

**UNIVERSIDAD VIÑA DEL MAR**

**ESCUELA DE INGENIERÍA**

**INGENIERÍA CIVIL INDUSTRIAL**

**APLICACIÓN METODOLOGÍA DE GESTIÓN DEL  
CONOCIMIENTO EN UNA CONSULTORA**

MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERO CIVIL INDUSTRIAL Y AL  
GRADO DE LICENCIADO EN CIENCIAS DE LA INGENIERÍA

DANIEL NICOLÁS ARIAS MARTÍNEZ

PROFESOR GUÍA: MAURICIO RODRÍGUEZ SEPÚLVEDA

2011

## AGRADECIMIENTOS

Quisiera agradecer, primero que todo, a mis padres Marily y Fernando además de mis hermanos, Fernando, Gonzalo y Matías por haber estado siempre presentes tanto en los momentos buenos como los no tanto. Ellos me han influenciado para que persiga y persevere tras mis objetivos y que solo depende de las ganas, la pasión y el interés que yo tenga sobre las cosas, para lograrlos.

En este largo camino he conocido a gente muy valorable a quienes no me gustaría dejar fuera de estas sencillas palabras, especialmente, quiero agradecer a dos personas que son mi querida tía Myriam y a Marcel quienes sin duda, han dejado una huella muy valiosa en mi formación tanto personal como profesional.

Le agradezco también a la Universidad Viña del Mar y especialmente a la Escuela de Ingeniería, que permitieran cumplir uno de mis sueños que fue estudiar en el extranjero, experiencia que me ha permitido desempeñarme de una manera diferente en todo ámbito.

# ÍNDICE DE CONTENIDO

Índice de Figuras.....	6
Índice de Tablas .....	6
Índice de ecuaciones .....	6
Índice de gráficos .....	7
ABREVIATURAS.....	8
PALABRAS USADAS EN INGLÉS .....	9
ABSTRACT .....	10
RESUMEN .....	11
INTRODUCCIÓN .....	12
CAPÍTULO I	
PRESENTACIÓN FACTORES RELEVANTES .....	14
1.1. Presentación de la empresa .....	14
1.1.1. Propuesta de Valor.....	14
1.1.2. Misión .....	14
1.1.3. Visión.....	15
1.1.4. Estructura Organizacional de Vantaz.....	15
1.1.5. Productos/ Servicios ofrecidos.....	16
1.1.6. Estrategia Vantaz Group .....	16
1.1.7. Política de calidad .....	17
1.2. Identificación del sistema bajo estudio .....	18
1.3. Descripción del problema .....	20
1.4. Objetivos .....	23

1.4.1. Objetivo General .....	23
1.4.2. Objetivos Específicos.....	24
<b>CAPÍTULO II</b>	
<b>MARCO TEÓRICO.....</b>	<b>25</b>
2.1. El conocimiento y su importancia en la organización .....	25
2.1.1. Capital Intelectual .....	28
2.1.2. Conocimiento.....	30
2.1.2.1. Características del Conocimiento .....	30
2.1.3. Generación del Conocimiento.....	31
2.1.3.1. Dimensión Ontológica del conocimiento .....	32
2.1.3.2. Dimensión Epistemológica del conocimiento .....	32
2.1.4. Una organización que aprende.....	34
<b>CAPÍTULO III</b>	
<b>GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO.....</b>	<b>36</b>
3.1. Modelos de Gestión del Conocimiento.....	39
3.1.1. Modelo de Gestión del Conocimiento de KPMG Consulting.....	39
3.1.2. Modelo Andersen.....	39
3.1.3. Modelo Knowledge Management Assessment Tool (KMAT).....	40
3.1.4. Modelo APO de Gestión del Conocimiento .....	40
<b>CAPITULO IV</b>	
<b>METODOLOGÍA.....</b>	<b>43</b>
4.1. Descripción de la metodología.....	43
<b>CAPÍTULO V</b>	
<b>APLICACIÓN METODOLOGÍA.....</b>	<b>46</b>

5.1.	Fase I, Diagnóstico.....	46
5.1.1.	Análisis Misión y Visión .....	46
5.1.2.	Encuesta KMAT .....	50
5.2.	Fase II.....	52
5.2.1.	Análisis de datos obtenidos por encuesta.....	52
5.2.2.	Análisis general de resultados obtenidos .....	63
5.3.	Fase III .....	63
5.3.1.	Focos de mejora .....	64
5.4.	Fase IV, Propuestas de mejora y planes.....	65
5.4.1.	Iniciativas enfocadas en calidad.....	67
5.4.2.	Iniciativas enfocadas en cultura .....	73
5.4.3.	Iniciativas enfocadas en la planificación de los recursos humanos .....	77
5.5.	Evaluación económica .....	80
5.5.1.	Cálculo CAUE (Costo Anual Uniforme Equivalente).....	85
5.5.2.	Riesgos asociados al proyecto .....	91
6.	CONCLUSIONES .....	94
7.	BIBLIOGRAFÍA .....	96
7.1.	Linkografía.....	98
	ANEXOS .....	99
	Anexo 1: Métodos y herramientas a considerar .....	99
	Anexo 2: Preguntas realizadas encuesta inicial basada en KMAT.....	106
	Anexo 3: Tabla de costos mensuales por cada iniciativa.....	108
	Anexo 4: Tasa de interés referencial.....	110
	Anexo 5: Respuestas Encuesta KMAT por encuestado.....	111

## Índice de Figuras

<b>Figura 1.1</b> Organigrama.....	15
<b>Figura 1.2</b> Procesos bajo estudio .....	18
<b>Figura 1.3</b> Diagrama de Causa - Efecto .....	23
<b>Figura 2.1</b> Valor de la empresa .....	25
<b>Figura 2.2</b> Valor de empresa según Modelo Intelect .....	28
<b>Figura 2.3</b> Descomposición Capital Intelectual .....	29
<b>Figura 2.4</b> Relación dimensiones del conocimiento .....	32
<b>Figura 2.5</b> Espiral del Conocimiento .....	33
<b>Figura 3.1</b> Los 5 pasos de la Gestión del Conocimiento .....	36
<b>Figura 3.2</b> Modelo APO de Gestión del Conocimiento.....	41
<b>Figura 4.1</b> Fases metodología proyecto KM.....	43

## Índice de Tablas

<b>Tabla 2.1</b> Resumen modelos de valorización del capital intelectual .....	26
<b>Tabla 5.1</b> Resumen respuestas encuesta KM.....	54
<b>Tabla 5.2</b> Iniciativas enfocadas a la calidad.....	67
<b>Tabla 5.3</b> Iniciativas relacionadas a la cultura .....	74
<b>Tabla 5.4</b> Iniciativas relacionadas a la planificación de los recursos humanos .....	77
<b>Tabla 5.5</b> Caracterización de actividades.....	79
<b>Tabla 5.6</b> Resumen iniciativas propuestas .....	85
<b>Tabla 5.7</b> Riesgos asociados al proyecto .....	92

## Índice de ecuaciones

<b>Ecuación 5.1</b> Fórmula cálculo tasa de interés esperada .....	86
<b>Ecuación 5.2</b> Cálculo Valor Actual Neto.....	88
<b>Ecuación 5.3</b> Cálculo tasa de interés mensual .....	88
<b>Ecuación 5.4</b> Cálculo Valor Actual Neto.....	89
<b>Ecuación 5.5</b> Cálculo anualidad.....	90

## Índice de gráficos

<b>Gráfico 5.1</b> Comparativo resultados obtenidos por ítem .....	53
<b>Gráfico 5.2</b> Comparativo desviación estándar y promedio .....	57
<b>Gráfico 5.3</b> Item: Estrategia .....	57
<b>Gráfico 5.4</b> Item: Planificación de los Recursos Humanos.....	58
<b>Gráfico 5.5</b> Item: Entrenamiento y mejoras .....	59
<b>Gráfico 5.6</b> Item: Métodos y procedimientos .....	60
<b>Gráfico 5.7</b> Item: Herramientas TI.....	61
<b>Gráfico 5.8</b> Item: Enfoque para capturar conocimiento tácito .....	62
<b>Gráfico 5.9</b> Item: Cultura de gestión del conocimiento .....	62
<b>Gráfico 5.10</b> Desarrollo de un proyecto .....	82

## ABREVIATURAS

KPMG: Empresa Internacional de Asesoría y Consultoría

KMAT: *Knowledge Management Assessment Tool.*

APO: *Asian Productivity Organization.*

KM: *Knowledge Management.*

TI: Tecnologías de Información

IT: *Information Technologies.*

SAT: *Systematic Approach to Training.*

## PALABRAS USADAS EN INGLÉS

*Knowledge:* Conocimiento.

*Management:* Administración.

*Mentoring:* Es el proceso cuando una persona mayor experiencia en la empresa comparte experiencias y es el encargado de guiar a un empleado de algún rol menor.

*Senior:* Hace referencia a los trabajadores que ocupan los roles con mayor experiencia altos cargos en las empresas.

*Junior:* Se refiere a los cargos operativos de la compañía.

*Feedback:* Retroalimentación.

*Outsourcing:* Es el proceso económico en el cual una empresa determinada mueve o destina los recursos orientados a cumplir ciertas tareas, a una empresa externa.

*Team Building:* Conjunto de actividades realizadas en las empresas para mejorar o incrementar el rendimiento de los equipos de trabajo de la compañía y por ende, de la compañía misma.

*Win-win:* Estrategia que apunta a que ambas partes que interactúan en un proceso de negocios, obtengan resultados beneficiosos.

*Know – How:* conjunto de habilidades y conocimiento necesarios para obtener un resultado.

## ABSTRACT

This project has been made in Vantaz Group consulting firm, which performs business advisory programs in different areas of business, such as, strategy, change management, IT governance, and process excellence, among others.

The paper presents a study on the management of intangible assets in the organization, how they are valued, and the problems that arise because of the low priority has been given to intellectual capital, which then allow management to understand the concept of knowledge as an integrated approach to create, share and apply knowledge to improve organizational productivity.

The main problem with Vantaz is the low level of learning after each project undertaken by the company, caused mainly by the absence of proper channels to facilitate this. As a strategy to solve this problem, it has conducted a review of the literature related to knowledge management, defining the methodology proposed by APO as a guide for the development of the project, it basically says that a knowledge management project consists of five stages: identifying, creating, storing, sharing and applying knowledge in the organization, steps that will allow to solve the problem presented.

With the defined model, we propose a series of improvements that are held in three lines, which Vantaz defined as fundamental for the achievement of its objectives: human resource planning, maintenance of company culture and quality improvement the delivery of consulting services. These improvements aim to increase the level of learning in the company and lay the foundations that will sustain the current growth period of the company.

With the above Vantaz Group seeks to be an informed organization can absorb, use and reuse the knowledge generated in each project, form-based practitioners in the interests of the company, and ultimately, is an organization that learns.

## RESUMEN

La presente memoria se ha realizado en la empresa consultora Vantaz Group, la que realiza programas de asesoramiento a empresas en diferentes áreas del negocio, como son, estrategia, gestión de cambio, gobierno de IT, excelencia de procesos, entre otras.

El trabajo presenta un estudio sobre el manejo de los activos intangibles en la organización, cómo se valorizan, y los problemas que se generan debido a la poca importancia que se le ha dado al capital intelectual, lo que luego permitirá entender el concepto de gestión del conocimiento, como un enfoque integrado para crear, compartir y aplicar conocimiento para mejorar la productividad de la organización.

El principal problema que presenta Vantaz, es el bajo nivel de aprendizaje luego de cada proyecto realizado por la compañía, provocado principalmente por la ausencia de canales adecuados que lo faciliten. Como estrategia para solucionar este problema, se ha realizado un análisis de la bibliografía relacionada a gestión del conocimiento, definiendo a la metodología propuesta por APO, como guía para el desarrollo del proyecto, ésta sostiene básicamente que un proyecto de gestión de conocimiento consta de cinco etapas: *identificar, crear, almacenar, compartir y aplicar* el conocimiento en la organización, pasos que van a permitir dar solución al problema presentado.

Con el modelo definido, se propone una serie de mejoras que se sostienen bajo tres lineamientos, los cuales Vantaz ha definido como fundamentales para el logro de sus objetivos: *planificación de los recursos humanos, mantención de la cultura de la empresa y mejora en la calidad de la entrega del servicio de consultoría*. Estas mejoras apuntan a aumentar el nivel de aprendizaje en la compañía y establecer las bases que sostendrán el actual periodo de crecimiento de la empresa.

Con lo anterior se busca que Vantaz Group sea una organización informada capaz de absorber, utilizar y reutilizar el conocimiento generado en cada proyecto, forme profesionales con base en los intereses de la compañía, y en definitiva, sea una organización que aprende.

## INTRODUCCIÓN

En la presente memoria se hace una presentación de la empresa bajo estudio, Vantaz Group, identificando el problema que la compañía presenta. El cual es que no se está generando el aprendizaje deseado por la compañía durante el desarrollo de los proyectos y luego de dar por terminado cada uno de estos.

En una primera instancia se identifica los principales procesos que realiza Vantaz Group, para poder identificar en cuál de éstos se generan los mayores inconvenientes. Luego de esto se define el problema a abordar identificando sus principales causas.

Con el problema definido, se establece como objetivo del proyecto la medición del nivel de aprendizaje de la compañía identificando el impacto que este tiene en la empresa. Este impacto ha sido medido económicamente, de manera de demostrar que un proyecto de gestión de conocimiento genera un beneficio económico para la compañía.

Se realiza una revisión de la bibliografía existente en relación al conocimiento, presentando las diferentes opciones que hay para valorizarlo. Para elegir la metodología a utilizar se presentan las variadas teorías acerca de gestión del conocimiento. De acuerdo a la metodología definida con base en los lineamientos que ha establecido la Organización Asiática de la Productividad (APO), se genera un plan de trabajo, identificando paso a paso las actividades a realizar.

La primera fase propuesta es la de diagnóstico de la empresa. En esta etapa se realiza una encuesta a los integrantes de la compañía, quienes deben evaluar ciertas actividades que la empresa realiza en función de generar aprendizaje para la organización. Esta encuesta va acompañada de un análisis de la misión y visión de la compañía, ya que éstas se presentan como motores fundamentales de un proyecto de gestión del conocimiento. Con los resultados de la encuesta, se realiza un análisis de la compañía y se contrastan dichos resultados con los buscados por la empresa, lo cual corresponde al término de la fase 2 definida en la metodología de trabajo.

Una vez realizado este análisis se enmarcan los lineamientos de los principales focos de mejora, de los cuales se desprenderá una serie de iniciativas que están alineadas

con la estrategia de la compañía. Por lo que se propone que las mejoras sean canalizadas por 3 vías: el fortalecimiento de la cultura, la mejora en la calidad del servicio entregado y la planificación de los recursos humanos.

Con lo anterior definido, se propone una serie de iniciativas, que van desde la implementación de la comunicación voz/video para la integración del personal y principalmente de las diferentes oficinas de la empresa, hasta la generación de metodologías para cada una de las líneas de negocio, mediante la creación de comunidades de práctica.

Finalmente, se hace una evaluación respecto de la implementación de las iniciativas propuestas, además de un ordenamiento de las actividades en el tiempo, buscando generar la menor carga de trabajo posible para los consultores de la compañía.

