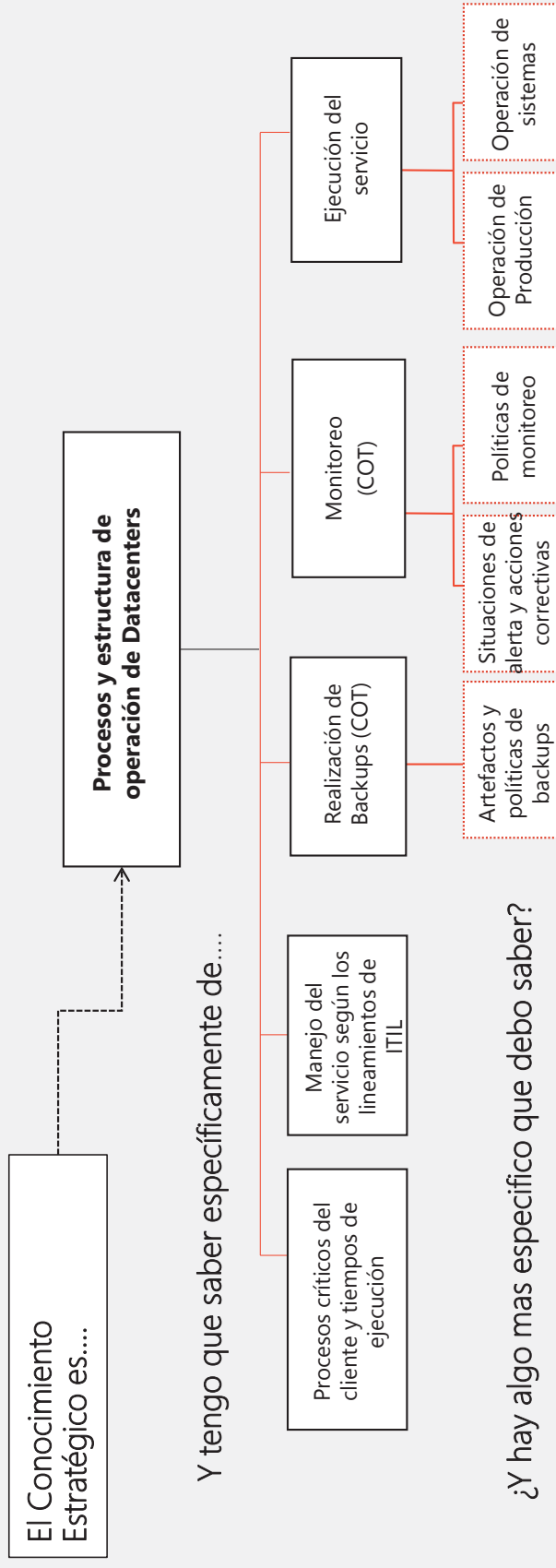
6. La matriz no es estática

Conforme pasa el tiempo, la matriz se tiene que actualizar. Es importante realizar este ejercicio como parte del proceso de planificación estratégica.



7. Entra en el mínimo detalle posible....

Si necesitas saber de "Procesos y estructura de operación de Datacenters", pregúntate: Específicamente... ¿Que necesito saber de la Operación de Datacenters?

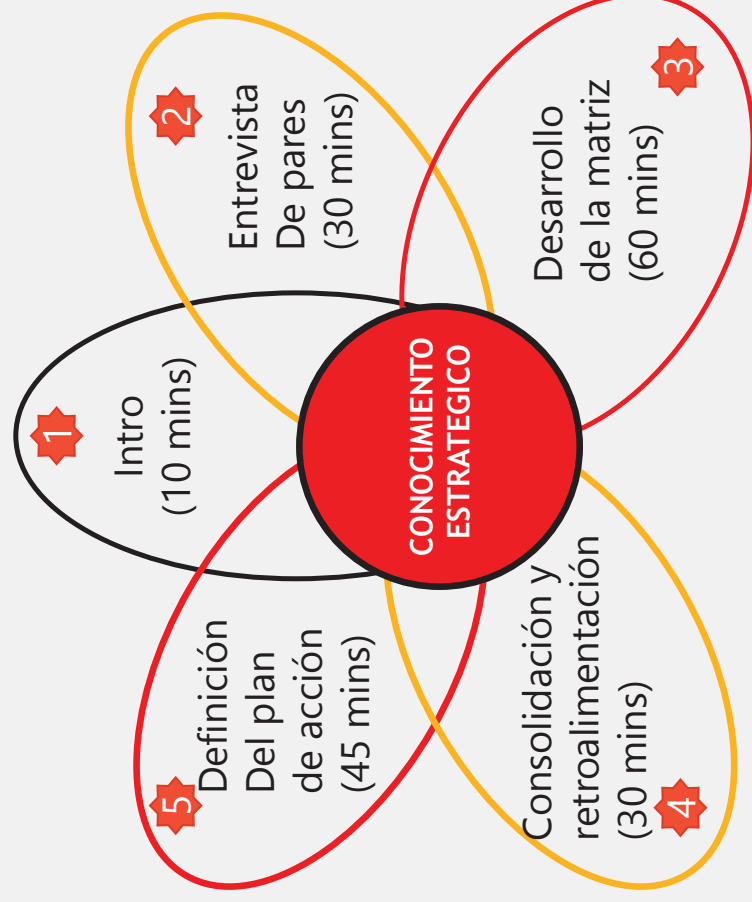


Y tengo que saber específicamente de....

¿Y hay algo mas específico que debo saber?



Etapas del taller



Intro: (10 mins)



Se le pide a los participantes que escuchen atentamente a las palabras del líder y que tomen nota de los puntos que se explican ya que serán tomados como base para el desarrollo de la matriz.

Toma nota de los puntos que se explican en la introducción



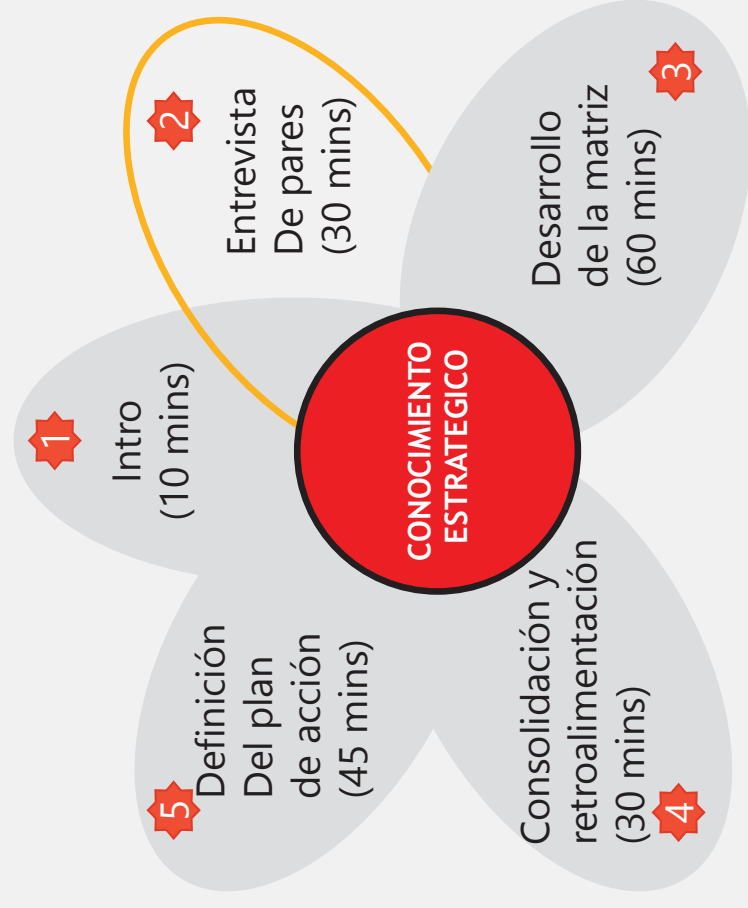
Primera Actividad: Genera un listado del conocimiento estratégico (5 mins)



Luego de haber escuchado la introducción, se le pide a cada participante que haga un listado del conocimiento estratégico que consideraran relevante.



Entrevista de Pares



Tu nueva misión: **Entrevista a tus compañeros y registra lo que encuentras (ronda #1)**

Se le solicita a los participantes que elijan una pareja. Durante 4 minutos uno de ellos asumirá el papel de entrevistador y le preguntará a su compañero que le explique acerca del conocimiento que ha identificado. Durante el proceso solo escuchará y tomará nota. Luego de culminarse los 4 minutos tendrá 3 minutos para realizar preguntas. Posteriormente se invierten los papeles y se repite la dinámica.



1. Entrevista – 8 mins (2 sesiones de 4 minutos)

Notas

2. Profundiza – 6 mins (2 sesiones de 3 minutos)

Notas



Tu nueva misión: **Entrevista a tus compañeros y registra lo que encuentras (ronda #2)**

> > *En la ronda #2 se cambian las parejas y se repite la dinámica*

1. Entrevista – 8 mins (2 sesiones de 4 minutos)

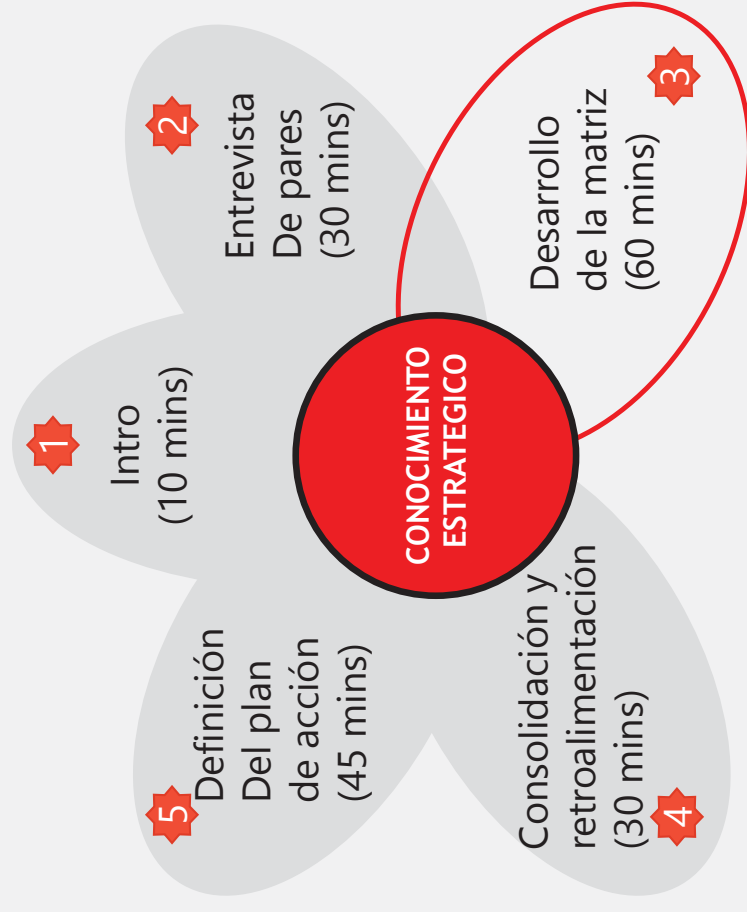
Notas

2. Profundiza – 6 mins (2 sesiones de 3 minutos)

Notas



Desarrollo de la matriz



Tu nueva misión: **Actividad Grupal- Desarrollo de la matriz. Paso 1**

Se forman grupos y cada participante comparte lo que ha descubierto en las entrevistas. El resto toma nota y comienza a priorizar el conocimiento identificado en las cajas que se muestran en la parte inferior.