Como conclusión se establece que la compañía tiene el compromiso necesario para llevar a cabo un proyecto de gestión de conocimiento. Con el desarrollo de éste, se generarán los cimientos que faciliten el crecimiento de la empresa y la ampliación de ésta a nuevos horizontes.

La gestión del conocimiento le permite a la compañía obtener ventajas competitivas sostenibles, debido principalmente a la reutilización del conocimiento.

# CAPÍTULO I

## PRESENTACIÓN FACTORES RELEVANTES

### 1.1. Presentación de la empresa

Vantaz Group, es una empresa de consultoría y asesoría con 10 años de experiencia en el mercado nacional, y desde hace 3 años cuenta con oficinas en Buenos Aires, Argentina y Perth, Australia, además de una oficina en Antofagasta, Chile. Esta compañía nace el año 2000, por el emprendimiento de cinco amigos, de los cuales sólo tres siguen en la empresa, Andrés Medina, Mauro Mezzano y Marcel Villegas.

El trabajo de Vantaz se concentra en seis líneas de servicios avalados por una selecta cartera de clientes multinacionales y locales, presentes en las oficinas de Chile (Santiago y Antofagasta), Argentina y Australia. Esta compañía se dedica principalmente:

- Asesoramiento a ejecutivos.
- Diseño, cálculo y proposición de mejoras en el negocio.
- Discusión e innovación acerca de desafíos o crisis de los clientes.
- Operación de servicios profesionales.
- Capacitación de personal, empoderamiento y apoyo al crecimiento de los clientes.

#### **1.1.1. Propuesta de Valor**

Vantaz entiende la consultoría como *“Conocimiento + Experiencia, puestos al servicio de las transformaciones que las empresas de nuestros Clientes requieren, en un enfoque cercano, comprometido y práctico”* [Vantaz10].

#### **1.1.2. Misión**

*“Ser una comunidad de negocios líder, reconocida por sus clientes como sólidos y confiables en la entrega de servicios de consultoría, en permanente crecimiento y motivados por una marcada actitud de servicio creatividad e integridad”* [Vantaz10].

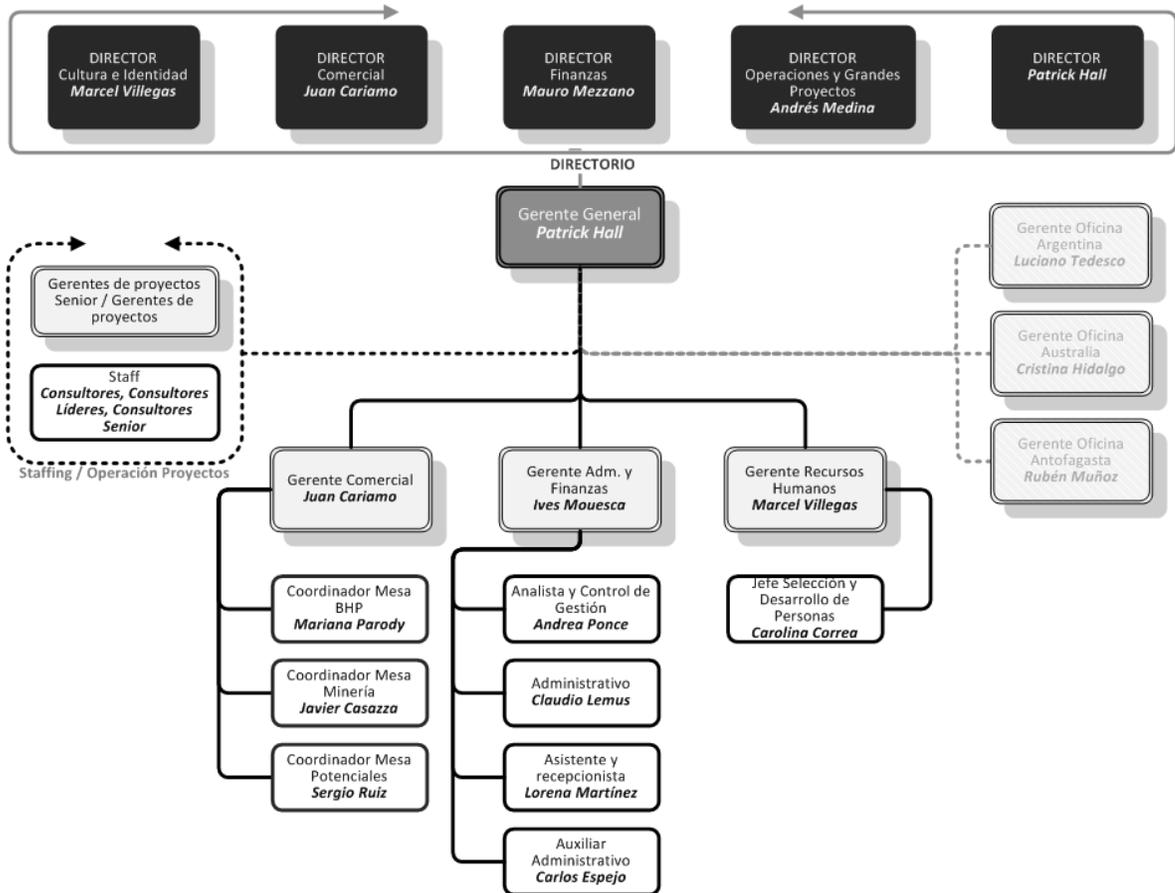
### 1.1.3. Visión

“Ser reconocidos como una organización referente en cada una de sus líneas de negocio, líder en el desarrollo de su gente, quienes son guiados y motivados por una marcada actitud de servicio, creatividad e integridad” [Vantaz10].

### 1.1.4. Estructura Organizacional de Vantaz

Como se puede apreciar en la figura 3.1 y relacionando el organigrama con el punto anterior, se puede apreciar una estructura flexible, con gran importancia para el pool de consultores, puesto que son ellos los que generan el valor para la compañía.

Figura 1.1 Organigrama



Fuente: [Vantaz10]

Si bien hay diferentes roles que cumplen los socios y dueños de la consultora (estructura necesaria en toda empresa), se destaca la participación de todos los socios en la acción de la consultoría, ya que los proyectos se desarrollan en equipos, los cuales son mayoritariamente liderados por la plana mayor de la compañía.

#### **1.1.5.Productos/ Servicios ofrecidos**

Los clientes encuentran en la compañía cinco especialidades para abordar sus transformaciones, según lo requieran:

- Estrategia y gestión del negocio.
- Servicios compartidos y *Outsourcing*.
- Gestión de proyectos y cambio organizacional.
- Excelencia operacional y del negocio.
- Investigaciones y publicaciones.

Cada una de estas especialidades expuestas, incluye variadas herramientas al servicio de los clientes, las que contienen importantes y permanentes esfuerzos de formación, investigación y desarrollo. De esta forma están en continua revisión y perfeccionamiento.

#### **1.1.6.Estrategia Vantaz Group**

A modo de aclaración, la estrategia de Vantaz nunca ha sido documentada, por tanto, lo que se presenta como estrategia de la compañía es un acercamiento a ésta, luego de una entrevista con uno de los socios fundadores de la compañía (Marcel Villegas).

El objetivo de Vantaz Group, es duplicar las ventas en 2 años (finales del año 2012), es decir pasar de los USD6.000.000 actuales a USD12.000.000, en el año 2012.

La estrategia de Vantaz, se basa en cuatro pilares los que actuarán como facilitadores del logro del objetivo impuesto;

- Minería: Fortalecimiento de esta área, principalmente manteniendo el principal cliente, BHP Billiton, generando mayores lazos con otras mineras y a la vez, potenciando los servicios para la minería, como son las asesorías en

mantenimiento o tecnología. Esto marca un acercamiento al proceso productivo minero, proceso del cual Vantaz se ha mantenido alejado en sus proyectos de consultoría anteriores.

- No minería: Posicionarse como una empresa de consultoría de alto valor, desarrollando proyectos enfocados en los niveles gerenciales de las empresas, los cuales están relacionados principalmente a los proyectos estratégicos que se desarrollan en los clientes. Por lo tanto, se está buscando también llegar a grandes empresas que no estén en el giro de la minería.
- Fortalecimiento de oficina Australia: Se considera un nicho a explotar. El principal cliente en ese país es la minera *BHP Billiton*, con la que se busca potenciar la relación, para ello se envió una persona en Abril 2011, principalmente para potenciar la relación comercial con la compañía y nuevas oportunidades de negocio.
- Desarrollo de otros países de la región: La empresa cuenta con una oficina en Argentina desde el año 2007, se quiere fortalecer el lazo con esa zona, además de buscar nuevos países, entre los probables nuevos destinos están Perú y Colombia.
- Lo anterior queda sostenido bajo dos consignas fundamentales en el éxito que hoy tiene la compañía:
  - Mantener y cultivar la cultura organizacional de la compañía.
  - Enfocar los principales esfuerzos de la compañía en la calidad del servicio que se está entregando.

#### **1.1.7. Política de calidad**

Vantaz Group en su política de calidad, sostiene lo siguiente:

*“Buscamos ser una empresa referente en los servicios de consultoría, líder en el desarrollo de su gente, creando relaciones sustentables con sus clientes producto de un trabajo conjunto en agregación de valor.*

*Nos comprometemos a mejorar continuamente la eficacia de nuestro sistema de gestión y a cumplir con los requerimientos acordados con nuestros clientes con el más alto nivel de calidad en nuestro trabajo.*

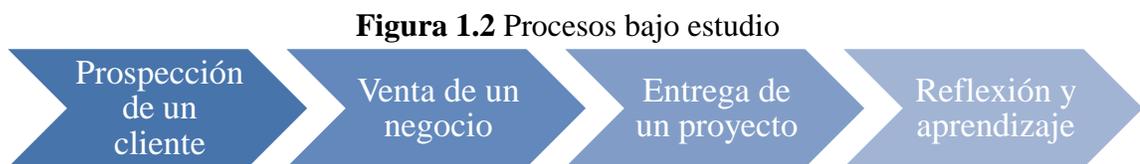
*En Vantaz siempre buscamos el resguardo de nuestros empleados, comprometiéndonos a prevenir lesiones y enfermedades laborales, cumpliendo siempre los requisitos legales aplicables a los riesgos para una mayor seguridad y salud en el trabajo; como también nos motiva el fiel cumplimiento de los requisitos de seguridad específicos de cada proyecto y cada cliente.”*

## 1.2. Identificación del sistema bajo estudio

El sistema bajo estudio, se define como el proceso de consultoría, en el cual se identifican cuatro sub-procesos, que incluye desde el proceso de búsqueda de nuevos negocios, hasta compartir las experiencias vividas en cada proyecto.

Para la identificación del sistema se debe tener en cuenta la oferta de valor que la empresa posee, “*Se entiende por consultoría al Conocimiento + Experiencia, puestos al servicio de las transformaciones que las empresas de nuestros Clientes requieren, en un enfoque cercano, comprometido y práctico*” [Vantaz10].

En el sistema bajo estudio hay cuatro procesos que abarcan las actividades de negocio de Vantaz Group, los cuales se ven expresados en la figura 3.2.



Fuente: Elaboración propia.

Los procesos a tratar son:

*Prospección de un cliente:* Es un paso inicial, en el cual la empresa sale en busca de nuevos negocios. Los nuevos negocios pueden ser con clientes que ya existen para la compañía, con los que muchas veces se negocian continuaciones de proyectos. La otra opción es buscar nuevos clientes y para ello es necesario, tener la información correcta respecto del mercado y más específicamente del sector industrial en donde se quiere atacar. Hay una tercera opción que es la búsqueda de clientes, de acuerdo a algún servicio

específico que ofrezca Vantaz Group, como por ejemplo, se quiere potenciar la línea de Servicios Compartidos, por lo tanto la compañía debe tener la información necesaria sobre qué tipo de industria necesita de estos servicios.

Este proceso llega hasta el momento en que Vantaz logra establecer contacto con un cliente, con el motivo de conversar por algún proyecto específico en que se necesiten los servicios de consultoría.

*Proceso de venta de un negocio:* Un segundo paso, es cuando el cliente se ha identificado y se han realizado los acercamientos ya que la empresa solicitante está dispuesta a escuchar lo que Vantaz propone para llevar a cabo el futuro proyecto.

En este proceso también se incluyen todas las propuestas que Vantaz Group realiza por concurso.

*Proceso de desarrollo de un proyecto:* En esta etapa, es donde se genera la experiencia y el conocimiento propio de la consultoría. Durante esta etapa los consultores desarrollan el proyecto, de acuerdo a una Carta Gantt propuesta al inicio del proceso, en donde se han definido los hitos más importantes del proyecto y las actividades a desarrollar.

En este proceso el consultor trabaja con el cliente (se define un *sponsor*, quién es el encargado de facilitar el trabajo de la empresa consultora además de ser el enlace entre la empresa de asesoría y el cliente), con el fin de poder llevar a buen término el proyecto encomendado.

*Proceso de reflexión y aprendizaje:* Una vez finalizado el proyecto, comienza el proceso de reflexión y aprendizaje, en el cual se hace parte del proyecto a toda la compañía. Es en esta etapa donde debe quedar en conocimiento de todo el personal, la experiencia que se generó durante los proyectos de consultoría, por lo tanto se deben generar los espacios necesarios para que todo el conocimiento nuevo existente sea explícito, es decir, que esté disponible para toda la organización.

Para esta etapa se manejan variadas opciones, como es el caso de abrir sesiones de conocimiento en donde se presente diferentes proyectos realizados y donde además se expongan las principales lecciones aprendidas durante el transcurso de éstos. Por otro lado, se debe generar el espacio de soporte para que la documentación de cada proyecto quede almacenada.

En este proceso deben existir procedimientos claramente establecidos que le permitan a la organización mantener el conocimiento en la compañía, evitando la fuga de éste o la dependencia excesiva de los profesionales que trabajan en la empresa.

De esta manera, la importancia que tiene el correcto manejo de la información para una empresa de este tipo, en la cual se está generando conocimiento constantemente, es fundamental y diferenciador, permitiéndole a la empresa generar ahorros de tiempo y dinero en el desarrollo de cada proyecto.

### 1.3.Descripción del problema

Debido al crecimiento sostenido que ha tenido la empresa durante sus 11 años de existencia, han aparecido limitaciones y desafíos para los cuales la compañía no se encuentra suficientemente preparada, como por ejemplo el crecimiento acelerado del equipo de consultores con los que cuenta Vantaz Group.

Uno de los principales problemas que Vantaz ha encontrado, ha sido en el manejo de la información con que los consultores trabajan. Si bien es una empresa que está en pleno período de crecimiento, durante el año 2009 pasó por un periodo de crisis y se debió finalizar contrato a cerca de 13 personas con la correspondiente pérdida de información de los proyectos realizados, ya que el sistema utilizado hasta el momento, el cual consiste en una serie de carpetas por proyecto, no es eficiente (de los 2.000 archivos que se debieran encontrar en su sistema actual, solo 500 archivos están disponibles, es decir, solo el 25% de ellos está disponible para su uso en nuevos proyectos), de acuerdo a un inventario de información realizado por el autor.

En la actualidad Vantaz Group, recomienda administrar carpetas (en los computadores personales de cada consultor) para el desarrollo de cada uno de los proyectos, para luego publicarlos en carpetas compartidas. La estructura que se propone es la siguiente:

- Contrato
- Documentación soporte al entregable final
- *Economics* – Control Financiero
- Entregable Final
- Información general de la compañía
- Lecciones aprendidas
- Plan de trabajo – Carta Gantt
- Propuesta

Con esta administración se busca mantener la mayor cantidad de información posible de cada uno de los proyectos realizados, con el fin de dejar información disponible para futuras iniciativas, evitando invertir tiempo en actividades que ya se han realizado.

De esta manera se hace necesario poder contar con un sistema en el cual permita poder acceder a la información a medida que cada uno de los consultores la necesite.

Actualmente, al finalizar cada proyecto, los consultores simplemente guardan su proyecto en alguna carpeta de sus computadores, pero esto es opcional, ya que no existe una política clara que los obligue a compartir los trabajos realizados.

Hasta hace cerca de dos años se había habilitado un espacio compartido en la red disponible sólo para la oficina central de Vantaz (ubicada en Santiago) donde se debía almacenar cada proyecto, además de una serie de archivos que generaban conocimiento para toda la organización (archivos previamente definidos), la herramienta utilizada fue Lotus Notes, pero se dejó de lado principalmente por la salida de la persona que estaba liderando el proyecto.

Tener la experiencia suficiente en algún tema específico, es una característica diferenciadora para el negocio de las consultorías, por lo tanto al momento de realizar propuestas contar con información histórica de proyectos realizados con anterioridad, avala la propuesta y con ello aumentan las posibilidades de éxito en el proceso de adjudicación de un proyecto.

En estos momentos Vantaz no cuenta con una plataforma que permita la comunicación interna entre los miembros de la organización (se cuenta con la herramienta *Google Apps*, pero esta no ha sido usada completamente, ya que solo se utiliza el servicio de e-mail y calendario). Todo tipo de información que se debe comunicar o traspasar a los consultores se hace mediante e-mail, lo cual provoca problemas de saturación de éste. La empresa pretende separar la comunicación formal que se realiza para los proyectos (e-mail, *google docs*), de la informal, incorporando una intranet para la comunicación no relacionada a proyectos (*google sites*).

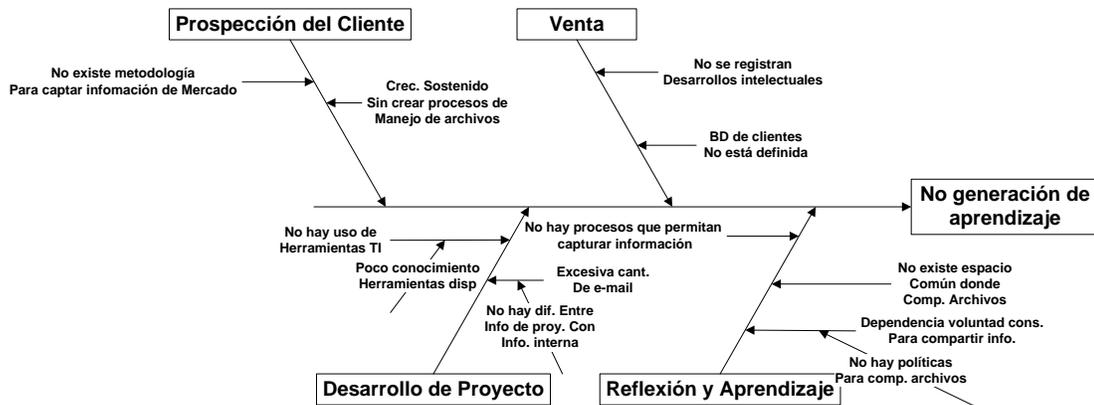
Dentro de las restricciones con que cuenta Vantaz acerca de la información con que trabaja, es el carácter de confidencialidad que tiene esta, ya que la información que se maneja incide directamente en las decisiones estratégicas, tanto de empresas nacionales como internacionales. Por lo que se debe ser extremadamente cuidadoso con la información que se está compartiendo.

No tener procedimientos definidos implica dejar a la organización a expensas de la voluntad de cada uno de los consultores para compartir la información y el conocimiento que se logra después de cada proyecto, por lo que existe la posibilidad de que toda esta nueva experiencia se fugue por la falta de voluntad y procedimientos.

Debido a lo anterior se establece que el principal problema que tiene Vantaz, es la pérdida, por diferentes motivos, de información relevante, impidiendo que la compañía aprenda y se genere conocimiento colectivo. Para ver esto de una mejor manera se presenta un diagrama causa efecto en el cuál se exponen las principales limitantes que se tienen actualmente.

A continuación mediante un diagrama de Ishikawa, en la figura 3.3, se presenta los factores críticos del problema que posee la empresa, analizado de acuerdo a los subsistemas presentados.

**Figura 1.3** Diagrama de Causa - Efecto



Fuente: Elaboración Propia.

Con los antecedentes que han sido expuestos se logra identificar el mal uso de los canales existentes en la compañía para la generación de aprendizaje. Por otra parte, se destaca la excesiva dependencia de los consultores para la manipulación y publicación de información generada en cada proyecto.

## 1.4. Objetivos

A continuación se presentan los objetivos planteados para el presente trabajo de titulación.

### 1.4.1. Objetivo General

- Medir el nivel de aprendizaje en Vantaz Group, aplicando metodología de Gestión del Conocimiento.

### **1.4.2. Objetivos Específicos**

- Diagnosticar la situación inicial de la compañía, mediante herramientas de gestión del conocimiento.
- Identificar brecha entre la situación inicial y la deseada por Vantaz Group, basada en la estrategia de la compañía (mantención de cultura y calidad de la entrega del servicio).
- Medir impacto, de lo que está provocando el impedimento del aprendizaje en la organización.
- Alinear la estrategia de Vantaz Group, con el proyecto de gestión del conocimiento.
- Definir actividades las cuales (alineadas con los intereses de la compañía), que permitan aumentar el nivel de aprendizaje en la organización.

## CAPÍTULO II

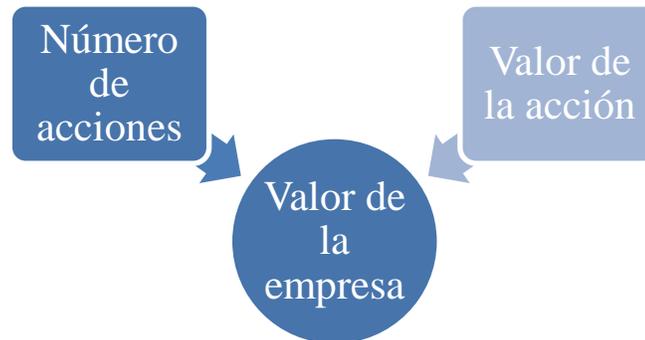
### MARCO TEÓRICO

#### 2.1.El conocimiento y su importancia en la organización

Para entender el rol del conocimiento en la valoración de las Empresas es importante considerar las estructuras del valor de las organizaciones.

Antes de definir el valor de una organización se debe entender el significado de la palabra ‘valor’. Desde un punto de vista concreto (el de los accionistas) se puede definir como el valor monetario de las acciones de la empresa. Esta definición se puede visualizar a continuación:

**Figura 2.1** Valor de la empresa



Fuente: Elaboración propia

Es posible que algunas personas consideren que el valor de mercado de una empresa esté fuera de los valores reales (Valor contable), el cual es un precio innegable, un llamado precio teórico que posee tanto la empresa en su conjunto como cada una de sus partes en las llamadas acciones que corresponden a sus propios dueños, los accionistas. El valor contable o precio teórico se halla básicamente sabiendo los activos, pasivos y netos que cuenta la empresa así como las sinergias por *know-how* y posicionamiento de la empresa en el mercado.

Existen una serie de modelos que intentan valorizar y definir el capital intelectual, estos modelos fueron propuestos principalmente en la década de los '90, y cada uno de ellos, que serán presentados en la tabla 2.1, busca definir estos conceptos y además relacionarlos con la industria con que está relacionada la compañía creadora del modelo.

**Tabla 2. 1** Resumen modelos de valorización del capital intelectual

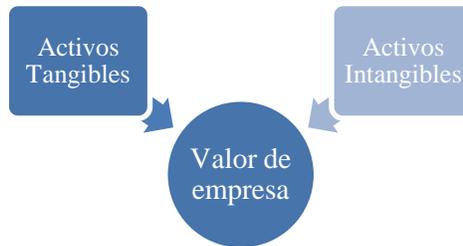
<b>Modelo</b>	<b>Idea fuerza</b>	<b>Composición Activo Intangible</b>	<b>Indicadores / Puntos Claves</b>
Intelectual Assets Monitor (1997)	C.I.= Valor de mercado - Valor de libro	Exterior, relacionado con clientes. Interior con la marcha de la empresa. A) Competencias de las personas, B) Estructura Interna, C) Estructura Externa.	Crecimiento e Innovación. Eficiencia. Estabilidad.
Navigator Skandia (1992 - 1996)	Valor de Mercado = Capital financiero + Capital Intelectual	Capital Intelectual = Capital Humano + Capital Estructural.	Capacidad de Innovación y adaptación. Enfoque humano.
Technology Broker (1996)	Valor de Mercado = Activo Tangible + Capital Intelectual	C.I. = Activos de mercado + Act. Humanos + Act. De propiedad intelectual + Act. Infraestructura.	No tienen indicadores cuantitativos. Trabaja sobre indicadores cualitativos.
Universidad de West Ontario (1996)	Relación Causa-Efecto entre los elementos del capital intelectual	C.I. = Cap. Estructural + Cap. Humano + Cap. Relacional.	El capital intelectual tiene su efecto en el desempeño de la organización.
Canadian Imperial Bank	Relación entre C.I. (medición) y aprendizaje organizacional	Capital de Conocimiento = Cap. Financiero + Cap. Clientes + Cap. Estructural + Cap. Humano.	Aprendizaje Organizacional provoca la creación del capital del conocimiento.

Dow Chemical	Clasificación, valoración y gestión de la cartera de patentes		Valor = Cap. Humano + Cap. Organizacional + Cap. De Clientes.
Modelo Intellect (1998)	Valor Empresa = Act. Tangibles + Act. Intangibles	Act. Intangibles = Cap. Humano + Cap. Estructural + Cap. Relacional.	Act. Tangible = Cap. Fisico + Cap. Financiero. Compuesto por Bloques/Elementos/Indicadores
Modelo Nova (1999)	C.I = Act. Intangibles que generan o generarán valor en un futuro para la compañía	C.I. = Cap. Humano + Cap. Organizativo + Cap. Social + Cap. Innovación y aprendizaje.	Modelo Dinámico. Calcula diferencia del C.I que se produce entre dos periodos de tiempo.
Capital Intelectual (1998)	C.I. es todo lo relacionado con activos intangibles	C.I = Cap. Humano + Cap. Estructural.	Flujos de C.I. Conocimiento e información provocan rendimientos crecientes. Propone indicadores prorrateados según importancia.
Modelo de Dirección Estratégica por Competencias (1998)	C.I = Valor de Mercado - Act. Productivos netos de la empresa según valor contable	C.I = Cap. Humano + Cap. Organizativo + Cap. Tecnológico + Cap. Relacional.	Describe que la competencia esencial tiene un origen, tecnológico, organizativo y personal

Fuente: Resumen de bibliografía, recopilada por el autor.

Un modelo el cual logra generalizar sobre las diferentes posturas, es el propuesto por Euroforum el año 1998 (ver figura 2.2), llamado Modelo Intellect [Conocimiento00], el cual sostiene que:

**Figura 2.2** Valor de empresa según Modelo Intelect



Fuente: [Euroforum98]

Activos Tangibles: Se consideran activos tangibles todos los bienes de naturaleza material susceptibles de ser percibidos por los sentidos, tales como:

- Materias primas y Stocks
- El mobiliario
- Las maquinarias
- Los terrenos
- El dinero

Activos Intangibles: Son todos aquellos activos asociados al capital intelectual.

El nivel de importancia del capital intelectual varía en todas las empresas, pero sin duda tiene una gran incidencia en el valor de mercado de las empresas.

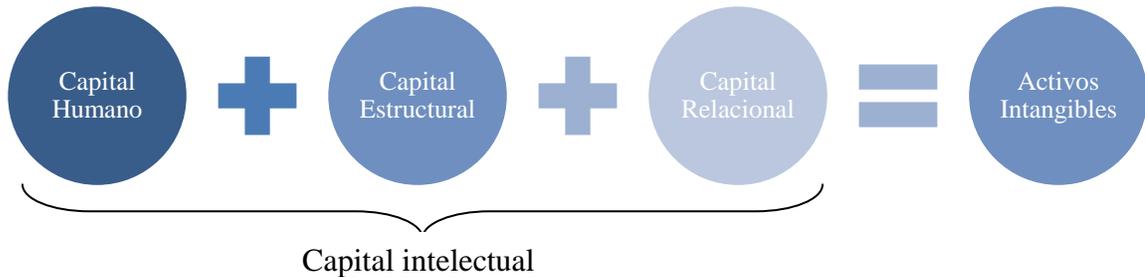
### 2.1.1. Capital Intelectual

Son variadas las definiciones que se han hecho de capital intelectual, una de ellas dice que el capital intelectual hace referencia a la combinación de activos inmateriales que permiten funcionar a la empresa [Brooking97].

Para el final de las definiciones se ha dejado la que sostiene Euroforum, en donde dice que el capital intelectual se puede definir como el conjunto de activos intangibles de una organización que, pese a no estar reflejados en los estados contables tradicionales, en la actualidad genera valor o tiene potencial de generarlo en el futuro.

Agregado a lo anterior hace la siguiente subdivisión del capital intelectual, como se puede apreciar en la figura 2.3 [Euroforum98],

**Figura 2.3** Descomposición Capital Intelectual



Fuente: [Euroforum98]

Donde el Euroforum sostiene lo siguiente: [Euroforum98],

**Capital Humano**: Se refiere al conocimiento (explícito o tácito) útil para la empresa que poseen las personas y equipos de la misma, así como su capacidad para regenerarlo; es decir, su capacidad de aprender. El Capital Humano es la base de la generación de los otros dos tipos de Capital Intelectual. Una forma sencilla de distinguir el Capital Humano es que la empresa no lo posee, no lo puede comprar, sólo alquilarlo durante un periodo de tiempo. Entre los cuales se agregan, de acuerdo a lo que entiende Vantaz Group [Vantaz07]:

- Experiencias.
- Conocimiento técnicos.
- Habilidades.

**Capital Estructural**: Es el conocimiento que la organización consigue explicitar, sistematizar e internalizar y que en un principio puede estar latente en las personas y equipos de la empresa. Quedan incluidos todos aquellos conocimientos estructurados de los que depende la eficacia y eficiencia interna de la empresa: los sistemas de información y comunicación, la tecnología disponible, los procesos de trabajo, las patentes, los sistemas de gestión. El Capital Estructural es propiedad de la empresa, queda en la

organización cuando sus personas la abandonan. Un sólido Capital Estructural facilita una mejora en el flujo de conocimiento e implica una mejora en la eficacia de la organización.