1. Cada integrante del equipo comparte lo que ha encontrado (2 mins x persona)

Escribe tus notas

2. Coloca los conocimientos que consideras más relevantes y compara los resultados con tu equipo

--	--	--	--	--

+ Crítico

- Crítico



Antes de iniciar con el paso 2, es importante explicarle a los participantes los campos que contiene la matriz. La matriz esta dividida en tres secciones. En las paginas a continuación encontrarán el detalle de cada uno de los campos de la matriz.

Esta sección se llena automáticamente

Línea/Unidad de Negocio	Conocimiento Estratégico	Categoría	¿Por qué?	¿Quién lo tiene, donde esta?
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>



Sección 1

Nivel de Criticidad	Probabilidad de impacto	¿Quién lo tiene, donde esta?
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>



Sección 2

Puntaje	Importancia
<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/>



Sección 3



Sección 1

Línea/Unidad de Negocio

Se refiere a la **unidad de negocio que debe desarrollar el conocimiento**. Por ejemplo, si en el taller están involucrados distintas áreas (ejemplo- costos y gestión de proyectos) y ambas necesitan desarrollar el conocimiento entonces colocamos ambas en este cuadrante.

Conocimiento Estratégico

Colocamos el conocimiento que hemos identificado. No vale colocar " saber acerca de..." solo debemos colocar el conocimiento directamente. Por ejemplo: ✗ saber acerca del PMBOK. ✓ Modelo de gestión de proyectos según los estándares del PMBOK

Categoría

¿A que categoría pertenece?
¿Es un conocimiento técnico...de gestión...relacionado al cliente? La idea es desarrollar las categorías de conocimiento para entender mejor la composición del mapa de conocimiento.

¿Por qué?

Colocar una breve descripción de porque es estratégico el conocimiento que hemos identificado

¿Quién lo tiene, donde esta?

Aquí debemos incluir los nombres y apellidos de las personas que tienen el conocimiento. (Pueden incluirse universidades, instituciones)



Ejemplo de matriz

Línea/Unidad de Negocio	Conocimiento Estratégico	Categoría	¿Por qué?	¿Quién lo tiene, donde esta?
Transporte y Trafico	Formas y estrategias de operación del sistema de recaudo electrónico	Técnico	Tenemos que desarrollar el modelo operativo y gestionar cada una de sus fases. Esto nos permitirá ejecutar eficazmente nuestros proyectos	-Miguel Alfaro (Jefe de Operaciones) - Proveedores especializados en soluciones de transporte.



Sección 2

Nivel de Criticidad	Probabilidad de Impacto	Marco de tiempo
<p>Reflexiona acerca de la importancia de desarrollar este conocimiento. ¿Cuán relacionado esta con los objetivos del área? ¿Nos va a permitir desarrollar productos o servicios mas eficientes? ¿Cuánto impactaría en los resultados del área?</p>	<p>Si no tomamos acciones para desarrollar el conocimiento que hemos identificado, ¿Cual es el la probabilidad de que impacte negativamente en los resultados del área?</p>	<p>Se refiere al plazo de tiempo en que debemos empezar a tomar acciones. Si es un conocimiento muy critico entonces lo lógico seria comenzar a ejecutar un plan de acción en el corto plazo. A cambio, si es un conocimiento que esta relacionado a un producto que se va a lanzar en un año, entonces quizá no sea necesario comenzar a desarrollar acciones inmediatamente.</p>
Muy Critico	Cierto	Corto Plazo (1 -6 meses)
Critico	Muy Probable	Mediano Plazo (6 meses- 1 año)
Marginal	Probable	Largo Plazo (+ de 1 año)
Insignificante	Poco probable	
	Ninguna	

A partir de los datos que se ingresen en la sección, la matriz automáticamente le asignara al conocimiento un puntaje y un nivel de importancia. Esto permitirá completar la sección 3.



Sección 3

A partir de los datos que se ingresen en la sección 2, la matriz automáticamente le asignará un puntaje y un nivel de importancia. Esto permitirá completar la sección 3. A partir del puntaje obtenido la matriz clasifica el conocimiento en función a 4 niveles de importancia: Extrema, Alta, Moderada, Baja

Puntaje	Importancia
56	Extrema
12	Baja
56	Extrema
32	Alta

Se obtiene automáticamente de la sección 2

Debemos focalizar nuestra atención en los conocimientos cuyo grado de importancia es *extrema*

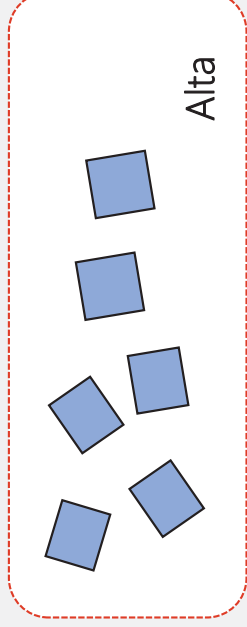
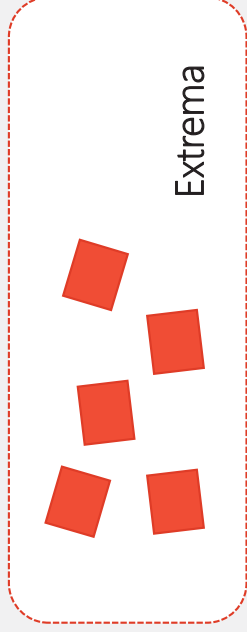


Completar la matriz - Paso 2

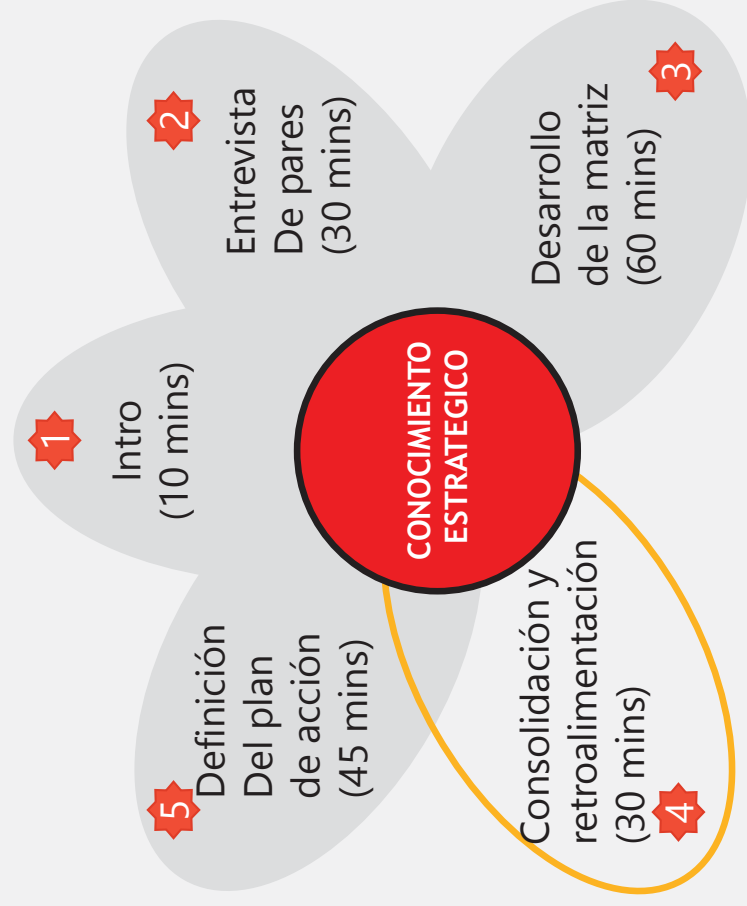
Luego de explicarle a los equipos en que consisten los campos de la matriz, tienen 30 minutos para completarlo. La idea es que esta dinámica sea lo más rápido posible. Al terminar los 30 minutos, se le solicita a los equipos que presten atención al campo de "importancia"

-A cada grupo se le otorga un pack de post-its. Un miembro del equipo se encarga de anotar en los post-its el conocimiento que ha identificado (Solo "Extrema" y "Alta"). Cada conocimiento se coloca en un post-it distinto y se utiliza un color diferente para diferenciar el grado de importancia. Por ejemplo, el conocimiento de importancia extrema se puede colocar en post-its de color amarillo y el de importancia "Alta" en post-its de color azul.

-Otro miembro del equipo se encarga de llevar los post-its y pegarlos en la sección que el facilitador ha preparado (Se puede utilizar una pizarra o una pared del salón/aula). La sección se separa en Extrema y Alta.



Consolidación



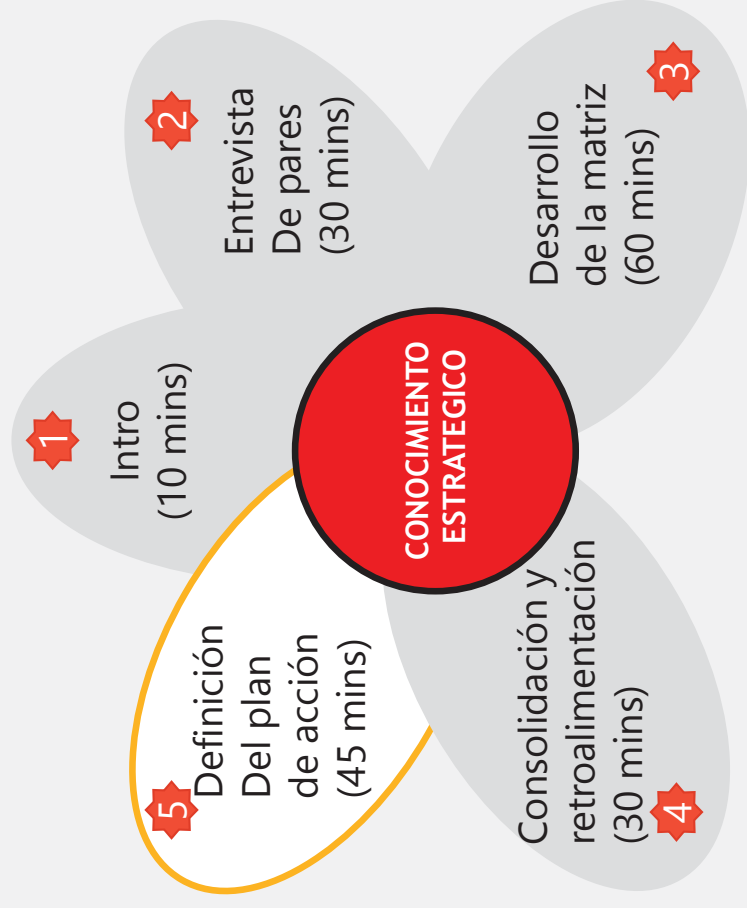
Tu nueva misión: Consolidar la matriz

-Compara resultados. ¿Hay conocimientos comunes? Genera una ronda de preguntas para que las personas aporten comentarios acerca de los resultados. Explora la diversidad de los resultados (o lo común), reflexionen acerca de las categorías, identifiquen conexiones entre los conocimientos y llega a conclusiones. ¿Hay algo sorprendente o novedoso?