Compuesto por [Vantaz07]:

- Procedimientos.
- Procesos de trabajo.
- Tecnologías.
- Sistemas de información y comunicación.
- Sistemas de Gestión.
- Cultura.

**Capital Relacional**: Se refiere al valor que tiene para una empresa el conjunto de relaciones que mantiene con el exterior. La calidad y sostenibilidad de la base de clientes de una empresa y su potencialidad para generar nuevos clientes en el futuro, son cuestiones claves para su éxito, como también lo es el conocimiento que puede obtenerse de la relación con otros agentes del entorno (alianzas, proveedores, etc).

## 2.1.2. Conocimiento

Se establece que el conocimiento es un conjunto de información almacenada mediante la experiencia o el aprendizaje, a través de la introspección. En el sentido más amplio del término, se trata de la posesión de múltiples datos interrelacionados que, al ser tomados por sí solos, poseen un menor valor cualitativo.

### 2.1.2.1. Características del Conocimiento

Para [Andreu00], lo fundamental del conocimiento, son básicamente tres características:

- El conocimiento es personal, en el sentido de que se origina y reside en las personas.
- Su utilización, que puede repetirse sin que el conocimiento “se consuma” como ocurre con otros bienes físicos, permite “entender” los fenómenos que las personas perciben (cada una “a su manera”, de acuerdo precisamente con lo que

su conocimiento implica en un momento determinado), y también “evaluarlos”, en el sentido de juzgar la bondad o conveniencia de los mismos para cada una en cada momento; y

- Sirve de guía para la acción de las personas, en el sentido de decidir qué hacer en cada momento porque esa acción tiene en general por objetivo mejorar las consecuencias, para cada individuo, de los fenómenos percibidos (incluso cambiándolos si es posible).

Estas características convierten al conocimiento, cuando en él se basa la oferta de una empresa en el mercado, en un cimiento sólido para el desarrollo de sus ventajas competitivas. Su imitación es complicada, a menos que existan representaciones precisas que permitan su transmisión a otras personas efectiva y eficientemente.

Se debe destacar también como señalan Davenport y Prusack, que la mayoría de las personas tiene un sentido intuitivo que el conocimiento es más ancho, más profundo, y más rico que los datos o información, pero todos comprenden que para que la información se convierta en conocimiento, las personas deben hacer prácticamente todo el trabajo, ya que la información es un flujo de mensajes, mientras que el conocimiento es creado por ese mismo flujo de información, anclado en las creencias y compromiso de su poseedor.

### 2.1.3. Generación del Conocimiento

Para poder comprender la generación del conocimiento es necesario mencionar las dos dimensiones en que éste se crea, la dimensión epistemológica<sup>1</sup> del conocimiento y la dimensión ontológica<sup>2</sup> [Nonaka&Konno98], tal como se muestra en la figura 2.4.

---

<sup>1</sup> Epistemología: Doctrina de los fundamentos y métodos del conocimiento científico (RAE).

<sup>2</sup> Ontología: Parte de la metafísica que trata del ser en general y de sus propiedades trascendentales (RAE).

**Figura 2.4** Relación dimensiones del conocimiento



Fuente: [Nonaka&Takeuchi95]

### **2.1.3.1. Dimensión Ontológica del conocimiento**

Esta dimensión hace referencia al entorno en el cual se crea el conocimiento, es decir va desde un entorno personal en el cual sólo se agrega al individuo y es éste el que mantiene la información, hasta un conocimiento que se da entre organizaciones, en la cual se da un ambiente de cooperación entre ellas.

“En términos concretos, el conocimiento es creado sólo por los individuos. Una organización no puede crear conocimiento sin individuos. La organización apoya la creatividad individual o provee el contexto para que los individuos generen conocimientos. Por lo tanto, la generación de conocimiento organizacional debe ser entendida como el proceso que amplifica ‘organizacionalmente’ el conocimiento generado por los individuos y lo cristaliza como parte de la red de conocimientos de la organización.” [Nonaka&Takeuchi95].

### **2.1.3.2. Dimensión Epistemológica del conocimiento**

Ikujiro Nonaka & Hirotaka Takeuchi, presentan en su libro “The Knowledge, Creating Company”, un modelo de generación de conocimiento el cual ha ganado importancia con el pasar del tiempo. En este libro se sostiene que el conocimiento se presenta de dos maneras, de una manera tácita y otra explícita (Nonaka & Takeuchi, 1995). Por lo que este modelo destaca la relación entre estos dos tipos de conocimiento y el paso de estos de un lugar a otro, tal como se muestra en la figura 2,5.

**Figura 2.5** Espiral del Conocimiento



Fuente: [Nonaka&Takeuchi95]

- **Conocimiento Tácito:** Es el conocimiento que no es de fácil expresión y definición, por lo que no se encuentra codificado. Dentro de esta categoría se encuentran las experiencias de trabajo, emocionales, vivenciales, el *know-how*, las habilidades, las creencias, entre otras.

Entre las principales características que Nonaka y Takeuchi presentan sobre el conocimiento tácito son:

- Altamente personal.
  - Difícil de formalizar.
  - Difícil de comunicar.
  - Parcialmente formado por habilidades técnicas (*know-how*)
  - Formado por dimensiones cognitivas: modelos mentales, creencias y perspectivas tan arraigadas que a la persona no le resulta fácil expresarlas.
- **Conocimiento Explícito:** Es el conocimiento que está codificado y que es transmisible a través de algún sistema de lenguaje formal. Dentro de esta categoría se encuentran los documentos, reportes, memos, mensajes, presentaciones, diseños, especificaciones, simulaciones, entre otras.

Además a cada uno de estos procesos de traspaso de información se les ha dado un nombre, el cual es importante entender:

- **Tácito a Tácito:** Es el llamado proceso de socialización el cual implica el hecho de compartir conocimiento tácito en posesión de diferentes individuos.
- **Tácito a Explícito:** Entendido como externalización. Esta fase requiere de la identificación del conocimiento tácito y de su translación a formas comprensibles que puedan ser entendidas por otros.
- **Explícito a Explícito:** Implica la conversión del conocimiento explicitado en un cuerpo de conocimiento aún más complejo. La cuestión clave, son, pues los procesos organizativos de integración, comunicación y difusión del conocimiento para dar lugar a un fenómeno cognitivo sistémico. A este proceso se le conoce como combinación.
- **Explícito a Tácito:** Es la última fase y consiste en la conversión del conocimiento explícito sistémico e integrado por la organización en conocimiento tácito para la misma y para cada uno de sus miembros. Conocido como proceso de interiorización.

#### 2.1.4. Una organización que aprende.

Dentro de los conceptos que se quieren destacar en este apartado, se encuentran el aprendizaje organizacional así como también el aprendizaje individual, es precisamente a través del aprendizaje que las formas de trabajar de las empresas se hacen difíciles de imitar - como no se pueden comprar en el mercado; hay que aprenderlas, y eso requiere tiempo, esfuerzo, y casi siempre un contexto (organizativo, por ejemplo), que casi nunca es fácilmente reproducible o "transportable" de una organización a otra.

El aprendizaje es el proceso mediante el cual se integran conocimientos, habilidades y actitudes para conseguir cambios o mejoras de conducta. Por lo tanto, el aprendizaje es una acción, que toma el conocimiento (en un sentido amplio) como input y genera nuevo conocimiento.

El aprendizaje es un concepto que se puede aplicar a las personas, los equipos y las organizaciones. El aprendizaje organizacional requiere herramientas o mecanismos

que permitan convertir el conocimiento de las personas y equipos de la empresa en conocimiento colectivo.

Cuando se busca una organización que aprende, la distancia que hay entre el aprendizaje individual y organizativo es una de las barreras más grandes, por lo que se debe buscar vincular el aprendizaje que experimentan los individuos con el proceso de retención y acumulación de conocimiento que debe experimentar la empresa.

Debido a lo anterior, queda expuesto que la organización sólo puede aprender a través de sus miembros, pero no depende de cada uno de los individuos considerados de manera aislada, además se agrega que las personas son capaces de aprender fuera de la organización.

## CAPÍTULO III

### GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

Se entiende como Gestión del Conocimiento (KM) a [APO10]:

*“KM es un enfoque integrado para crear, compartir y aplicar conocimientos para mejorar la productividad de la organización, la rentabilidad y el crecimiento.”*

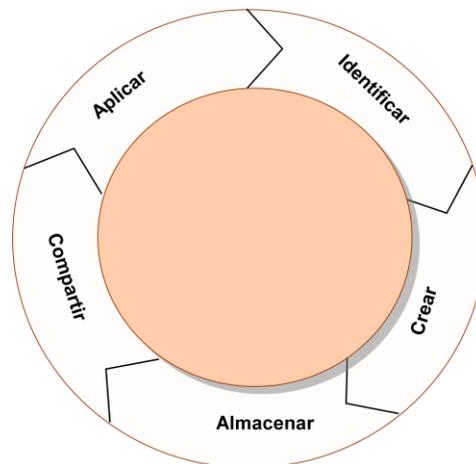
Además agrega,

*“La Gestión del Conocimiento es la disciplina de habilitar a individuos, equipos y la organización completa para crear, compartir y aplicar conocimiento de una manera sistemática y colectiva con el fin de lograr los objetivos de una mejor manera”*

En un ambiente de cambios radicales discontinuos [Malhotra05], se define la gestión del conocimiento como una disciplina más allá de una simple solución tecnológica en donde la clave es evaluar y re-evaluar rutinas que están fijas en procesos de negocio para corregir y mejorar ciertos problemas que puedan complicar a las compañías en la búsqueda de la innovación y el aprendizaje continuo.

Se va a entender entonces a la Gestión del Conocimiento como un proceso el cual está compuesto de cinco pasos como se muestra en la figura 3.1, a continuación,

**Figura 3.1** Los 5 pasos de la Gestión del Conocimiento



Fuente: Knowledge Management Tools and Techniques Manual.

*Identificar:* Paso inicial del proceso de conocimiento. Se identifica los conocimientos críticos necesarios para crear las competencias básicas de la organización. Se identifica los principales problemas relacionados al conocimiento.

*Crear:* Identifica dónde están los principales problemas a través de conversión de conocimiento y generación de nuevo conocimiento. Existen tres formas de crear nuevo conocimiento:

- Nivel Individual.
- Nivel de Equipo.
- Nivel Organizacional.

*Almacenar:* Colección y mantención del conocimiento organizacional. Variadas formas para almacenar el conocimiento. Debe ser organizada para encontrarla fácilmente.

*Compartir:* Intercambio de información. Fomenta el aprendizaje continuo para alcanzar los objetivos del negocio. Debe existir confianza mutua ayudando a fomentar una cultura de compartir la información. TI es una herramienta fundamental en este paso.

*Aplicar:* Se refiere a usar y reusar el conocimiento en la organización, convierte al conocimiento en acción. Se considera que el conocimiento es útil solo cuando agrega valor al servicio que se está prestando.

Es así como se han podido definir los principios fundamentales de la gestión del conocimiento [Davenport&Prusak01]:

- Compartir conocimiento requiere confianza.
- La tecnología permite nuevas conductas de conocimiento.
- Se debe proponer y premiar el hecho de compartir conocimiento.
- El respaldo del personal directivo es fundamental.
- Las iniciativas de la gestión del conocimiento deben comenzar con un programa piloto.
- Se necesitan mediciones cuantitativas y cualitativas para evaluar la iniciativa.
- El conocimiento es creativo y hay que promover su desarrollo en forma inusual.

Se ha logrado definir además los objetivos fundamentales y comunes para todas las organizaciones que están trabajando en proyectos de gestión del conocimiento entre los cuales destacan [Vendrell01]:

- Explotar el conocimiento existente del mejor modo posible. Es importante conocer cómo puede una organización crear sinergia entre todas estas fuentes y mejorar su rendimiento permanentemente. El objetivo que se persigue es hacer 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 que los competidores y aplicar el nuevo conocimiento con la mayor eficiencia posible.
- Transformar el conocimiento de las personas en capital estructural de la organización. Para que las organizaciones puedan servir a sus clientes sin altibajos, es necesario que el conocimiento individual pase a ser colectivo.
- Alinear la estrategia corporativa con las capacidades y competencias. Para aprovechar las nuevas oportunidades, las organizaciones deben conocer sus competencias actuales.

Es necesario señalar que la gestión del conocimiento es un proceso que involucra varios factores en la organización y que además, necesita tiempo para su introducción y familiarización. La gestión del conocimiento no es una técnica que pueda implantarse aisladamente.

La cultura que se establece en la organización es crítica para el éxito de este tipo de proyectos por lo que, al mismo tiempo, también es fundamental conocer los parámetros que la constituyen y determinan, para contribuir, en la medida de lo posible a las modificaciones que permitan alcanzar funcionamientos más dinámicos.

Las ventajas competitivas basadas en conocimiento colectivo tenderán a ser más sostenibles. Desde el punto vista interno en una empresa, la complejidad es que también es más difícil desarrollar conocimiento colectivo que individual.

El conocimiento sólo va a asegurar una ventaja competitiva para la empresa en caso de que éstas sean capaces de traducir la información y las decisiones en propuestas de valor que sean posibles de realizar. [Malhotra05].

La gestión del conocimiento dentro de su visión estratégica considera la sinergia entre los temas tecnológicos y de comportamiento como una necesidad para la supervivencia de negocios complicados. La necesidad de sinergia entre las capacidades humanas y tecnológicas es lo que distingue al antiguo mundo de los negocios del nuevo mundo de los negocios [Malhotra98].

### 3.1. Modelos de Gestión del Conocimiento

Durante la década de los años 90, se propuso una serie de modelos los cuales tienen la característica de analizar la gestión del conocimiento desde diferentes puntos de vista, por lo tanto estos modelos no exigen que sea uno el elegido para liderar un proyecto sino que estos pueden ser sumados y trabajados de manera conjunta.

A continuación se presenta una revisión de la bibliografía existente, donde se presentan los modelos más destacados de gestión del conocimiento.

#### **3.1.1. Modelo de Gestión del Conocimiento de KPMG Consulting**

KPMG produce un modelo cuya finalidad es la exposición clara y práctica de los factores que condicionan la capacidad de aprendizaje de una organización. La estructura organizativa, la cultura, el liderazgo, los mecanismos de aprendizaje, las actitudes de las personas, la capacidad de trabajo en equipo, están conectadas entre sí e interfieren directamente en el aprendizaje de las compañías.

#### **3.1.2. Modelo Andersen**

Reconoce la necesidad de acelerar el flujo de la información que tiene valor, desde los individuos a la organización y de vuelta a los individuos, de modo que ellos puedan usarla para crear valor para los clientes.

Desde una perspectiva individual, está la responsabilidad de compartir y hacer explícito el conocimiento para la organización. Por el lado organizacional se debe crear la

infraestructura de soporte para que la perspectiva individual sea efectiva, creando los procesos, cultura, tecnología y los sistemas que permitan, capturar, analizar, sintetizar, aplicar, valorar y distribuir el conocimiento.

### **3.1.3. Modelo Knowledge Management Assessment Tool (KMAT)**

Es un instrumento de evaluación y diagnóstico, el cual propone cuatro facilitadores (liderazgo, cultura, tecnología y mediciones) que ayudan al proceso de administrar el conocimiento organizacional.

Además entrega una definición general de procesos, mediante los cuales la empresa identifica las brechas de conocimiento y ayudan a capturar, adaptar y transferir el conocimiento necesario para agregar valor al cliente y potenciar los resultados.

### **3.1.4. Modelo APO de Gestión del Conocimiento**

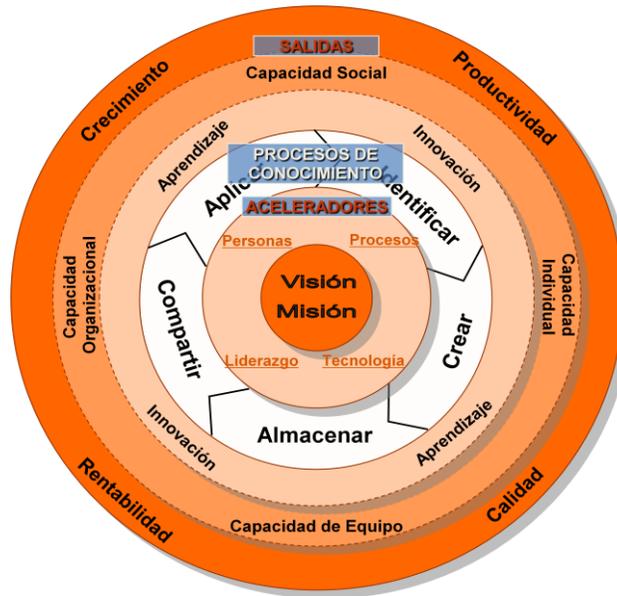
Con este modelo se va a trabajar en la metodología ya que ofrece herramientas para todos los pasos que se ha propuesto en los objetivos tanto el general como los específicos, además incorpora los conceptos presentados en el marco teórico, los cuales se alinean con la metodología de trabajo que se va a presentar.

En los anexos de este documento, se adjuntan las diferentes tareas que el modelo propone para una correcta implementación de un proyecto de gestión del conocimiento, además de una pequeña descripción de cada una de esas actividades.

El punto de partida del modelo es la Visión y la Misión de la organización por lo tanto, se desprende que el compromiso de la organización es fundamental para los proyectos de gestión de conocimiento. Este marco busca cumplir con los objetivos de negocio que la organización se ha planteado. Se define tres niveles para este modelo.

Este modelo se define de la siguiente manera como se puede apreciar en la figura 3.2:

**Figura 3.2** Modelo APO de Gestión del Conocimiento



Fuente: Knowledge Mangement Tools and Techniques Manual

*Aceleradores:* contribuyen a impulsar y acelerar la iniciativa de KM en la organización. Este grupo está compuesto de personas, procesos, tecnología y liderazgo. Son quienes están llamados a manejar el proyecto KM en la empresa así como también el alineamiento entre el proyecto y los objetivos de la compañía.

*Procesos de Conocimiento:* Se refiere al desarrollo del conocimiento y los procesos de conversión.

Los procesos de conocimiento permiten a la empresa aprender e innovar en todas las áreas y niveles de la organización, creando nuevos productos o servicios, abarcando nuevos mercados o implementando nuevos modelos de negocio.

Los resultados esperados del modelo son, la capacidad individual, de equipo, organizacional y social para llevar a la empresa a mayor productividad, servicios de calidad, aumento de la rentabilidad y crecimiento sostenido.

Inicialmente se debe medir el grado de compromiso que la empresa tiene con un proyecto de gestión de conocimiento y con el aprendizaje en la organización.

Este modelo engloba a todos los anteriores y es capaz de captar las ventajas de cada uno de ellos. En una primera instancia, toma la encuesta como una herramienta válida para hacer un diagnóstico de la compañía y luego entiende cuáles son los principales problemas que las empresas tienen para aprender, por lo que propone una serie de soluciones de acuerdo a las limitaciones que las compañías deben enfrentar.

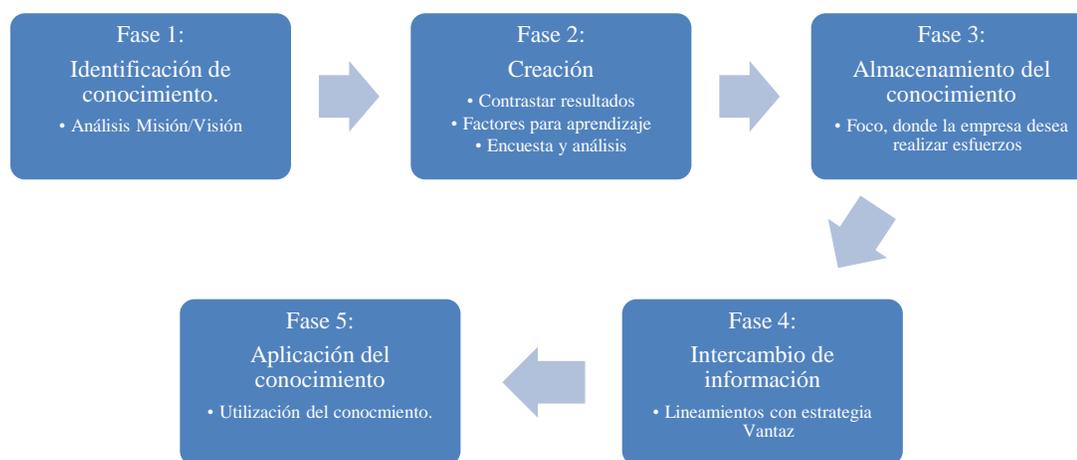
Por otro lado define aceleradores, ya que el modelo logra captar la necesidad que tiene una empresa de aumentar la velocidad de los flujos de información que agregan valor al servicio que se está entregando.

## CAPITULO IV

### METODOLOGÍA

Con la metodología del proyecto se busca establecer una línea de trabajo que permita cumplir con los objetivos del proyecto. En la figura 4.1 se presenta la metodología a utilizar.

**Figura 4.1** Fases metodología proyecto KM



Fuente: Elaboración propia

#### 4.1.Descripción de la metodología

*Fase 1:* Es el paso inicial de la metodología en la cual se analiza el sistema sin haber hecho ningún tipo alteración. Además se realiza un análisis de la Misión y la Visión de la compañía los cuales se establece como motores principales de un proyecto de gestión del conocimiento.

*Fase 2:* Este es un proceso de identificación de los principales problemas que tiene la compañía para la creación y conversión del conocimiento.

La herramienta a utilizar durante este paso es “*Knowledge Management Assessment Tool (KMAT)*” esta es una herramienta de evaluación y diagnóstico diseñada

para ayudar a identificar las conductas organizacionales y obtener una rápida evaluación sobre el nivel de maduración de la gestión del conocimiento en la organización.

Con los resultados de la encuesta aplicada, se podrá definir donde están los espacios de mejora con los cuales comenzar a trabajar.

*Fase 3:* Se debe definir la forma de almacenar el conocimiento, de acuerdo a lo que se ha obtenido en los pasos anteriores. Debe existir una priorización en el almacenamiento de la información y esto va a estar dado por la estrategia definida por la compañía. De acuerdo a la comparación entre lo obtenido y lo que se desea se van a proponer una serie de mejoras dependiendo éstas, principalmente de los tiempos que disponen los consultores así como también los costos que implica cada actividad.

*Fase 4:* Una vez propuestas las mejoras, las cuales cuentan con el consentimiento de la organización, se deben realizar planes de acción que permitan cumplir con lo que se ha propuesto.

Esta es la etapa que más tiempo necesita debido a que no sólo depende de los tiempos que toma cada actividad sino que también depende de los tiempos de desarrollo de cada proyecto, ya que no siempre los consultores están disponibles para realizar estos trabajos internos.

Es en esta etapa donde se debe aprovechar el conocimiento y es donde toma mayor relevancia la cultura de trabajo que existe en Vantaz Group en la cual se fomenta el aprendizaje continuo de la organización.

*Fase 5:* Representa la etapa final de la metodología propuesta, la cual corresponde a la utilización y reutilización del conocimiento que se ha generado con los pasos anteriores.

En esta etapa debe existir un aprovechamiento del conocimiento que se ha hecho explícito. Al ser ésta la etapa final de la metodología se debe establecer un proceso de actualización y revisión periódica de los procesos de generación de conocimiento.

Estos procesos deben ser flexibles, es decir, ser adaptables a los cambios que se presenten en la organización, ya que probablemente la organización al ser una compañía en crecimiento, vaya cambiando sus intereses y focos con el pasar del tiempo, por lo tanto estos procedimientos de revisión deben ser capaces de sostener estas transformaciones.

Los resultados obtenidos, serán expuestos a los socios de la compañía y se aplicará la misma encuesta a ellos como organización y deberán definir, qué aspectos quieren potenciar en lo inmediato y cuáles serán dejados para el futuro.

De acuerdo a la comparación entre los resultados obtenidos y lo que la empresa está buscando, se realizarán propuestas de mejora para cubrir esas diferencias, buscando aumentar el nivel de aprendizaje dentro de la organización.

## CAPÍTULO V

### APLICACIÓN METODOLOGÍA

De acuerdo a lo propuesto en la metodología del presente trabajo, corresponde como fase 1, hacer un análisis inicial de diagnóstico de la compañía, siguiendo los conceptos que establece la Organización Asiática de la Productividad, en donde se establecen como conceptos fundamentales la Misión y la Visión de la compañía, ya que estos dos términos van a determinar el grado de compromiso que tiene una empresa con la gestión del conocimiento en la organización.

#### 5.1.Fase I, Diagnóstico

Como se menciona en el enunciado de este capítulo, esta fase corresponde al análisis inicial de la empresa, donde medirá el compromiso de la compañía con un proyecto de gestión de conocimiento, mediante la revisión de la misión y visión de la empresa. Además analizará el grado de desarrollo y/o madurez del concepto de conocimiento en la organización, con una encuesta basada en el modelo KMAT (*Knowledge Management Assessment Tool*).

##### **5.1.1.Análisis Misión y Visión**

Según la figura 4.2 (*ver página 38*), se define la misión y visión de la empresa como aceleradores de proyectos de gestión del conocimiento. Cuando se hace referencia a estos conceptos como aceleradores de un proyecto, significa que estas dos definiciones facilitan, promueven y alinean todo proyecto de mejora relacionado con el manejo del conocimiento.

Inicialmente, debe ser la visión la que debe definir de una manera explícita el compromiso con el manejo del conocimiento ya que es ésta, la que debe expresar los valores e intereses de la compañía. La misión, por otra parte, busca dejar establecidos los servicios que la empresa presta, además de delimitar el campo de acción para la toma de decisiones.

### Misión de Vantaz Group

*“Ser una comunidad de negocios líder, reconocida por sus clientes como sólidos y confiables en la entrega de servicios de consultoría, en permanente crecimiento y motivados por una marcada actitud de servicio creatividad e integridad” [Vantaz10].*

Se analizará la misión de la compañía en partes:

1. *“Ser una comunidad de negocios líder”*

Se refiere a ser una organización, la cual engloba una serie de actividades, donde se establece que el interés de la compañía es ser una organización integral, es decir, preocupada tanto de la entrega del servicio de consultoría.

2. *“reconocida por sus clientes como sólidos y confiables en la entrega de servicios de consultoría”*

Cuando se refiere a que los clientes ven a Vantaz Group como una empresa sólida, está haciendo referencia a que la empresa es creíble, con capacidad de reacción, con un amplio conocimiento de los temas que se están tratando y con un respaldo económico, que permita a los clientes confiar en la compañía.

3. *“en permanente crecimiento”*

Hace referencia al crecimiento tanto de la compañía en cuanto a ingresos y personal, además del crecimiento de cada uno de los individuos de la organización, facilitando el crecimiento profesional de cada uno de ellos.

4. *“motivados por una marcada actitud de servicio creatividad e integridad”*

La actitud de servicio tiene referencia con la actitud hacia al cliente, de cooperación constante tratando de conseguir soluciones conjuntas que agreguen valor al cliente y a la vez sean plenamente realizables.

Según análisis del autor, la misión propuesta por Vantaz Group representa, de una manera clara, los servicios que se están prestando, además deja establecido dónde está el foco de interés de la empresa, el cual es la actitud de servicio junto con una relación cercana y de confianza con el cliente, buscando generar relaciones de largo plazo. Sin embargo, en ninguna parte menciona la actitud que la empresa debe tener con sus empleados, de acuerdo a lo que establece F. R. David en el texto “How companies define their mission” (1989).

Por lo tanto, se observa una misión clara, la cual cumple con el objetivo de este concepto, pero es necesario, agregar y dejar establecido, cómo la empresa quiere ver actuar a sus trabajadores. De acuerdo a esto, se recomienda analizar la misión de la compañía, buscando principalmente, agregar alguna referencia para el personal, enfatizando la colaboración y trabajo en equipo para el desarrollo de las personas.

#### Visión de Vantaz Group

*“Ser reconocidos como una organización referente en cada una de sus líneas de negocio, líder en el desarrollo de su gente, quienes son guiados y motivados por una marcada actitud de servicio, creatividad e integridad” [Vantaz10].*

Se realiza el mismo que se realizó anteriormente con la misión.

1. *“Ser reconocidos como una organización referente en cada una de sus líneas de negocio”*

Vantaz Group, ha definido cinco líneas de negocio, que fueron mencionadas en la presentación de la compañía, y aspira a ser líder en cada una de ellas, liderando el desarrollo de cada línea, teniendo personal experto en estas áreas, siendo reconocidos en la industria.

2. *“líder en el desarrollo de su gente”*

Se relaciona con el punto descrito en la misión, donde Vantaz Group, realizará esfuerzo por darles todas las facilidades a sus trabajadores para que puedan desarrollarse tanto en la parte personal, como profesional.

3. *“quienes son guiados y motivados por una marcada actitud de servicio, creatividad e integridad”*

Uno de los pilares fundamentales y origen del crecimiento sostenido que ha tenido la compañía, es la relación cercana que han tenido con sus clientes desde cuando la empresa comenzó. La actitud de servicio y apertura hacia el cliente son fundamentales en este tipo de negocios y Vantaz lo reconoce como tal. Cuando se hace referencia a la creatividad e integridad, es que los consultores (en todos los niveles), deben estar en una búsqueda constante de soluciones para el cliente, que sean capaces de agregarle valor al servicio/producto que el cliente recibe.

La visión se relaciona con la idea que guía al negocio, en este caso el negocio de la consultoría, la cual debe ser breve, fácil de captar, inspiradora y creíble, para que sirva como base de consenso para diferentes decisiones, permitiendo agilidad y flexibilidad en la ejecución de las tareas diarias. Otro punto a destacar es que con la visión se deben dejar en claro los principales valores de la compañía.

De acuerdo a lo expuesto en el párrafo anterior, mediante análisis del autor, se establece que la visión que Vantaz Group propone, cumple con lo solicitado inicialmente. Se recomienda agregar un apartado en el cual se establezca que la empresa está buscando generar un ambiente de cooperación entre los trabajadores de la compañía promoviendo el compartir las experiencias de cada uno de los proyectos desarrollados, en función del crecimiento de sus empleados.