-En esta fase se llegará a un consenso con el equipo acerca del conocimiento identificado.



Definición del plan de acción



Tu nueva misión: Formular el plan de acción.

-En la última parte del taller nos concentraremos en desarrollar el plan de acción. El foco debe ser aquel conocimiento cuyo nivel de importancia es extrema. Esto es así porque debemos asegurar que la inversión (en tiempo y costos) se centralice en aquellos conocimientos más críticos para la organización.

-Para facilitar la formulación de acciones, se puede distribuir el listado de conocimientos para que cada grupo se encargue de ciertos conocimientos. Al final los grupos comparten su plan de acción.

-Esta parte del taller es muy importante ya que se definirá el *como*. Se convertirá en la hoja de ruta. Es importante que a la hora de trazar las acciones pensemos *SMART*:

S: Simplicidad. Las acciones tienen que ser muy específicas. A todos les debe quedar claro que se pretende hacer y el alcance de las mismas.

M: Medibles. ¿Qué indicadores vamos a usar? ¿Es posible medir antes vs después?

A: Asignables . ¿Quién se va a responsabilizar de cada acción?

R: Realista. ¿realmente lo vamos a poder cumplir?

T: Tiempo. ¿en que marco de tiempo lo vamos a poder lograr? *¿Y con que dinero..recursos..tecnologías?*



Finalmente listamos las acciones en la matriz, en la pestaña denominada "Acciones". No es necesario entrar en mucho detalle. Esto quedará pendiente como una actividad post-taller.

Selecciona el conocimiento que necesitas desarrollar

Se listan las actividades (de manera general)

Se colocan los responsables

Se colocan riesgos (en caso se detecten)

Se estima la fecha de inicio y finalización de las actividades

Conocimiento Estratégico	Acciones Previstas	Respons.	Riesgos	Fecha prevista de inicio y cumplimiento												OBSERVAC	
				Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Set	Oct	Nov	Dic			
Tendencias tecnológicas de Tráfico Vehicular y Seguridad Ciudadana		JG		X	X												
Formas y Estrategias de implementación y Operación de Tráfico Pesaje Electrónico en la Región		PC, PCH		X	X												
Formas y Estrategias de implementación y Operación de Tráfico Pesaje Electrónico en la Región		JG		X	X												
Formas y Estrategias de implementación y Operación de Tráfico Pesaje Electrónico en la Región		PC, PCH			X												

A continuación encontrarán un listado algunas acciones que pueden servir de referencia. Este listado se ha formulado en función a los resultados de los talleres que se han realizado anteriormente.



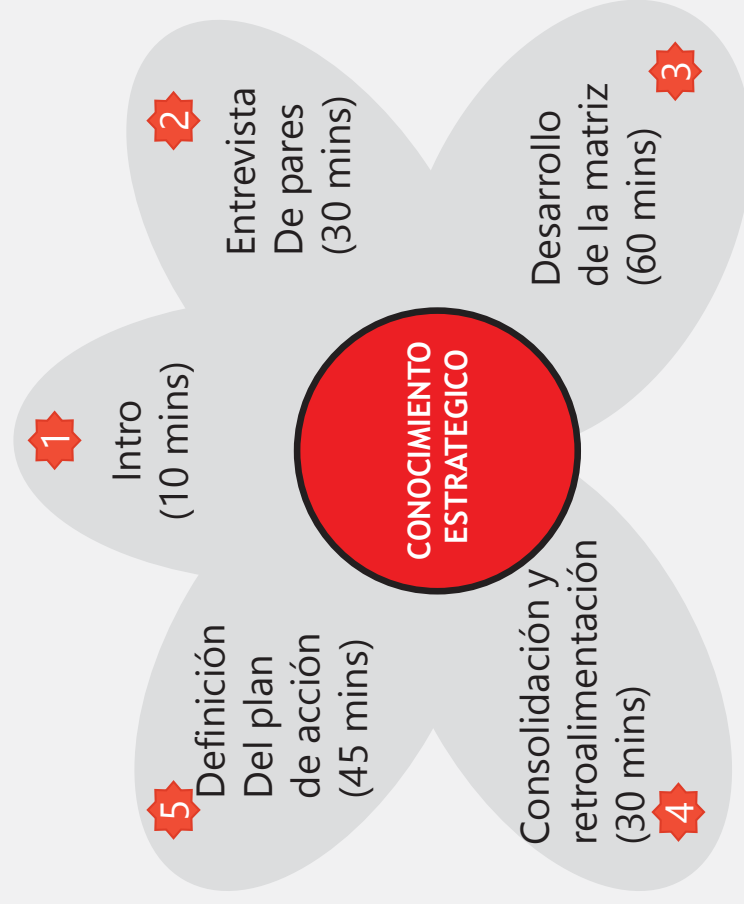
Acciones	¿Lo necesito? ¿Para que conocimiento? - Colocar referencia	Observaciones
1. Plan de mentoría técnica		Revisa cuantas personas están en tu red de conocimiento. ¿Hay muchas...pocas? Si hay pocas puedes considerar un plan de mentoría donde la persona que mas sabe orienta a una o mas personas
2. Capacitación interna/externa (estandarizar el conocimiento). Charlas o talleres específicos.		¿Es fácil acceder a capacitaciones de ese tipo? Si es un tema muy especializado quizá no sea tan sencillo. Si hay expertos identificados, lo recomendable es definir un plan de docencia interna
3. Creación de grupos de trabajo, foros especializados, comunidades de conocimiento		Si cuentas con una red de conocimiento amplia, puedes considerar reunir a las personas para que desarrollen de manera colectiva el conocimiento, que participen en foros, compartan información y desarrollen una biblioteca de contenidos. ¿dispones de espacios de interacción virtual?
4. Adquisición, desarrollo, captura, y difusión de información de soporte (procesos/instructivos)		¿El conocimiento esta en los procesos, documentos técnicos o alguna documentación de soporte? ¿Esta documentado/actualizado? ¿esta disponible a todos?
5. Estrategia de reclutamiento, captura de jóvenes talentos		¿Es difícil encontrar personas con este conocimiento? ¿se puede formar a jóvenes profesionales para que lo desarrollen? ¿Dónde los encontramos? Se puede considerar pasantías o programas de practicas.
6. Red de conocimiento externa		¿El conocimiento esta en personas, organizaciones o instituciones externas? ¿Como los involucramos en las actividades de la organización y de esa forma generar sinergias?



Acciones	¿Lo necesario? ¿Para que conocimiento? - Colocar referencia	Observaciones
7. Actualización de perfiles, roles		¿El conocimiento identificado es parte de los roles y perfiles de puesto? ¿los equipos o personas que deben tener este conocimiento son consientes de su importancia (en función a sus labores)
8. Investigación		¿Conocemos el estado del arte del conocimiento que necesitamos? ¿Cómo lo desarrolla la competencia? ¿Cuáles son las tendencias de aplicación global?
9. Documentación de casos específicos		¿Existen casos o situaciones donde el experto ha puesto en practica el conocimiento? ¿Hay algunos casos que sean mas complejas, o de alto riesgo? ¿Esta documentado o en la mente del experto?
10. Desarrollar nuevo conocimiento		Si se trata de un conocimiento que es nuevo para la organización, se puede considerar hacer concursos o lanzar retos a varios equipos para ver quien puede desarrollar el conocimiento o propone soluciones complementarias.
11. Sinergias internas		¿Quién mas en la organización necesita desarrollar el conocimiento? ¿Qué tipo de sinergias se pueden generar?
12. Desarrollar días del conocimiento o eventos específicos donde se comparten temas vinculados al conocimiento estratégico		Se pueden organizar eventos como los días del conocimiento o mesas de discusión con expertos para compartir y desarrollar temas alrededor del conocimiento estratégico.



Post-taller



Actividades Post-taller

Al completar el taller tendrás la matriz de conocimiento desarrollada. Sin embargo las actividades no terminan ahí. Es necesario....

-Realizar entrevistas con los expertos identificados: Revisa la red de expertos y planifica entrevistas individuales con cada uno de los expertos identificados. Esto será determinante para llegar a un nivel de detalle superior, conocer mas acerca de los que se necesita desarrollar y complementar el plan de acción.

-Estructurar el plan de acción. Generar un cronograma de acciones mas detallado, planifica tiempos, costos y validalo con el líder de área (o sponsor). Establecer el desglose de actividades, define los indicadores e identifica riesgos.

-Auditar el plan de acción. *Porque el conocimiento sin acción no es mas que un poder potencial.* Lo que se busca es que los grupos culminen su plan de acción. Solo así podrán desarrollar su conocimiento estratégico.

-Actualizar la matriz. Después de cierto tiempo, revisa la matriz y actualízala según los cambios que pueden surgir. Recuerda que la matriz es una herramienta viva que servirá para la toma de decisiones y elaboración de los planes estratégicos.



Anexo 14: Procedimiento de Lecciones Aprendidas

En este se muestra cual es el procedimiento para la documentación de las lecciones aprendidas, así como determinar a los responsables de documentarlas, aplicarlas, dar seguimiento y monitorear el cumplimiento y el uso de las mismas.

INDICE

1. OBJETIVO	2
2. ALCANCE	2
3. PROCEDIMIENTO.....	2
3.1 RESPONSABILIDADES	2
4. PROCEDIMIENTOS, INSTRUCTIVO Y FORMATOS APLICABLES	3

**GMD**

1. Objetivo

Establecer el procedimiento para la documentación de las lecciones aprendidas, así como determinar a los responsables de documentarlas, aplicarlas, dar seguimiento y monitorear el cumplimiento y el uso de las mismas.

2. Alcance

Este procedimiento involucra a todos los colaboradores de la división de AO. Es responsabilidad de cada colaborador documentar las lecciones aprendidas que se generan en el transcurso del desarrollo de sus proyectos, y es responsabilidad directa de cada Gerente y Jefe de Proyecto de monitorear que se cumpla con su documentación, aplicación y difusión.

3. Procedimiento

3.1 Responsabilidades

Nº	RESP.	ACTIVIDAD
1	GD	El Gerente de División será el responsable de designar un comité de gestión del conocimiento. Este comité estará conformado por jefes y/o gerentes quienes desempeñarán el rol de miembro de comité de forma rotativa.
2	JP	El JP será el responsable de asegurar que todos los meses se registre como mínimo una lección aprendida según el formato xxx. El JP designará a los responsables de documentarlas y presentarlas al proyecto. Para ello se tendrá en cuenta: -Informar al colaborador asignado dónde encontrar el formato GH.xx Lecciones Aprendidas en el SI. -Las lecciones aprendidas deben estar orientadas a los temas definidos por la gerencia de división. -Velar por la calidad de la lección aprendida y asegurar que el colaborador llene todos los campos definidos con el fin de contar con la información completa para su documentación. -Informar al colaborador asignado que entregue las lecciones aprendidas para su revisión antes de presentarla.
3	JP y GC	Debe enviar la presentación a GC en un plazo no mayor al último día del mes en el que se desarrolla la lección aprendida. GC llevará un registro de las LA de la división y las enviará el COGC máximo 3 días después de recibir la lección aprendida.
4	COGC	Evalúa (Anexo X Evaluación de Lecciones Aprendidas) las lecciones aprendidas con el fin de identificar las acciones que se deben tomar para asegurar su difusión, aplicación y medición. Las lecciones aprendidas tendrán un corte bimestral para poder ser evaluadas por el comité. Estos tendrán un plazo máximo de un mes para presentar los resultados (acciones a desarrollar). En caso se identifique una oportunidad de mejora, el COGC se reunirá con el área de EMPP y/o con el área de calidad, según corresponda, con el objetivo de establecer las acciones correctivas.

Nº	RESP.	ACTIVIDAD
5	COGC Y EMPP	De forma conjunta deben definir las acciones correctivas correspondientes a cada oportunidad de mejora encontrada. Del mismo modo deben definir el cronograma de implementación, los riesgos asociados a estas acciones y los responsables de ejecutarlas.
6	EMPP y GC	Supervisan la implementación de la oportunidad de mejora.
7	GC	Registra las LA en el SI y actualiza el panel de control de la división.

GC auditará el cumplimiento del procedimiento y elaborará un reporte mensual para presentar los indicadores establecidos a la Gerencia General.

4. Procedimientos, instructivo y formatos aplicables

- GH FXX Lecciones Aprendidas AO

Anexo 15: Formato de Lecciones Aprendidas

Una lección aprendida es el conocimiento adquirido en la práctica el cual queda plasmado en el formato que se muestra a continuación. Puede ser una experiencia positiva (buena práctica) o experiencia negativa.

	GH.F.36 LECCIONES APRENDIDAS (LA)	GH.F.36
		Versión: 01
		Fecha: 05/05/2014
		Página 1 de 1

Instrucciones

- Dependiendo del tipo de la experiencia que se quiere registrar, se puede usar el **apartado 1 (experiencias replicables)**; o el **apartado 2 (experiencias que no deben repetirse)**
- Ser conciso y breve en la redacción.
- El título de la lección aprendida debe expresar su objetivo.

Apartado 1: Experiencias Replicables

1. Antecedentes (¿qué ocurría en el proyecto?)
2. ¿Qué se mejoró?
3. ¿Cómo se mejoró? (indicar también los principales obstáculos y factores de éxito)
4. ¿Cómo impactó al proyecto? (¿existe evidencia? Ej- índices de mejora de productividad/margen)
5. Recomendación para futuro proyectos
6. Información de Soporte: Incluir información que pueda servir para complementar la lección aprendida (referencia a un artículo, video, etc.)

Apartado 2: Experiencias que no deben repetirse

1. Antecedentes (situación que genero el problema)
2. ¿Qué debió haber sucedido? (lo que se esperaba)
3. ¿Qué ocurrió exactamente?
4. ¿Qué no se tomó en cuenta?
5. ¿Cómo impactó al proyecto? (¿existe evidencia? Ej- índices de mejora de productividad/margen)
6. ¿Qué hicimos para superarlo? (también se puede incluir recomendaciones para otros proyectos)
7. Información de Soporte: Incluir información que pueda servir para complementar la lección aprendida (referencia a un artículo, video, etc.)

Anexo 16: Encuesta Principal

A continuación se muestra la encuesta que fue tomada a los colaboradores de GMD para cumplir con el objetivo del presente trabajo de titulación. Se debe considerar que la encuesta fue tomada a través de la herramienta de encuestas del Portal KM.

Cuestionario sobre Gestión del Conocimiento

A través del siguiente cuestionario se desea saber cuál es su opinión sobre los elementos que facilitan e impiden la gestión del conocimiento dentro de GMD S.A. La información obtenida a través de la presente encuesta es considerada de carácter **confidencial**.

Se entiende por gestión del conocimiento al conjunto de actividades desarrolladas para potenciar el conocimiento y trascender más allá del ámbito profesional, para esto es necesario preguntar, aprender y compartir.

Recuerda que las herramientas y/o medios que se tienen dentro de la organización para participar actualmente en la gestión del conocimiento son: lecciones aprendidas, foros, blogs, capacitaciones, docencia interna, días del conocimiento, comunidades (donde se desarrollan talleres internos, cursos, etc.) entre otras.

I. Información General sobre el entrevistado

Sexo	Masculino	<input type="checkbox"/>	Femenino	<input type="checkbox"/>
Edad	De 19 a 24	<input type="checkbox"/>	De 39 a 49	<input type="checkbox"/>
	De 25 a 29	<input type="checkbox"/>	Más de 50	<input type="checkbox"/>
	De 30 a 39	<input type="checkbox"/>		
Tiempo en GMD	Menor a 6 meses	<input type="checkbox"/>	De 2 a 3 años	<input type="checkbox"/>
	De 6 meses a 1 año	<input type="checkbox"/>	Más de 3 años	<input type="checkbox"/>
	De 1 a 2 años	<input type="checkbox"/>		

II. Valoración

Señale en los siguientes ítems la situación que mejor refleja el estado de su división, línea y/o área.

1. Tu jefe te ha comentado algo sobre la gestión del conocimiento dentro de la división, área y/o proyecto Si No

En caso la respuesta a la pregunta anterior sea "SI, podrías mencionar 2 cosas que recuerdes haya mencionado

*
*

2. En una escala del 1 al 5 (siendo 5 el máximo puntaje) ¿Cuál es la importancia que tu jefe le otorga a la gestión del conocimiento?
- | | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | | | | |

3. Tu jefe ha realizado alguna acción para fomentar tu aprendizaje (conocimiento) Si No

En caso la respuesta a la pregunta anterior sea "SI, podrías mencionar 2 cosas que recuerdes haya realizado

*
*

4. En una escala del 1 al 5 (siendo 5 totalmente de acuerdo) Considero que mi jefe promueve el aprendizaje de la forma adecuada.
- | | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | | | | |

Podrías mencionar dos razones

*
*

5. En una escala del 1 al 5 (siendo 5 totalmente de acuerdo) Considero que mi jefe me ayuda a superar los problemas del día a día en el trabajo
- | | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | | | | |

6. Alguna vez me han reconocido por participar en la gestión del conocimiento. Si No

En caso la respuesta a la pregunta anterior sea "SI, podrías mencionar la forma

*

7. En una escala del 1 al 5 (siendo 5 totalmente de acuerdo) Considero que el clima laboral dentro de mi división, línea y/o área favorece la gestión del conocimiento

1	2	3	4	5

Podrías mencionar 1 aspecto positivo y 1 aspecto negativo

*

*

8. En una escala del 1 al 5 (siendo 5 totalmente de acuerdo) Considero que dentro de las acciones que realizo mis jefes contemplan tiempo para la gestión del conocimiento.

1	2	3	4	5

9. En una escala del 1 al 5 (siendo 5 el máximo puntaje) ¿Cuan motivado me siento a participar en la gestión del conocimiento?

1	2	3	4	5

10. En una escala del 1 al 5 (siendo 5 el máximo puntaje) ¿Cuan motivado siento a mi equipo a participar en la gestión del conocimiento?

1	2	3	4	5

11. ¿Cuento con acceso al sistema de información (KM)?

Si No

12. ¿Cuál de las siguientes herramientas y/o medios para gestionar mi conocimiento he utilizado en el último año?

Blogs

Foros

Docente Interno

Comunidad

Lecciones Aprendidas

Días del Conocimiento

13. ¿Has partido como docente fuera de la organización en el último año?

Si No

14. En una escala del 1 al 5 (siendo 5 totalmente de acuerdo) Considero que las condiciones físicas (espacio, iluminación, distribución, etc.) de mi división, área y/o proyecto facilitan el aprendizaje

1	2	3	4	5

15. ¿Has tenido alguna evaluación de desempeño?

Si No

En caso la respuesta anterior haya sido “Si” tu jefe evaluó tu

Si No

participación en la gestión del conocimiento.

16. En una escala del 1 al 5 (siendo 5 totalmente de acuerdo) Considero que se discuten los éxitos y fracasos de mi proyecto y/o área entre los miembros del equipo

1	2	3	4	5

17. En una escala del 1 al 5 (siendo 5 totalmente de acuerdo) Considero que se promueve la cooperación e intercambio de experiencias entre los miembros del equipo

1	2	3	4	5

18. En una escala del 1 al 5 (siendo 5 totalmente de acuerdo) Considero que las actividades realizadas por la empresa me da la oportunidad de ampliar mis conocimientos

1	2	3	4	

19. ¿A dónde canaliza tus preguntas y/o sugerencias sobre gestión del conocimiento?

--

III. Autoevaluación

20. Señale en los siguientes ítems el valor que mejor refleje su dominio sobre las siguientes características, considerando una escala de respuestas del 1 al 4, donde 1 equivale a incipiente y 4 equivale a totalmente logrado.

Característica	1	2	3	4
Expresión Oral				
Expresión Escrita				
Confianza en el equipo				
Capacidad de Influir en otros				

Anexo 17 : Relación entre comunicación y grado de motivación

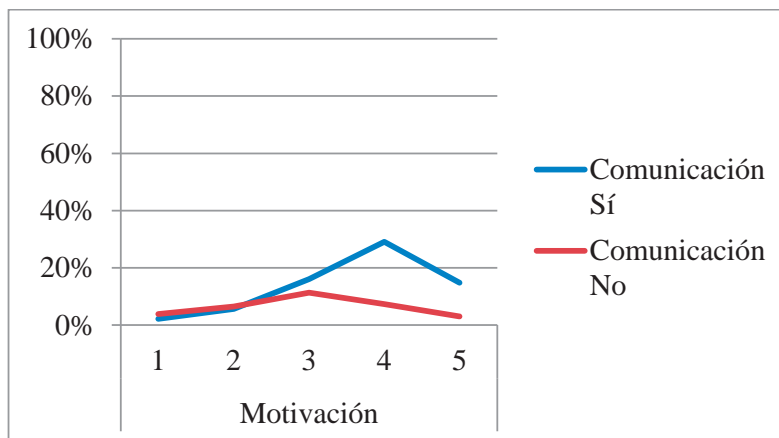


Figura 51: Comunicación vs motivación

FUENTE: Elaboración propia.