En términos generales, existe un compromiso de la organización, principalmente con el desarrollo de su personal, tal como lo expone la visión, además de una marcada actitud de servicio y cercanía con el cliente, para lograr relaciones sustentables con base en la confianza. Por ende, ambas definiciones, tanto la misión, como la visión expresan de una buena manera, la forma de ser de la compañía, estando ambas alineadas en la

búsqueda de una identidad de empresa, que se logre traspasar de manera íntegra a los trabajadores.

### **5.1.2. Encuesta KMAT**

Esta es una encuesta diseñada para ayudar a las organizaciones a realizar una rápida evaluación de su preparación para un proyecto de gestión de conocimiento. La evaluación se realizó durante Marzo del año 2011. Una vez realizada esta evaluación inicial, la empresa, puede enfocar sus programas de mejora en las brechas identificadas con los resultados de este análisis.

Los cinco procesos de conocimiento (identificar, crear, almacenar, compartir, aplicar), proveen una evaluación inicial de las prácticas existentes en la empresa relacionadas a la gestión del conocimiento, las cuales pueden ser apalancadas durante la implementación; puesto que en algunas oportunidades se da que las organizaciones están aplicando prácticas de gestión de conocimiento sin haberse dado cuenta de ello. El resultado de un proyecto de este tipo debe permitir mejorar la calidad del aprendizaje e innovación que tiene la empresa, las cuales se van desarrollando a nivel de capacidades individuales, en equipo, organizacionales y sociales, lo que en última instancia conduce a mejoras en la calidad del servicio de consultoría, la rentabilidad, productividad y por ende, crecimiento.

La evaluación provee los lineamientos necesarios para identificar las áreas en que la organización debe enfocar sus esfuerzos con las iniciativas de gestión de conocimiento. Los resultados de la encuesta destacan las fortalezas de la organización y las áreas de mejora. Específicamente los objetivos de esta evaluación son:

- Determinar si ya se ha puesto en práctica algunas de las iniciativas de gestión de conocimiento y cuál es el nivel de madurez de estas actividades.
- Determinar si la organización tiene las condiciones correctas para sostener un proceso de gestión de conocimiento.

- Identificar las fortalezas de Vantaz Group, y las oportunidades de mejora en el manejo del conocimiento.

La encuesta consta de 52 preguntas (*ver anexo 2*), evaluadas con una escala de 0 a 4<sup>3</sup>, siendo el número mayor la máxima calificación, significando el máximo nivel de desarrollo de esa actividad/iniciativa.

La evaluación mide siete categorías:

- Políticas y estrategia de la organización.
- Planificación de los recursos humanos y procesos del área.
- Entrenamiento, capacitaciones y mejoras para el personal.
- Métodos, procedimientos y procesos de documentación, buscando mejoras en la gestión del conocimiento.
- Soluciones técnicas (TI).
- Búsqueda de la captura del conocimiento tácito.
- Cultura de gestión del conocimiento de la fuerza de trabajo.

La escala de evaluación es:

0 = En desacuerdo, la empresa no realiza/presenta esta característica.

1 = Medianamente en desacuerdo, la empresa presenta esta característica pero en un muy bajo grado.

2 = Medianamente de acuerdo, se da esta característica en un nivel medio.

3 = De acuerdo, la empresa tiene esta característica.

4 = Muy de acuerdo, se presenta esta característica en un grado muy elevado.

Para esta encuesta se estableció un mínimo de trabajadores de Vantaz Group a evaluar, el que para estos efectos, se determinó en 15 personas, teniendo la precaución

---

<sup>3</sup> Las notas de la evaluación vienen predeterminadas, por la Knowledge Management Assessment Tool, por lo que no se ha cambiado la forma de evaluación de cada una de las preguntas.

que quienes participaran pertenecieran a todos los niveles de la organización. Esta cantidad corresponde al hecho de que la muestra debe cubrir al menos un 25% de la población total de Vantaz, de acuerdo a lo que se establece en los principios de la encuesta KMAT (55 personas trabajando para la oficina de Santiago al momento de la encuesta).

Una vez analizados los resultados se pasa a la segunda fase de la metodología, en la cual contrastan los resultados obtenidos en la encuesta con los intereses de la compañía, valorados también bajo la misma encuesta, para luego definir los planes de trabajo y poder cubrir todos los puntos en los cuales la empresa debe mejorar.

## 5.2.Fase II

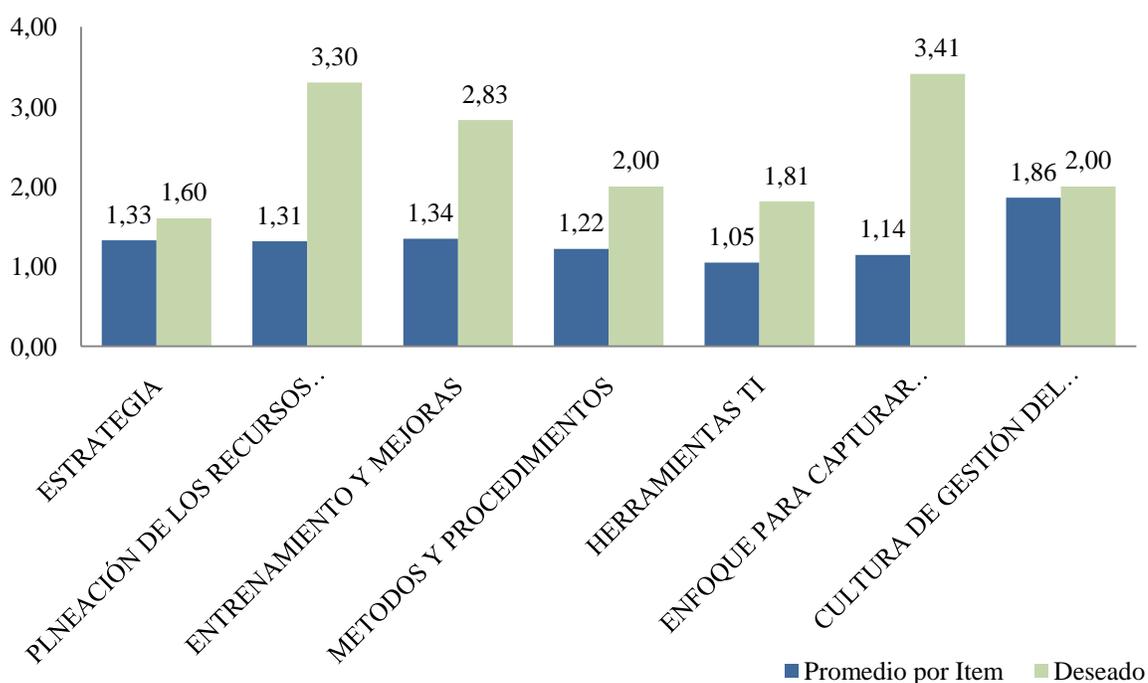
### 5.2.1.Análisis de datos obtenidos por encuesta

Los resultados de la encuesta realizada presentó un promedio general de 1,24, lo que indica que la empresa está lejos de tener internalizado el concepto de gestión del conocimiento. Se observa que en algunas áreas hay un mayor desarrollo, como por ejemplo el ítem relacionado a cultura de gestión del conocimiento el que obtiene la nota más alta con un 1,85, lo que se relaciona directamente con el análisis anterior en donde mediante la misión y visión se observa que hay una cultura de cooperación y desarrollo para las personas que trabajan en la compañía.

Los promedios de los ítems evaluados se muestran en la tabla 5.1 (*ver página 52*), donde se observa que el principal problema está en el uso de herramientas TI y en el enfoque que tiene la empresa para capturar el conocimiento tácito.

En el gráfico 5.1, se contrastan los promedios de cada ítem, en color azul se presentan los resultados obtenidos por las respuestas de los consultores y en color verde, está presentado lo que está buscando obtener Vantaz Group en un futuro, de tiempo a definir.

**Gráfico 5.1** Comparativo resultados obtenidos por ítem



Fuente: Elaboración propia

En el ítem relacionado al uso de herramientas TI en Vantaz Group es esperable un resultado bajo en el desarrollo de herramientas del tipo ERP, sin embargo en el mismo ítem se obtienen puntuaciones altas en las preguntas relacionadas a administración de documentos (2,18) y cuando se hace referencia al uso de intranet como herramienta de comunicación interna (2,93). El desarrollo de la intranet actual de Vantaz Group, fue realizado por el autor de la presente memoria.

En el enfoque para capturar el conocimiento tácito se obtiene una baja evaluación (1,14) producto de que muchas de las actividades que se realizan no están enfocadas en la captura del conocimiento importante para la organización. No se aprecian esfuerzos por identificar el conocimiento crítico dentro de la organización ni tampoco identificar quienes lo poseen.

Actividades como entrevistas o mentoring/coaching, se realizan en la compañía periódicamente y son parte de los procesos, sin embargo no obtienen las calificaciones más altas, debido principalmente al enfoque que se le está dando a estas actividades. El foco no está siendo generar conocimiento y poder albergarlo en la compañía, sino que

está siendo una simple captura de opiniones las cuales no se relacionan con el objetivo de estos procesos.

Por otro lado, destaca la cultura de gestión del conocimiento que la compañía comparte, los trabajadores reconocen los esfuerzos que está realizando Vantaz Group en ese sentido y obtiene la máxima calificación de todos los ítems con un 1,85, cabe destacar que todas las respuestas de este ítem superan la nota 1,5, lo que en relación a los otros campos evaluados es una buena muestra de que los esfuerzos de la organización están bien encaminados.

Se valora también a Vantaz como una organización en la cual los errores se permiten, y se aceptan como parte del trabajo, por lo que cada vez que ocurre un evento de este tipo, no se buscan culpables sino que se busca obtener experiencias de ello, para no volver a caer en lo mismo, esto tiene relación con la pregunta número 50, en la cual se hace referencia a tener un enfoque abierto para el reporte de incidentes.

La tabla 5.1, a continuación, muestra el resumen de respuestas, las cuales han sido obtenidas con la encuesta realizada. Además se muestra algunos estadísticos de orden, asociados al análisis del presente diagnóstico.

Se debe señalar que la quinta columna de la tabla 7.1, Vantaz Deseado, es la nota que espera obtener la compañía una vez desarrollado un proyecto de gestión de conocimiento. Estos valores se obtienen de una entrevista con uno de los socios de la compañía, Marcel Villegas.

La columna promedio, es un promedio de los resultados obtenidos por los consultores encuestados en cada una de las preguntas.

**Tabla 5.1** Resumen respuestas encuesta KM

Item	N°	Identificador	Promedio (Actual)	Vantaz Deseado	Diferencia
ESTRATEGIA	1	Política KM	<b>1,31</b>	1	0,31
	2	Integración de política KM	<b>1,37</b>	3	<b>-1,62</b>
	3	Comunicación de la política	<b>1,81</b>	2	<b>-0,18</b>
	4	Responsables de la estrategia KM	<b>1,18</b>	1	0,18

	5	Seguridad de la información	<b>0,93</b>	1	-0,06
PLANIFICACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS	6	Planificación de fuerza de trabajo	<b>1,75</b>	4	-2,25
	7	Planes de sucesión	<b>1,25</b>	3	-1,75
	8	Evaluación de riesgo del conocimiento	<b>0,75</b>	2	-1,25
	9	Entrevistas de salida	<b>0,50</b>	3	-2,50
	10	Programa de talentos	<b>1,25</b>	4	-2,75
	11	Perfiles de cargos	<b>2,37</b>	4	-1,62
	ENTRENAMIENTO Y MEJORAS	12	Uso de SAT	<b>0,81</b>	2
13		Relación de SAT y KM	<b>0,62</b>	1	-0,37
14		Herramientas de transferencia y captura de conocimiento	<b>1,06</b>	2	-0,93
15		Competencias	<b>1,56</b>	4	-2,43
16		Programas de mejoras	<b>1,43</b>	4	-2,56
17		Coaching y Mentoring	<b>2,56</b>	4	-1,43
METODOS Y PROCEDIMIENTOS		18	Incorporación de metodología KM	<b>1,00</b>	1
	19	Aprendizaje desde la experiencia	<b>1,00</b>	2	-1,00
	20	Autoevaluaciones	<b>0,62</b>	1	-0,37
	21	Benchmark	<b>0,68</b>	1	-0,31
	22	Feedback de experiencias	<b>2,12</b>	3	-0,87
	23	Composición de trabajo en equipo	<b>1,75</b>	4	-2,25
	24	Documentación de actividades de trabajo	<b>1,31</b>	2	-0,68
	25	Cambios técnicos y organizacionales	<b>1,25</b>	2	-0,75
HERRAMIENTAS TI	26	Estrategias IT/KM	<b>1,25</b>	3	-1,75
	27	Information Management	<b>1,12</b>	3	-1,87
	28	Administración Documentos	<b>2,18</b>	4	-1,81
	29	Mapeo de Conceptos	<b>0,81</b>	2	-1,18
	30	Bases de Datos de Conocimiento	<b>1,50</b>	3	-1,50
	31	Simulación	<b>0,12</b>	0	0,12
	32	ERP	<b>0,18</b>	0	0,18
	33	Intranet	<b>2,93</b>	3	-0,06
	34	Motores de búsqueda de conocimiento	<b>1,00</b>	0	1,00
	35	Páginas amarillas expertas	<b>0,12</b>	0	0,12
	36	Herramientas colaborativas	<b>0,25</b>	2	-1,75
ENFOQUE PARA CAPTURAR CONOCIMIENTO TÁCITO	37	Identificación de conocimiento crítico	<b>1,12</b>	3	-1,87
	38	Entrevistas	<b>1,31</b>	4	-2,68
	39	Diálogo de entrenamiento	<b>1,25</b>	4	-2,75
	40	Mentoring/Coaching	<b>2,31</b>	4	-1,68

	41	Comunidades Práctica	<b>1,06</b>	4	<b>-2,93</b>
	42	Captura conocimiento explícito	<b>1,18</b>	4	<b>-2,81</b>
	43	Mapas conceptuales	<b>0,50</b>	2	<b>-1,50</b>
	44	Mapeo de conceptos	<b>0,81</b>	4	<b>-3,18</b>
	45	Mapeo procesos	<b>0,81</b>	4	<b>-3,18</b>
	46	Story Telling	<b>1,06</b>	3	<b>-1,93</b>
	47	Búsqueda de conocimiento	<b>1,18</b>	2	<b>-0,81</b>
	48	Utilización de conocimiento	<b>1,06</b>	3	<b>-1,93</b>
CULTURA DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO	49	Propuesta de compartir conocimiento	<b>2,18</b>	3	<b>-0,81</b>
	50	Cultura de sin culpables	<b>1,81</b>	1	0,81
	51	Premios por compartir conocimiento	<b>1,56</b>	1	0,56
	52	Líderes con el ejemplo	<b>1,87</b>	3	<b>-1,12</b>
		Promedio Evaluación	<b>1,24</b>	<b>2,500</b>	<b>-1,25</b>
		Desviación Estándar	<b>0,61</b>	<b>1,279</b>	<b>1,08</b>
		Moda	<b>1,25</b>	<b>4,000</b>	<b>-1,70</b>
		Máximo valor	<b>2,94</b>	<b>4,000</b>	<b>1,00</b>

Fuente: Elaboración propia

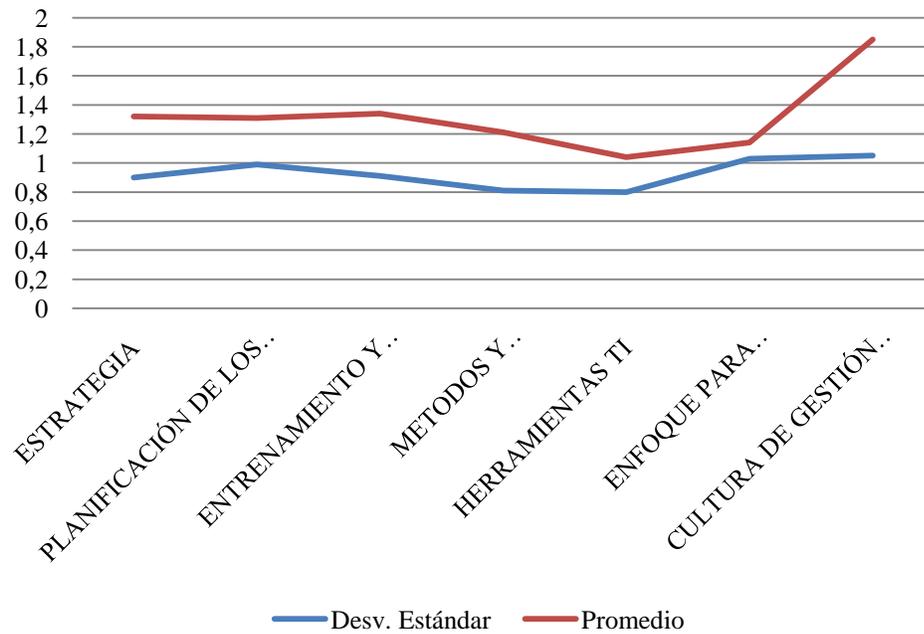
El detalle de las respuestas por encuetado se encuentra en el anexo 5 de la presente memoria.