Anexo 18: Revista “GMD parte de Ti”

A continuación se muestra la copia del artículo referido a la gestión del conocimiento desarrollado en la decimo primera edición de la revista “GMD Parte de Ti”



Nº 11. Julio - Octubre. Año 4

Revista GMD Parte de Ti

Parte de

Ti

Nuevo Centro de Operaciones Tecnológicas



● Aldo Galli
-Editorial-

● Héctor Saravia
-Entrevista-

● Pablo Chávez
-Entrevista-

30 Aniversario GMD
-Especial-

Centro de Operaciones
Tecnológicas -Reportaje-

Sistema Integrado de
Transporte de Trujillo -Reportaje-

GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN GMD

A inicios de este año, presentamos a un nuevo integrante de la familia GMD, Jose Carlos Tenorio Favero. Jose Carlos se desempeña como líder de Gestión del Conocimiento y junto a él se encuentra Lucía Sánchez, quien antes formará parte de la comunidad de ISO.

La gestión del equipo inició con reuniones, entrevistas y sondeos a diferentes colaboradores de GMD, para poder obtener un diagnóstico real y actualizado de la percepción acerca de Gestión del Conocimiento en nuestra empresa. Los resultados de este diagnóstico evidenciaron que la mayoría de las personas percibían la GC solo en relación a las herramientas del KM, es decir había mucho por trabajar, ya que la GC abarca mucho más. El reto para el equipo era concientizar que la tecnología se encuentra a nuestro servicio como una plataforma para el desarrollo de nuestros colaboradores en la cultura de compartir.

Una vez asumido el reto, y con un enfoque claro, se inició la etapa uno denominada reestructuración, en la cual se buscó alinear la GC con la estrategia de la organización, vinculándola con los planes estratégicos y el desarrollo de las personas. Por primera vez se desarrollaron talleres para identificar el conocimiento estratégico en las divisiones y líneas. Realizar este primer paso era esencial, pues sirve para apalancar el desarrollo del conocimiento estratégico y traducir las intenciones en acciones concretas.

Otro punto importante que evidenció el diagnóstico fue referente a las lecciones aprendidas. Si bien es cierto había documentación de ellas, no se estaban aplicando en el día a día. Es importante contar con un repositorio de lecciones, que generan valor cuando se realizan acciones correctivas en base a ellas. Cabe resaltar que el proceso en sí era muy extenso y pocos conocían la metodología correcta para desarrollarlas, para encaminar este proceso, se han realizado las siguientes acciones:

- Creación de un procedimiento específico para cada División (orientado a necesidades específicas por línea de negocio).
- Creación de Comité de Gestión de Conocimiento (conformado por diversos colaboradores que fomentan la práctica de la GC y realizan un análisis causal de las lecciones).
- Seguimiento de la aplicación de las lecciones.

Estas son algunas de las acciones que se han venido desarrollando, sumadas a los Días del conocimiento y charlas, el equipo de GC se compromete a seguir desarrollándolas y seguir mejorando para reforzar, al interior de nuestra empresa, la cultura de compartir.



Taller de conocimiento estrategico GH



Taller de conocimiento estrategico ISO

CURSOS DE INTERPRETACIÓN Y FORMACIÓN DE AUDITORES INTERNOS

En cumplimiento al Plan de Formación que Calidad que brinda GMD todos los años se les informa que en los próximos días se abrirán las inscripciones de los cursos de Interpretación de las normas ISO 9001, OHSAS 18001, ISO 20000, ISO 27001 y Formación del Auditor Interno.

Ser un auditor interno permite el desarrollo y mantenimiento de nuestros sistemas de gestión, ya que son una herramienta clave en la gestión para alcanzar los objetivos por la Dirección evaluando la correspondencia entre las medidas planeadas y la implementación de las mismas.

Te invitamos a formar parte de nuestro gran equipo de auditores internos lo que te permitirá obtener constancias por horas de participación de auditoría internas y reconocimientos.

Los cursos serán dictados por nuestros docentes internos José Luis Sandoval, Javier Niquen, Robert Valdivia y Marlene Mendoza.

Los interesados escribir al correo capacitacionesgmd@gmd.com.pe



Taller de conocimiento estrategico AO

Anexo 18: Revista “GMD parte de Ti”

A continuación se muestra la copia del artículo referido a la gestión del conocimiento desarrollado en la decimo primera edición de la revista “GMD Parte de Ti”



Nº 11. Julio - Octubre. Año 4

Revista GMD Parte de Ti

Parte de

Ti

Nuevo Centro de Operaciones Tecnológicas



● Aldo Galli
-Editorial-

● Héctor Saravia
-Entrevista-

● Pablo Chávez
-Entrevista-

30 Aniversario GMD
-Especial-

Centro de Operaciones
Tecnológicas -Reportaje-

Sistema Integrado de
Transporte de Trujillo -Reportaje-

GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN GMD

A inicios de este año, presentamos a un nuevo integrante de la familia GMD, Jose Carlos Tenorio Favero. Jose Carlos se desempeña como líder de Gestión del Conocimiento y junto a él se encuentra Lucía Sánchez, quien antes formará parte de la comunidad de ISO.

La gestión del equipo inició con reuniones, entrevistas y sondeos a diferentes colaboradores de GMD, para poder obtener un diagnóstico real y actualizado de la percepción acerca de Gestión del Conocimiento en nuestra empresa. Los resultados de este diagnóstico evidenciaron que la mayoría de las personas percibían la GC solo en relación a las herramientas del KM, es decir había mucho por trabajar, ya que la GC abarca mucho más. El reto para el equipo era concientizar que la tecnología se encuentra a nuestro servicio como una plataforma para el desarrollo de nuestros colaboradores en la cultura de compartir.

Una vez asumido el reto, y con un enfoque claro, se inició la etapa uno denominada reestructuración, en la cual se buscó alinear la GC con la estrategia de la organización, vinculándola con los planes estratégicos y el desarrollo de las personas. Por primera vez se desarrollaron talleres para identificar el conocimiento estratégico en las divisiones y líneas. Realizar este primer paso era esencial, pues sirve para apalancar el desarrollo del conocimiento estratégico y traducir las intenciones en acciones concretas.

Otro punto importante que evidenció el diagnóstico fue referente a las lecciones aprendidas. Si bien es cierto había documentación de ellas, no se estaban aplicando en el día a día. Es importante contar con un repositorio de lecciones, que generan valor cuando se realizan acciones correctivas en base a ellas. Cabe resaltar que el proceso en sí era muy extenso y pocos conocían la metodología correcta para desarrollarlas, para encaminar este proceso, se han realizado las siguientes acciones:

- Creación de un procedimiento específico para cada División (orientado a necesidades específicas por línea de negocio).
- Creación de Comité de Gestión de Conocimiento (conformado por diversos colaboradores que fomentan la práctica de la GC y realizan un análisis causal de las lecciones).
- Seguimiento de la aplicación de las lecciones.

Estas son algunas de las acciones que se han venido desarrollando, sumadas a los Días del conocimiento y charlas, el equipo de GC se compromete a seguir desarrollándolas y seguir mejorando para reforzar, al interior de nuestra empresa, la cultura de compartir.



Taller de conocimiento estrategico GH



Taller de conocimiento estrategico ISO

CURSOS DE INTERPRETACIÓN Y FORMACIÓN DE AUDITORES INTERNOS

En cumplimiento al Plan de Formación que Calidad que brinda GMD todos los años se les informa que en los próximos días se abrirán las inscripciones de los cursos de Interpretación de las normas ISO 9001, OHSAS 18001, ISO 20000, ISO 27001 y Formación del Auditor Interno.

Ser un auditor interno permite el desarrollo y mantenimiento de nuestros sistemas de gestión, ya que son una herramienta clave en la gestión para alcanzar los objetivos por la Dirección evaluando la correspondencia entre las medidas planeadas y la implementación de las mismas.

Te invitamos a formar parte de nuestro gran equipo de auditores internos lo que te permitirá obtener constancias por horas de participación de auditoría internas y reconocimientos.

Los cursos serán dictados por nuestros docentes internos José Luis Sandoval, Javier Niquen, Robert Valdivia y Marlene Mendoza.

Los interesados escribir al correo capacitacionesgmd@gmd.com.pe



Taller de conocimiento estrategico AO

Anexo 19: Atributos de comunicación

A continuación se muestran una serie de figuras que muestran porcentualmente la percepción de los colaboradores respecto a los mensajes emitidos por comunicación interna.

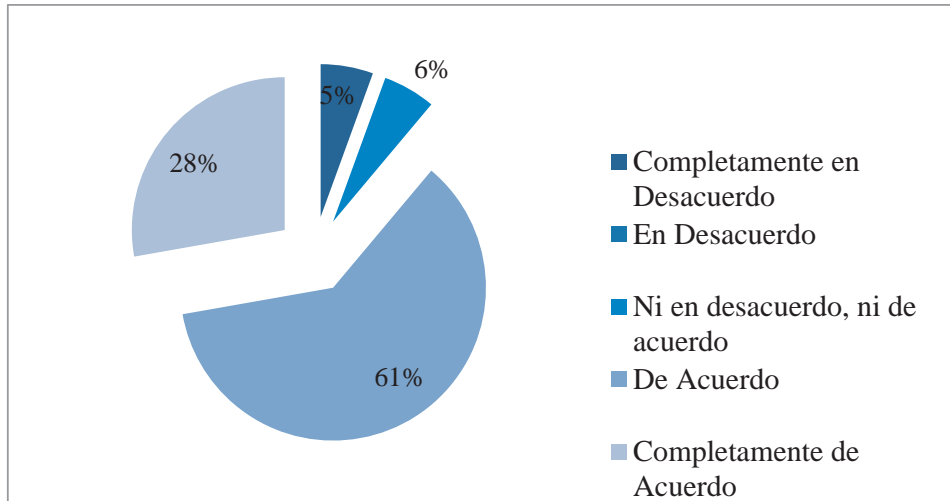


Figura 52: Claridad del mensaje

FUENTE: Elaboración propia.

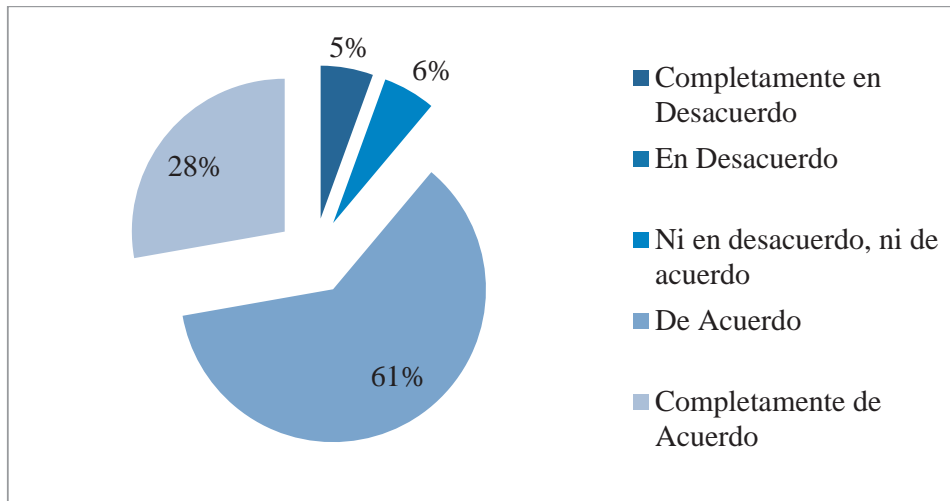


Figura 53: Coherencia del mensaje

FUENTE: Elaboración propia.

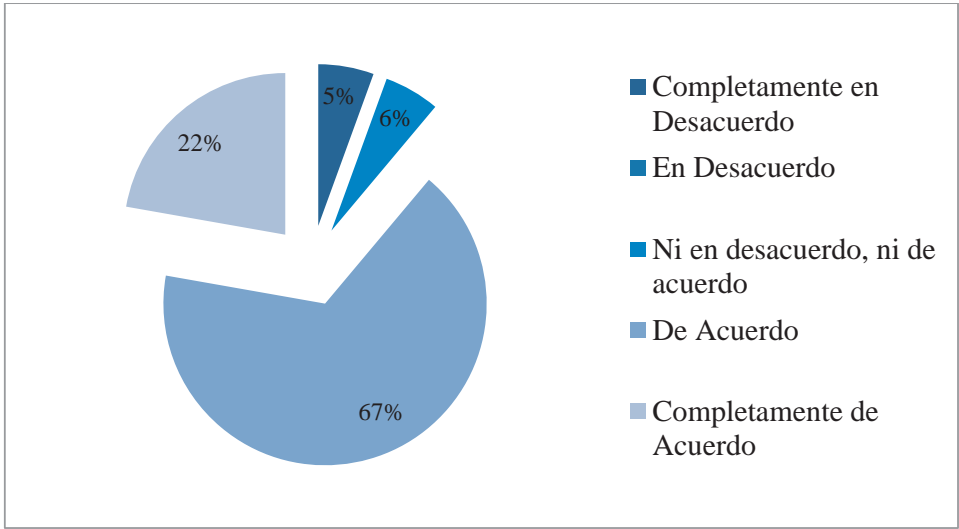


Figura 54: Utilidad de la información

FUENTE: Elaboración propia.

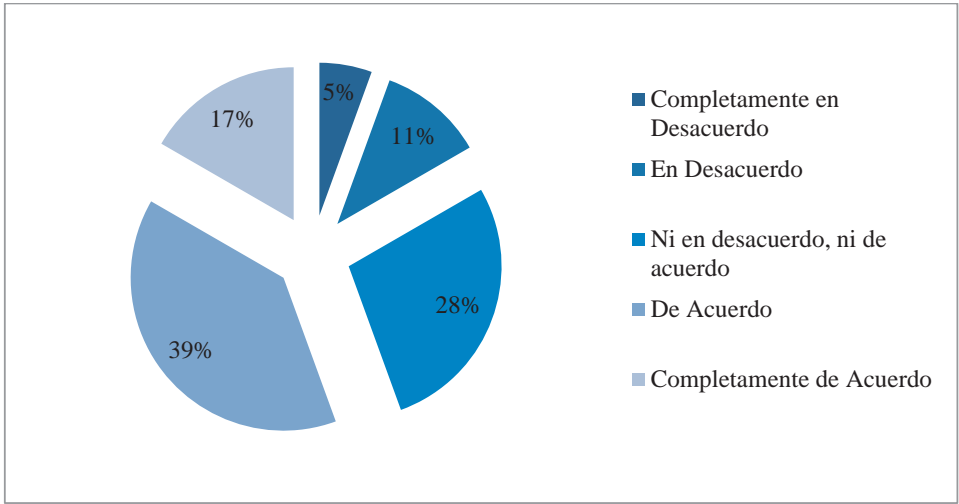


Figura 55: Cantidad de Información

FUENTE: Elaboración propia.

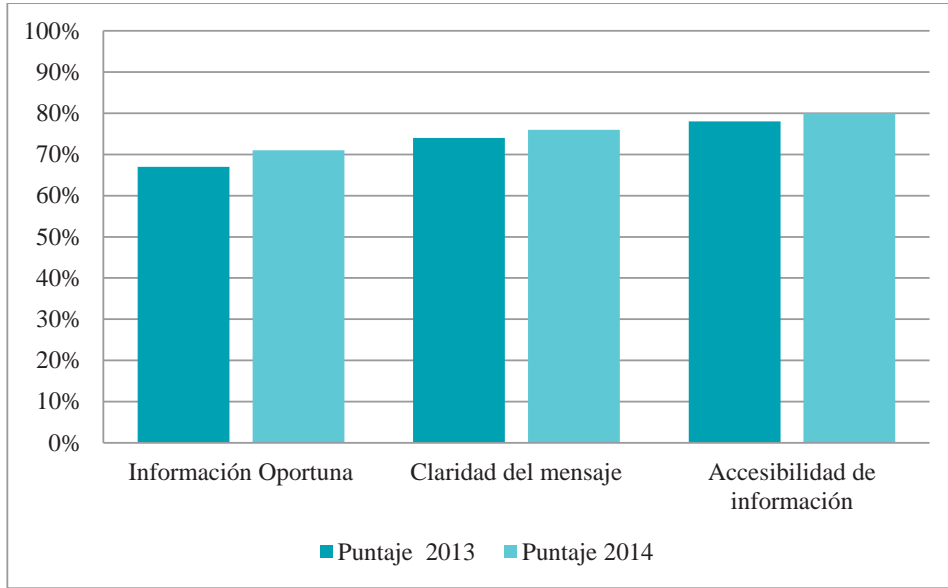


Figura 56: Criterios de Comunicación GMD (2013 vs 2014)

FUENTE: Elaboración propia

Anexo 20: Diagnóstico inicial sobre herramienta Portal de Conocimiento KM

A continuación se muestra el diagnóstico inicial sobre la herramienta para gestionar el conocimiento conocido como Portal KM.

El desarrollo de ciertas herramientas demanda la incorporación de roles que muchas veces no están previstos en el presupuesto inicial



“La gestión de contenidos es importante pero necesitamos alguien que nos apoye. No considero que es una función que debe recaer en producción. Incluso, a nivel mundial empresas como Microsoft ya están hablando de este rol en las empresas”.

Gerente de Proyectos – HD

“El KM es una buena herramienta pero muchos desconocen de que trata. Falto comunicación desde un inicio”

Analista Funcional - AO

¿Cuáles son los principales factores que atentan contra el éxito del KM actualmente?

- **Falta de una estructura integral que soporte la herramienta.** Se debe contar con procesos, roles y políticas bien establecidas. A su vez, esta información de soporte debe ser transmitida de una manera práctica y sencilla al resto de los colaboradores. No es suficiente con desarrollar la herramienta.
- **Acceso restringido.** Varios colaboradores, en especial aquellos en AO, han mostrado desmotivación por el simple hecho de no poder acceder a la herramienta debido a restricciones con el cliente. Ejemplos: Proyectos DYM, Cavali y OSIGNERMIN.
- **Gestor de contenidos.** Actualmente existen varias personas cuyo nivel de acceso al KM les permite ingresar información en la biblioteca. Esta práctica, al no contar con un proceso de clasificación y catalogación de información, se ha realizado bajo el criterio de cada persona. Esto a su vez, restringe la búsqueda y recuperación de los activos de información.
- **Tiempo requerido para gestionar contenidos.** La práctica descrita en el punto anterior, demanda tiempo que no está contemplado dentro de las actividades de los colaboradores.
- **Estructura actual de contenidos.** La estructura de contenido debe ser de acorde a las necesidades y estrategia de cada área. La estructura que se cuenta responde a un modelo estándar que no se acopla a la realidad de GMD y su modelo de operación. Incluso existen categorías dentro del árbol de información que tienen más de 4 sub categorías y que no tienen contenido asociado. (solo se ha creado la carpeta).
- **Capacitación y comunicación:** Ante la falta de un modelo de capacitación sostenible, hay varios colaboradores que no hacen uso de la herramienta por no saber de que trata y los beneficios.
- **Falta de indicadores participación:** las personas no participan en ocasiones al no saber si su esfuerzo llega a una audiencia amplia, incluso si es que ha llegado a tener un impacto en la organización.

Los colaboradores tienen diversos motivos para acceder al KM. El mas relevante esta ligado a su **crecimiento profesional y personal**. Es decir, ven al KM como una herramienta que les permitirá incrementar su know-how.



“Quizá algunas cosas ya las tenemos dentro del KM pero no nos enteramos. Así mismo, cuando uno emite una pregunta pueden pasar días, semanas y meses...y nunca se obtiene una respuesta. Eso desmotiva muchísimo

Jefe de Proyectos – HD

“Preferimos utilizar Google primero. No sé que hay en la biblioteca y tampoco conozco la periodicidad con la cual se actualiza el contenido. Prefiero no perder tiempo y entro a Google”

Jefe de Proyectos- AO

MOTIVOS PARA ACCEDER AL KM (según orden de relevancia)

¿Cual es el valor agregado que esperan los colaboradores?	¿Que podemos hacer? - sugerencias del colaborador
<p>Aprendizaje</p> <ul style="list-style-type: none"> - crecimiento Profesional y Personal 	<ul style="list-style-type: none"> -Disponer de información actualizada y relevante -Conectarse con otros proyectos, aprender y compartir de forma dinámica y no lineal. -Poder realizar preguntas y que se garantice una respuesta
<p>Acceso Centralizado</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Alinear el contenido con La línea de carrera o Requerimientos de capacitación -Mejorar la comunicación
<p>Evitar el “bombardeo” de información</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Analizar las herramientas que se utilizan y comenzar a centralizar su acceso desde un solo punto -Acceso único y centralizado a las herramientas que necesita en su día-a-día. (actualmente se cuenta con diversas herramientas, cada una con un acceso diferente; ej: Timesheet, PACE, Intranet etc..
<p>Agilizar la comunicación entre proyectos</p>	<ul style="list-style-type: none"> -utilizar el KM como medio para comunicar las noticias e información mas relevante. -Buscar un medio alternativo al correo electrónico donde el colaborador pueda acceder a la información que se comparte diariamente. De este forma se evita “saturar” al colaborador y se le permite “seguir” aquellas noticias que son mas relevantes para el.
<p>Practicidad</p>	<ul style="list-style-type: none"> -valorar la forma de llevar el entorno de trabajo de un proyecto al KM -Evitar “islas de trabajo” dentro de los mismos proyectos -Contar con acceso centralizado a los acontecimientos, información, formatos, etc. Del proyecto -dejar de depender en el correo electrónico.
	<ul style="list-style-type: none"> -Involucrar mas a los colaboradores en el diseño de la herramienta. -Herramientas de fácil uso y que sean intuitivas. (Diseño focalizado en el usuario)