La desviación estándar que muestra el promedio de la evaluación, es de 0,615 esto quiere decir, que la variación de los valores no es significativa respecto del rango que se podía obtener. Este bajo número obtenido, representa que la diferencia en el nivel de avance en los distintos ítems evaluados no es significativa lo que se asocia con un alto grado de relación entre las preguntas realizadas.

De acuerdo al gráfico 5.2, en donde se muestra la desviación estándar por ítem, se aprecia una heterogeneidad en la evaluación ya que todos los ítems tienen un valor cercano a 1 como desviación estándar, lo que significa un valor cercano al 25%, del máximo posible en la evaluación.

Este dato se acentúa aún más cuando se compara con la evaluación promedio obtenida en cada uno de los ítems, en donde se puede apreciar la cercanía que existe entre ambos valores.

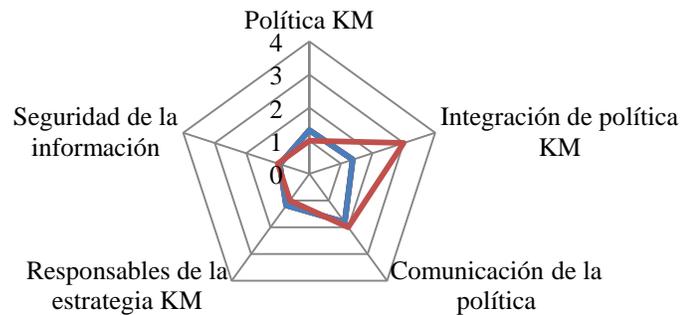
**Gráfico 5.2** Comparativo desviación estándar y promedio



Fuente: Elaboración propia

A continuación se presenta los resultados obtenidos en cada ítem de la evaluación, donde se compara lo que desea la compañía con los valores obtenidos mediante la encuesta aplicada. La línea azul representa el promedio de las respuestas entregadas por los trabajadores de Vantaz Group. La línea roja, por otra parte, muestra los intereses de la compañía.

**Gráfico 5.3** Item: Estrategia



Fuente: Elaboración propia

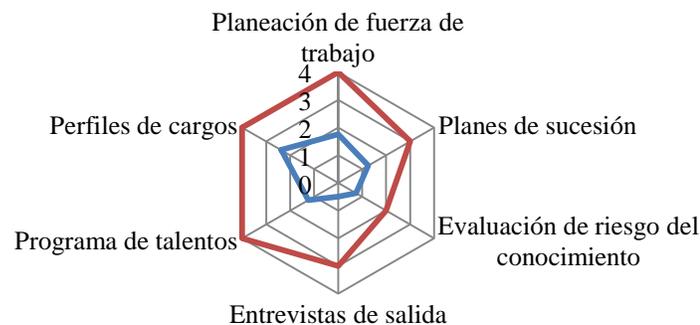
En el primer ítem analizado, tal como se muestra en el gráfico 5.3, se puede apreciar que existe una relación entre lo que se ha definido como estrategia de la empresa y la capacidad de aprendizaje de la organización.

De los siete ítems evaluados, éste es el que presenta resultados esperados que más se asemejan a los obtenidos mediante la encuesta; solo se reconoce como necesario mejorar los sistemas de administración de la compañía, para actuar como facilitador de las actividades de los consultores.

El gráfico 5.4, que se relaciona con la planificación de los recursos humanos y algunos riesgos a los que está expuesta la empresa por posibles pérdidas de información, muestra una diferencia considerable entre lo apreciado por los trabajadores de la compañía y lo que la dirección de la empresa está buscando.

Todas las actividades mencionadas en este ítem son periódicamente realizadas por la empresa, excepto las entrevistas de salidas, sin embargo, han obtenido una baja evaluación (nota promedio menor a 2,0). Por ende, estas actividades necesitan de una revisión, de manera de alinearlas con el desarrollo de los consultores en la compañía.

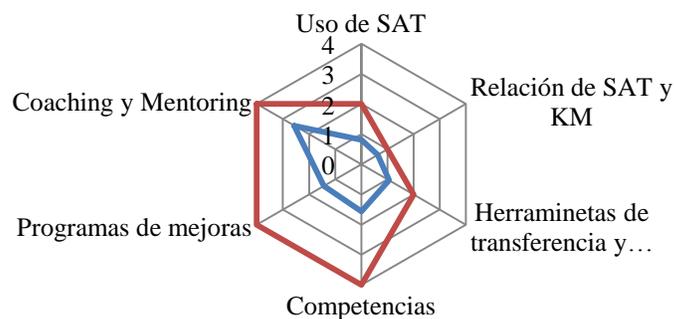
**Gráfico 5.4** Ítem: Planificación de los Recursos Humanos



Fuente: Elaboración propia

El programa SAT<sup>4</sup> (Enfoque Sistémico de Capacitación), al cual hace referencia en el gráfico 5.5 tiene relación con el seguimiento, planificación y control de todas las capacitaciones y entrenamientos de los trabajadores, donde se mide a lo largo de todo el proceso de mejora si el entrenamiento está teniendo el efecto esperado y buscado en la persona. Cabe destacar que este programa no se realiza en la empresa actualmente.

**Gráfico 5.5** Ítem: Entrenamiento y mejoras



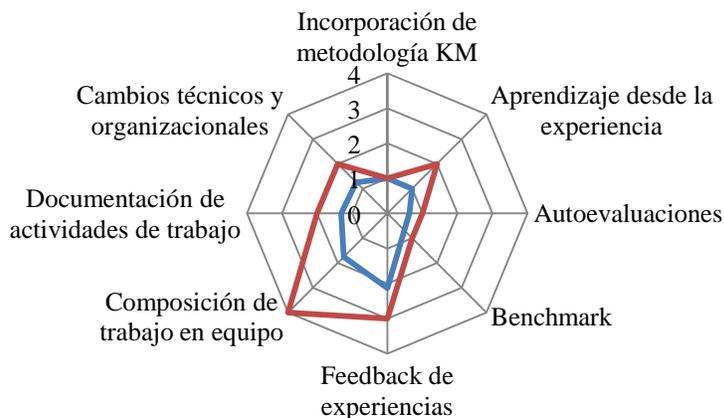
Fuente: Elaboración propia

Dentro de las actividades que se realiza en este ítem, están coaching y mentoring, las que obtienen la evaluación más alta del ítem, sin embargo sigue lejos del desarrollo que está buscando Vantaz en esta actividad. Tanto el programa de mejora de rendimiento, como el programa de desarrollo de competencias se realiza en Vantaz, pero obtienen una baja evaluación (menor a 2,0).

Cabe mencionar esta área representa uno de los valores más altos de la encuesta.

<sup>4</sup> SAT: Un enfoque sistemático de la capacitación incluye evaluar si los empleados están logrando los resultados y los enfoques y el desarrollo que necesitan los empleados para mejorar el cumplimiento de los resultados. Un enfoque sistemático incluye la evaluación antes, durante y después del entrenamiento para asegurar que los empleados realmente se beneficiaron de la formación en términos de mejores resultados para la organización.

**Gráfico 5.6** Item: Métodos y procedimientos



Fuente: Elaboración propia

En el ítem de metodologías y procedimientos (gráfico 5.6), es donde se obtiene el segundo resultado más bajo de la evaluación; cabe destacar que forma parte en la cultura de Vantaz la poca normalización de las tareas, es por esta razón que se obtiene bajos puntajes tanto de la parte de la evaluación que hacen los consultores, como de lo que está buscando la compañía. Es para destacar el interés que tiene Vantaz Group en la pregunta que tiene relación con el trabajo en equipo, ya que lo considera fundamental para el éxito del proceso de consultoría, y presenta una de las principales diferencias a cubrir.

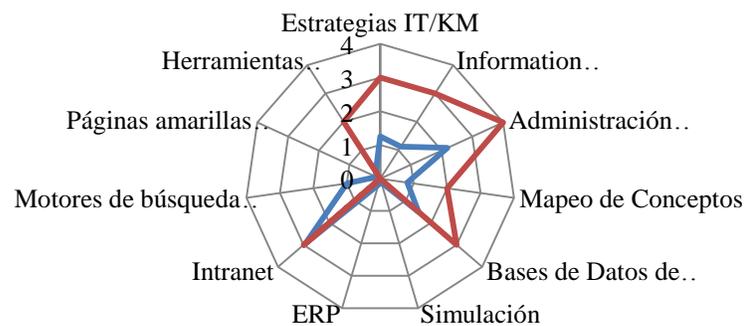
La pregunta que tiene relación con el feedback de experiencias, obtiene la mejor puntuación del ítem, con una nota mayor a 2, esto principalmente por el interés que ha puesto la compañía en compartir las experiencias que se generan en cada proyecto, realizando sesiones periódicas de conocimiento (cada 15 días, los días viernes).

El siguiente ítem (gráfico 5.7) está relacionado al uso de herramientas TIC, es el ítem con más baja calificación, principalmente por el poco uso de herramientas de este tipo en la compañía, la razón de esto es el tipo de negocio en el cual Vantaz está inmerso.

A pesar de lo anterior, se obtiene 2 de las calificaciones más altas de la evaluación, una de ellas corresponde a la administración de documentos, donde se obtiene una valoración mayor a 2 (existe un espacio de mejora, ya que la empresa espera seguir desarrollando este concepto); la otra hace referencia al uso de una red interna de

comunicación, intranet, obteniendo una nota 3 (la nota más alta de la encuesta), donde no se aprecia diferencias con la organización, por lo tanto, lo buscado por la empresa con la creación de una intranet, está logrado, la tarea en este caso es mantener la evaluación y seguir mejorando el sitio de comunicación.

**Gráfico 5.7** Item: Herramientas TI

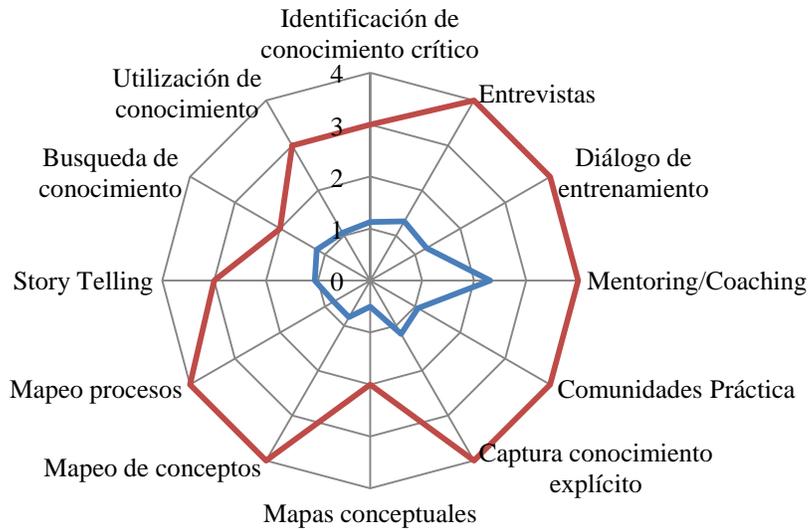


Fuente: Elaboración propia

Se aprecia notorias diferencias cuando se relaciona a la estrategia TIC, con el desarrollo de la gestión del conocimiento, principalmente debido al bajo desarrollo de herramientas en esta área en la empresa.

En el enfoque para capturar el conocimiento tácito (gráfico 5.8), es donde están las mayores diferencias entre lo que busca la empresa y lo que evalúan los consultores. El promedio de este ítem es de 1,14 contra el 3,41 que ha establecido como objetivo la empresa. En general, no se aprecia actividades realizadas por la empresa, enfocadas a la detección del conocimiento crítico de la compañía. La única actividad que se realiza, de manera establecida y periódicamente en Vantaz Group, es mentoring y coaching, la cual es bien evaluada, sin embargo, lejos de lo que desea la organización.

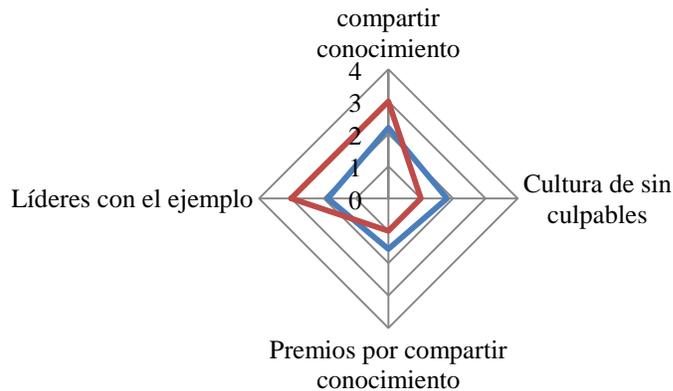
**Gráfico 5.8** Item: Enfoque para capturar conocimiento tácito



Fuente: Elaboración propia

Algunas de las actividades que se realizan en la empresa obtienen baja valoración como es el caso de las entrevistas.

**Gráfico 5.9** Item: Cultura de gestión del conocimiento



Fuente: Elaboración propia

El gráfico 5.9, muestra la cultura de gestión del conocimiento, donde se observa los mejores resultados comparando los intereses de la empresa y lo observado por los trabajadores.