Anexo 21: Importancia vs tiempo otorgado

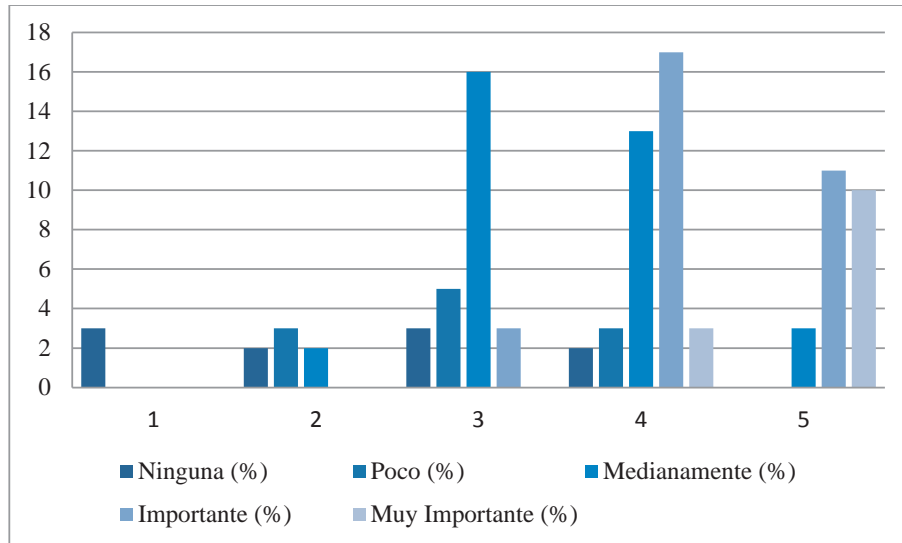


Figura 57: Importancia vs tiempo otorgado

FUENTE: Elaboración propia.

Anexo 22: Promoción del aprendizaje

En la siguiente figura se muestran en forma porcentual las principales acciones realizadas por los jefes dentro de GMD para promover el aprendizaje entre los colaboradores.

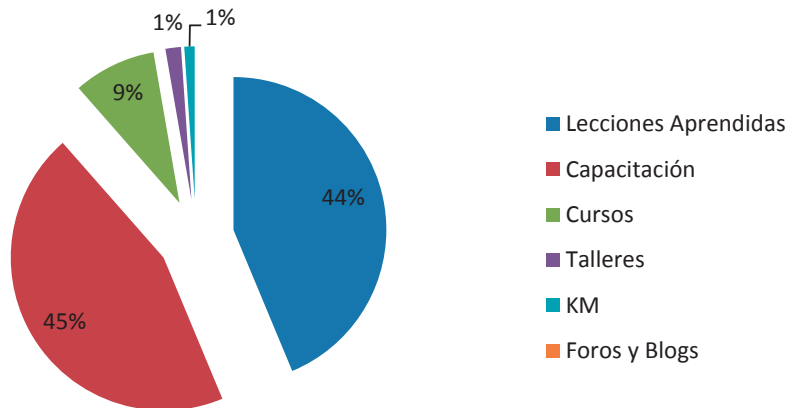


Figura 58: Promoción del aprendizaje

FUENTE: Elaboración propia.

Anexo 23 : Impacto del proceso de comunicación

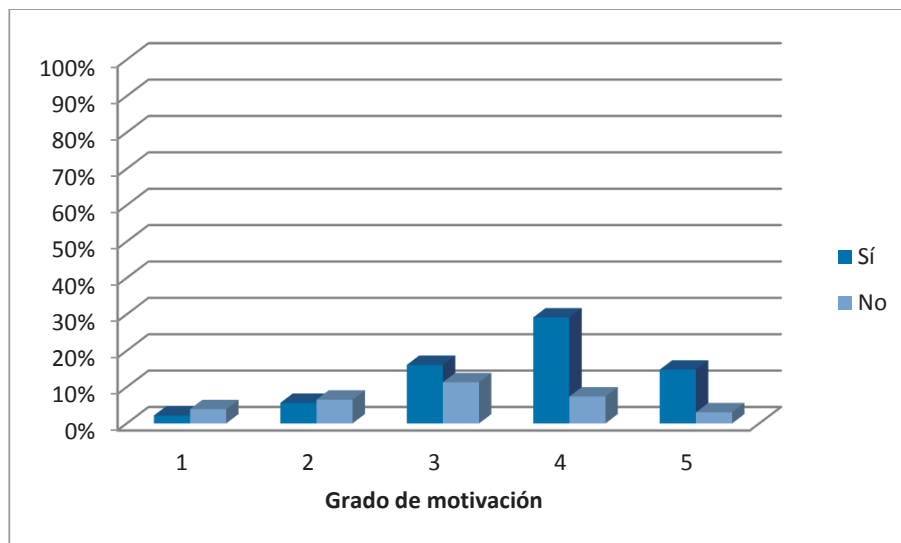


Figura 59: Impacto del proceso de comunicación

FUENTE: Elaboración propia.

Anexo 24: Formas de reconocimiento

A continuación se exponen las principales formas mediante las cuales los colaboradores de GMD han sido reconocidos por participar en el proceso de gestión del conocimiento.

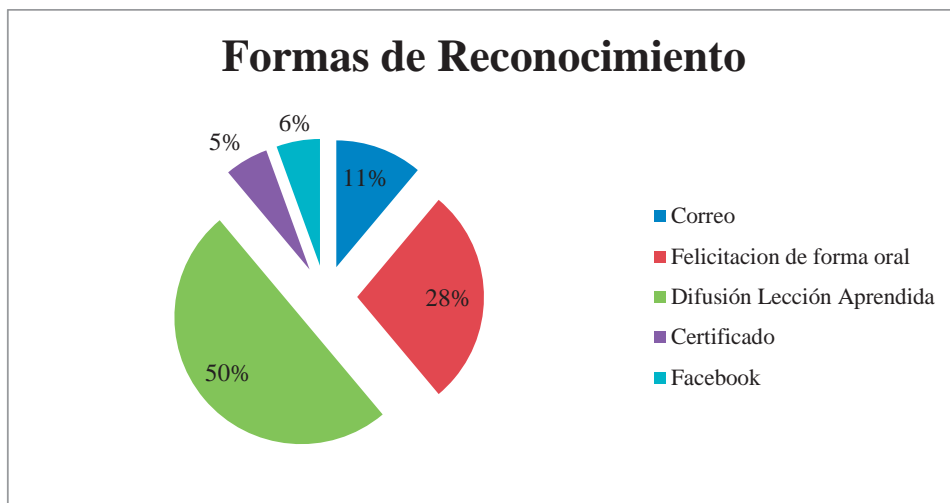


Figura 60: Formas de reconocimiento

FUENTE: Elaboración propia.

Anexo 25: Factores Motivacionales

A continuación se expone tanto el formato de encuesta, con pregunta única, que se realizó para conseguir los principales factores que motivaban a los colaboradores a compartir su conocimiento, así como el porcentaje que representa cada uno de estos factores.

1. ¿Cuál es su puesto o cargo?
.....

2. ¿Cuál es tu principal motivación para compartir tu conocimiento?
.....

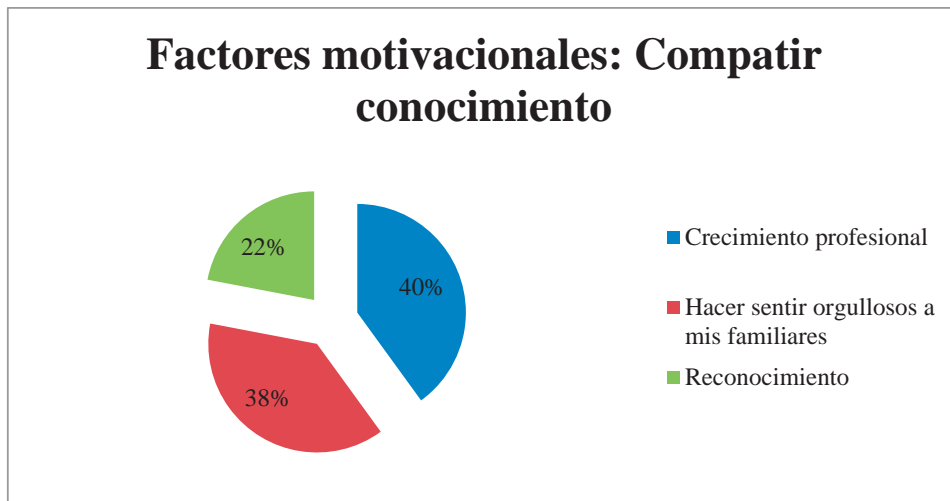


Figura 61: Factores motivacionales

FUENTE: Elaboración propia.

Anexo 26: Proceso de Reclutamiento: Oportunidad Laboral

En este se muestra cual es el procedimiento desarrollado para la vinculación de un nuevo colaborador a la empresa.

	GH.P.10 Oportunidades Laborales	GH.P.10
		Versión: 03
		Fecha: 26/07/2013
		Página 1 de 11

1. OBJETIVO:

Incentivar la promoción interna de los colaboradores, teniendo un proceso transparente y objetivo que motive el crecimiento y desarrollo de los colaboradores de GMD. Seleccionando a los candidatos idóneos, que cubran con el perfil requerido por la organización.

2. ALCANCE:

Este procedimiento aplica para todos los colaboradores de GMD y sus filiales a los cargos que cumplan con las condiciones establecidas en el Lineamiento 3.1.

3. LINEAMIENTOS:

3.1. Sobre la aplicabilidad de los cargos vacantes:

Este procedimiento podrá ser aplicado a todo cargo vacante que cumpla las siguientes condiciones:

- Cargos ubicados dentro de la categoría 08 en adelante (no aplica a vacantes de prácticas o auxiliares).
- Vacante con un plazo de contratación mayor a 1 año. No se aceptarán postulaciones de colaboradores que tienen 01 año o menos de permanencia continua en GMD y/o filiales. Salvo excepción del Gerente de Proyecto siempre y cuando el crecimiento sea dentro del mismo proyecto.
- No existencia de candidatos referidos aprobados técnicamente por la línea solicitante.
- Expectativa de culminación del proceso acorde con los tiempos estimados de convocatoria, evaluaciones, selección y traslado de proyectos, se dará dependiendo de la categoría y complejidad del puesto.
- Se tomara en cuenta a todos los colaboradores que postulen a la oportunidad interna dentro del periodo de 7 días como máximo luego de la publicación
- Todo cambio de proyecto se dará de forma horizontal de la categoría 8 en adelante
- Los candidatos internos que postulen a la oportunidad interna serán almacenados en base de datos dentro de un periodo de 3 meses, teniendo como posibilidad ser enviados a otros proyectos siempre y cuando estos cumplan con el perfil
- Todo candidato que postule al cargo de Jefe y/o Gerente deberá pasar entrevista con la Gerencia de Gestión Humana

4. TÉRMINOS Y DEFINICIONES:

- **E-Request:** Herramienta que permite registrar y controlar los requerimientos desde que son solicitados hasta que son concluidos.
- **Pre-selección:** Primer filtro que permite validar, a través del CV del colaborador participante, si éste se encuentran dentro del perfil requerido para el puesto vacante.

“Antes de utilizar alguna copia de este Documento, verifique que el número de Revisión sea igual al que muestra la Lista Maestra de Control o al que muestra el Documento en el DMS para asegurar que la copia está vigente. De no ser así, destruya la copia para asegurar que no se haga de ésta un uso no previsto.”

	GH.P.10 Oportunidades Laborales	GH.P.10
		Versión: 03
		Fecha: 26/07/2013
		Página 1 de 11

5. PROCEDIMIENTO

RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD
Solicitante	1. Ingresar requerimiento en el E-Request: Ante una vacante ingresa el requerimiento de personal, en el E-Request.
Gerente de Línea	2. Aprobar requerimiento: Es informado de la requisición de personal realizada por el solicitante a través de un correo de notificación del E-Request. ¿Aprueba requerimiento ingresado por el solicitante de su línea? Sí: Registrar aprobación en E-Request, pasar a la actividad 3. No: Registrar rechazo en el E-Request, fin.
Analista de Selección	3. Iniciar proceso de convocatoria interna: Luego de recibir la notificación de la aprobación del requerimiento, inicia el proceso de convocatoria interna, verificando que el requerimiento cumpla con las condiciones de aplicabilidad detalladas en el lineamiento 3.1 <i>Sobre la aplicabilidad de los cargos vacantes.</i>
Analista de Selección	4. Coordinar publicación y difusión del requerimiento: Elabora el texto para el aviso interno de la vacante, coordina su aprobación y publicación con el solicitante. Realiza la difusión del comunicado a través del correo electrónico de "Oportunidades Laborales".
Colaborador que aplica a la vacante	5. Verificar perfil y enviar CV: Revisa el perfil publicado y de cumplir con lo requerido remite su CV al correo de oportunidades laborales o al medio referido, dentro del plazo indicado.
Analista de Selección	6. Enviar correos informativos: Envía los correos informativos correspondientes a los participantes y jefes (solicitantes y del proyecto de origen).
Analista de Selección	7. Analizar CV's y Realizar Evaluación Psicológica Analiza los CV's de los colaboradores que aplicaron, realiza las evaluaciones psicológicas del personal, con los resultados del análisis, elaborar y envía al solicitante el cuadro resumen con la información de los colaboradores que se encuentran dentro del perfil requerido (colaboradores pre-seleccionados): información salarial, de desempeño y/o "talento", informes psicológicos, además de los CV's recibidos. El cuadro resumen debe ser elaborado de acuerdo al Anexo 08
Analista de Selección	8. Comunicar resultados de la pre-selección y selección a los involucrados: A través del correo electrónico de "Oportunidades Laborales", comunica

"Antes de utilizar alguna copia de este Documento, verifique que el número de Revisión sea igual al que muestra la Lista Maestra de Control o al que muestra el Documento en el DMS para asegurar que la copia está vigente. De no ser así, destruya la copia para asegurar que no se haga de ésta un uso no previsto."

	GH.P.10 Oportunidades Laborales	GH.P.10
		Versión: 03
		Fecha: 26/07/2013
		Página 1 de 11

RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD
	<p>los resultados de la pre-selección a:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Los colaboradores pre-seleccionados (curricularmente), para informarles que están siendo considerados para la siguiente fase del proceso. (La comunicación se hará de acuerdo al modelo contemplado en el Anexo 01). - Los colaboradores que no fueron pre-seleccionados, para informarles que no están siendo considerados para la siguiente fase del proceso. (La comunicación se hará de acuerdo al modelo contemplado en el Anexo 02). - Los Jefes de los colaboradores pre-seleccionados, para informarles que éstos últimos serán convocados para las entrevistas respectivas en los próximos días. (La comunicación se hará de acuerdo al modelo contemplado en el Anexo 03). - Los colaboradores que no aprobaron las evaluaciones psicológicas, para informarles que no están siendo considerados para la siguiente fase del proceso. (La comunicación se hará de acuerdo al modelo contemplado en el Anexo 04)
Línea Solicitante	<p>9. Realizar las evaluaciones técnicas e informar resultados: Realiza las evaluaciones técnicas de los colaboradores pre-seleccionados (conocimientos técnicos específicos y conocimientos por descripción de cargo). Comunica el resultado de la evaluación técnica al Analista de Selección o miembro de Gestión Humana designado como responsable de la oportunidad laboral.</p>
Analista de Selección	<p>10. Comunicar resultados de Evaluaciones Técnicas A través del correo electrónico de "Oportunidades Laborales", comunica los resultados de la pre-selección a:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Los colaboradores que no fueron seleccionados en la evaluación técnica, para informarles que no están siendo considerados para la siguiente fase del proceso. (La comunicación se hará de acuerdo al modelo contemplado en el Anexo 05) - Los colaboradores que fueron seleccionados evaluación psicológica y técnica, para informarles que se procederá con el cambio de proyecto. (La comunicación se hará de acuerdo al modelo contemplado en el Anexo 05) - Los Jefes de los colaboradores aptos en evaluaciones técnicas y psicológicas para informarles aplicaron a la vacantes interna y que se realizara el cambio de proyecto. (La comunicación se hará de acuerdo al modelo contemplado en el Anexo 06)
Analista de Selección	<p>11. Registrar culminación de evaluaciones en el E-Request y archivar documentación:</p>

"Antes de utilizar alguna copia de este Documento, verifique que el número de Revisión sea igual al que muestra la Lista Maestra de Control o al que muestra el Documento en el DMS para asegurar que la copia está vigente. De no ser así, destruya la copia para asegurar que no se haga de ésta un uso no previsto."

	GH.P.10 Oportunidades Laborales	GH.P.10
		Versión: 03
		Fecha: 26/07/2013
		Página 1 de 11

RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD
	<p>Registra en el E-Request la culminación del proceso de evaluación, lo cual será automáticamente generado para el Solicitante.</p> <p>Archiva en el file de cada colaborador los documentos recabados</p>
Jefatura Directa Solicitante y/o Solicitante	<p>12. Registrar evaluaciones técnicas:</p> <p>Ingresa en la Hoja de Resultados – Evaluación Final del Sistema E-Request los resultados de la evaluación técnica (conocimientos técnicos específicos y conocimientos por descripción de cargo) de todos los candidatos presentados o enlazados en el requerimiento, que está en proceso.</p>
Jefatura Directa Solicitante y/o Solicitante	<p>13. Incorporar al colaborador seleccionado:</p> <p>De decidirse por la incorporación de alguno de los colaboradores, comunica de dicha decisión al Analista de Selección e ingresa en el Formato Descripción de contrato del E-Request la información respectiva. Comunica al colaborador seleccionado su decisión.</p>
Analista de Selección	<p>14. Gestionar incorporación</p> <p><i>Informa al Jefe del colaborador seleccionado sobre la decisión mencionada en el paso anterior y coordina la fecha de incorporación así como el reemplazo del mismo de ser el caso, a través de un proceso externo.</i></p> <p>Informa a los colaboradores participantes del proceso el resultado final.</p> <p>En caso se presenten dificultades para la conclusión del traslado escala dicha situación a su jefatura inmediata.</p>

6. REFERENCIAS Y ANEXOS:

6.1. Referencias:

- Hoja de Requerimiento de Personal en el Sistema E-Request (Virtual)
- Hoja de Resultados – Evaluación Final del Sistema E-Request (Virtual)
- Formato de CV para colaboradores internos (Virtual)
- GH.F.18 Check List de Documentación solicitada a Candidatos

Anexo 27: Objetivos organizacionales GMD

DESCRIPCIÓN	INDICADORES	OBJETIVOS 2014
VALOR		
Incrementar actividad	Venta (US\$M)	>= \$ 167.62 M
	Actividad (US\$M)	>= \$ 100.89 M
	Backlog 2015 + (US\$M)	>= \$ 140.15 M
Maximizar rentabilidad	MARGEN BRUTO (%)	>= \$ 20.24 M
	EBITDA (US\$M)	>= \$ 17.24 M
	PASIVOS \ PATRIMONIO	>= \$ 1.91 M
ESTABILIDAD		
Diversificar cartera de clientes	Venta en clientes nuevos gobierno (US\$)	>= \$ 8.00 M
	Venta en clientes nuevos privados (US\$M)	>= \$ 10.00 M
Internacionalizar la operación (Chile y/o Colombia)	Fecha máxima de adquisición	DIC 14
Mejorar la eficiencia	Mano de obra / actividad	>= \$ 46.00 %
	Margen GAV (Gastos generales GAV)	>= 9.72 %
Orientar cultura de servicio al cliente	Cumplimiento SLA's (%)	100.00%
	Satisfacción del cliente con el servicio (%)	>= 90.00 %
	Satisfacción con la proactividad (%)	>= 15.00 %
Desarrollar y retener talento	Clima Laboral (%)	>= 74.00 %
	Rotación Sorpresa (%)	>= 90.00 %
	Retención de talento N1 y N2 (%)	
Gestionar el conocimiento	Cumplimiento del plan de gestión del conocimiento de GMD (%)	100.00 %

Figura 62: Tablero de indicadores y objetivos GMD 2014

FUENTE: Culture Audit, 2014

Anexo 28 : Formato entrevista – Encargada de selección

1. ¿Cuál es su puesto o cargo?

.....

2. ¿Cuánto tiempo tiene trabajando en la empresa?

.....

3. ¿Qué actividades realiza en la empresa?

.....

.....

4. ¿Cómo realiza sus actividades?

.....

.....

.....

5. ¿Conoce algún objetivo relacionado a la gestión del conocimiento en sus actividades?,
explique

.....

.....

6. ¿Cómo se asegura de cumplir con los requerimientos específicos de cada solicitud por
un nuevo colaborador?

.....

.....

.....

7. ¿Utiliza alguna herramienta para determinar si el colaborador encajará con la cultura?

.....

.....

8. ¿Cómo se asegura que el participante cumpla con estos requisitos?

.....

.....

.....

9. ¿Qué tan importante cree Ud. que es que el nuevo colaborador encaje con la cultura de
la empresa?

.....

.....

.....