En este ítem no se aprecia mayores diferencias en cuanto a valoración de cada una de las preguntas. Estos, son resultados del esfuerzo que ha hecho Vantaz por conservar una cultura de colaboración entre pares, promoviendo el trabajo en equipo, en un ambiente de compañerismo, guiado por líderes que buscan conservar y alimentar esa cultura día a día.

### **5.2.2. Análisis general de resultados obtenidos**

De los 7 ítems evaluados, los que presentan mayores diferencias entre lo buscado por la compañía y lo evaluado con los consultores, son los 3 ítems que se nombra a continuación:

- Planificación de los recursos humanos
- Entrenamiento y mejoras
- Captura del conocimiento tácito

Todos estos afectan directamente el correcto desempeño de los consultores, en este análisis, no se agrega al ítem relacionado con el uso de herramientas TI, ya que este no afecta directamente el desarrollo de los proyectos.

De acuerdo a los objetivos planteados para la toma de esta evaluación, se logra establecer que la compañía, ya ha desarrollado algunas de las iniciativas de gestión de conocimiento, como son el coaching, mentoring, programas de desarrollo, trabajo en áreas comunes, entre otras, sin embargo nos son bien evaluadas por los consultores, esto demuestra que el grado de desarrollo de estas actividades es bajo.

Por otra parte, se establece que la organización tiene las condiciones necesarias para desarrollar un proyecto de gestión de conocimiento, ya que, tienen definidos sus objetivos, su estrategia y los principales lineamientos para el futuro, lo que se suma al compromiso que se identifica en los resultados obtenidos en la evaluación, junto con algunas iniciativas ya desarrolladas de gestión de conocimiento.

### **5.3.Fase III**

### 5.3.1. Focos de mejora

De acuerdo a lo establecido en la estrategia de la compañía, sumado el análisis realizado con los resultados de la encuesta, se propone tres focos de mejora que permitirán a Vantaz Group, enfrentar los objetivos que se ha planteado con una base de conocimiento, centrada principalmente en un estricto cuidado de los ingresos de personal a la compañía, en la mantención de la cultura de la empresa y sin despreocupar la calidad del servicio que se está entregando.

Con los tres focos de mejora que se presenta varias iniciativas por focos, las cuales van a apoyar el desarrollo del proyecto de gestión del conocimiento para la empresa.

Los 3 focos de mejora propuestos son:

1. **Planificación de los Recursos Humanos.** Este primer lineamiento tiene una función principal de apoyar el proceso de crecimiento de personal en la compañía. Dado el aumento de proyectos que la empresa está realizando es necesario sumar un grupo elevado de personas a la empresa, por lo que el proceso de ingreso y planificación de los recursos humanos debe ser analizado. Por esta razón las mejoras van a estar enfocadas en la planificación de la fuerza de trabajo, sobre todo en la etapa actual que vive la compañía que es de crecimiento y expansión, tanto nacional como internacionalmente.

Además también las mejoras van a ir enfocadas en el potenciamiento de la fuerza de trabajo y en los planes de capacitación y carrera para cada uno de ellos. Estas actividades se realizan en la empresa, pero deben ser enfocadas a la estrategia que tiene la compañía en este quinquenio (2010 – 2015).

2. **Mantención de la cultura de Vantaz Group.** El ingreso de un número elevado de personas a la compañía en un periodo de tiempo reducido, pone en jaque la cultura de la empresa, sobre todo en una compañía como esta, en la cual el traspaso de información se hace en su mayoría de manera informal, por lo que es necesario proponer ciertas actividades en función de que los nuevos trabajadores de la compañía, sepan lo que significa ser parte del equipo de trabajo de Vantaz Group. Para esto se debe potenciar los espacios existentes o habilitar nuevos para

desarrollar trabajo en equipo, lo cual va a ser una actividad facilitadora de comunicación desde la compañía (consultores antiguos) hacia los nuevos miembros de la empresa.

Se hace necesario el alineamiento entre la estrategia de la empresa y las actividades que se van a proponer. Nuevamente, en este caso, se realizan algunas actividades en la empresa, como es el mentoring, pero debe ser analizado y mejorado en función de los intereses de la compañía.

3. **Mantención y mejora en la calidad del servicio entregado.** Este tercer punto, tiene 2 aristas por donde proponer mejoras. Por un lado se debe revisar el procedimiento de entrenamiento y mejoras del personal, identificando y clarificando los intereses que tiene la compañía en cuanto al potenciamiento de sus empleados, esto es, tener definido si se están buscando profesionales expertos en alguna materia en específico o profesionales que sepan de una amplia variedad de temas con el fin, de estar preparados para cualquier desafío que se presente. Por otro lado se debe potenciar el manejo de la información y conocimiento que se genera con cada proyecto, esto pone énfasis en el proceso de reflexión y aprendizaje definido como el último proceso del sistema bajo estudio. Se debe identificar las metodologías de trabajo y una serie de actividades que deben ser apoyo para el desarrollo de cualquier proyecto que se desarrolle en la empresa.

#### 5.4.Fase IV, Propuestas de mejora y planes

Durante esta fase, se expondrá una serie de iniciativas alineadas con los tres focos propuestos en el punto anterior. Estas iniciativas deben ir asociadas a un plan de trabajo, el cual se detallará hasta el primer nivel (se pretende mostrar un acercamiento a las principales tareas que se deben desarrollar por cada iniciativa).

Además se entregará un detalle de los costos que significa cada actividad, relacionándolo con el tiempo utilizado en la generación de cada iniciativa. Este trabajo debe ser realizado por consultores de Vantaz Group, por lo tanto el costo de la hora de trabajo va a estar relacionado al rol que el consultor cumple en la empresa. Las iniciativas

pueden ser desarrolladas por un consultor o por un consultor *senior* (van a interferir en el costo de la hora de proyecto).

A este detalle se le va a sumar una breve descripción de la actividad y el tiempo tentativo en que la iniciativa se debe comenzar a implementar.

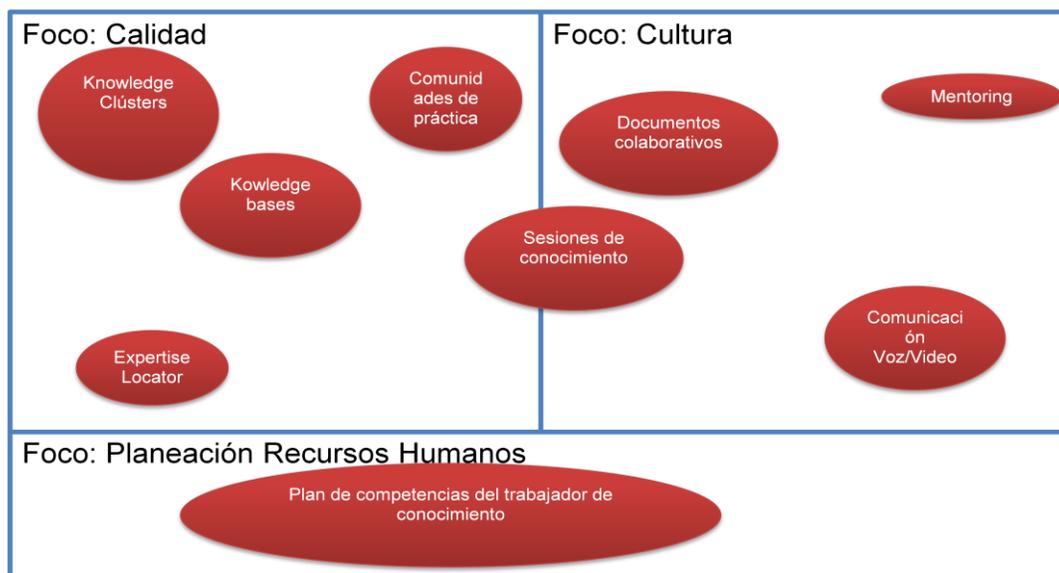
La figura 5.1, presenta un mapa de las iniciativas que se proponen y la relación que hay entre la actividad y los focos que se han definido.

Estas nueve actividades que se muestra en la figura 5.1, van a ayudar a la organización a conseguir los objetivos planteados en la estrategia de la compañía, los cuales tienen un horizonte de tres años (2010 – 2013).

Un concepto fundamental, previo a la definición en detalle de cada una de las iniciativas, son las líneas de negocio de la compañía, en las cuales se genera el conocimiento crítico de la empresa. Para recordar, las cinco líneas son:

- Strategy & Performance Management (Estrategia)
- Business Excellence (Excelencia de negocio)
- Project & Change Management (Gestión del cambio)
- IT Governance (Liderazgo en iniciativas TI)
- Shared Services & Outsourcing (Servicios Compartidos)

**Figura 5.1** Mapa de relación de actividades



Fuente: Elaboración propia

En base a estas cinco líneas de negocio se va a trabajar, cuando sea necesario detectar, desarrollar y compartir el conocimiento crítico de la empresa.

#### 5.4.1. Iniciativas enfocadas en calidad

La tabla 5.2, que se muestra a continuación, presenta una serie de iniciativas relacionadas al foco de mejora de la calidad.

**Tabla 5.2** Iniciativas enfocadas a la calidad

Iniciativa	Descripción	Tiempo	Recursos	Costo (\$) <sup>5</sup>
Knowledge Clústers	Diferentes organizaciones trabajando juntas, de manera colaborativa, aprendiendo y compartiendo	12 Meses	1 Consultor Senior (30%)	\$ 22.299.370

<sup>5</sup> Las tarifas de consultor y consultor senior, corresponden a tarifas entregadas por la compañía

Consultor = 1,41 UF/Hora

Consultor Senior = 1,77 UF/Hora

UF (24/06/2011) = \$21872,42

1 día = 8 horas de trabajo / 1 Mes = 20 días hábiles.

	conocimiento.			
Knowledge Bases	Herramienta la cual es capaz de explicitar el conocimiento tácito.	6 Meses	1 Consultor (50%)	\$ 14.803.254
Comunidades de práctica	Generación de grupos de trabajo, compuestos por personas que comparten un interés común.	12 Meses	1 Consultor (30%)	\$ 17.763.905
Expertise Locator	Herramienta TI, que busca compartir de manera eficiente el conocimiento existente contactando gente con un conocimiento específico en algún tema.	12 Meses	1 Consultor (20%)	\$ 11.842.603
Sesiones de Conocimiento/ Storytelling	Herramienta de evaluación y captura de lecciones aprendidas.	4 Meses	1 Consultor (50%)	\$ 9.868.836

Fuente: Elaboración propia

Detalle de cada iniciativa. En cada una de estas actividades propuestas además se va a especificar el objetivo que se espera de esta.

#### 1. Knowledge Clúster

*Descripción:* Este término se asocia a una actividad que es capaz de crear, innovar y analizar nuevo conocimiento. Se refiere a diferentes organizaciones que pueden trabajar juntas, de manera de comunicar, compartir, aprender y trabajar en equipo en base a un conocimiento determinado. Generalmente está tema central de estos clúster es la investigación y desarrollo de algún tema.

Objetivo: El objetivo de la creación de este clúster, es generar una relación más cercana con organizaciones del mismo tipo (competidores) y con los clientes, con las cuales se pueda compartir un conocimiento común, así como también captar diferentes buenas prácticas que posean las compañías con las que se está generando la relación. Con esto también la compañía Vantaz, permite dar a conocer su conocimiento en algunos temas específicos en los cuales se quiere potenciar.

Principales actividades: Entre las principales actividades destaca:

- Buscar nichos, para cada una de las líneas de negocio, para con el fin de integrarse a ellos. En caso de no existir, evaluar la opción de liderar la creación de uno, invitando a diferentes empresas a participar de éste.
- Participar en cada uno de estos clústers. Analizar desarrollar competencias para las personas que estén trabajando en esta iniciativa.
- Generación de relaciones de trabajo con otras compañías.
- Considerar al clúster como un recurso estratégico y una herramienta competitiva para el negocio.

Tiempo: El tiempo de implementación de este clúster es de un año. Donde se deberá hacer una evaluación de lo realizado con el fin de identificar mejoras.

Recurso: Esta iniciativa debe ser liderada por un consultor senior, debido a que representa algún grado de *expertise*<sup>6</sup> en determinados temas, además de ciertas habilidades para compartir ideas en público. Conoce las formas de trabajo de la empresa por lo que sabe cuáles son los límites donde puede tomar decisiones en representación de la compañía.

## 2. Knowledge Bases

Descripción: En esta iniciativa, cobra importancia la definición de conocimiento tácito y explícito, ya que esta actividad se basa en la relación que hay entre estos dos conceptos.

---

<sup>6</sup> Expertise: Habilidad o destreza para una ciencia, arte, actividad, Etc.  
(<http://www.elpais.com/diccionarios/ingles-espanol/expertise>), consultado el día 03-10-2011.

Esta actividad se relaciona con la codificación del conocimiento crítico para desarrollarlo y aplicarlo en el trabajo de la organización.

Objetivo: El objetivo de la creación de la base de conocimiento, es crear, almacenar y compartir conocimiento que se ha declarado como crítico para la compañía. Se busca la colaboración de toda la empresa.

Principales actividades: Entre las principales actividades destaca:

- Identificación de las áreas de conocimiento que son claves para la compañía.
- Definición de la forma de administración del conocimiento, analizando las opciones de administrarlo de manera abierta a toda la comunidad Vantaz o centralizado con encargados de cada área.
- Definición de líderes de cada línea de negocio.
- Creación de la base de conocimiento.

Tiempo: El tiempo de implementación de este clúster es de 6 meses. Mucha de la información que se debe compartir ya existe en la empresa por lo que se debe hacer un barrido y un orden de la información existente. Se puede apoyar en una metodología llamada Taxonomía, para llevar a cabo esta tarea.

Recurso: Durante los 6 meses de trabajo se debe contar con un consultor al menos el 50% de su tiempo, con el afán de ordenar toda la información existente. El consultor debe tener las herramientas necesarias para identificar a las personas que van a ser líder de cada una de las áreas de conocimiento crítico e invitarlas a participar de esta iniciativa.

### 3. Comunidades de práctica

Descripción: Las comunidades de práctica hacen referencia a un grupo de personas quienes comparten una pasión o un interés por algo que ellos hacen y aprenden como hacerlo mejor, a medida que interactúan regularmente. Son creadas para compartir y crear habilidades comunes, conocimiento y *expertise* entre los compañeros.

Objetivo: La formación de las comunidades de práctica tiene por objetivos el potenciamiento de las 5 líneas de negocio existentes en Vantaz Group. Una vez formadas estas comunidades se pretende que por línea se generen metodologías de trabajo, las cuales sean las bases de todos los proyectos de la compañía.

Principales actividades: Entre las principales actividades destaca:

- Identificación de las áreas de conocimiento que son claves para la compañía.
- Definición de equipos de trabajo en cada una de las comunidades definidas (líneas de negocio).
- Definir y proponer una forma de trabajo para cada línea.
- El trabajo de cada línea debe ser en función del desarrollo de metodologías de trabajo, a objeto de diferenciar a la empresa de la competencia.
- Creación de sitios/portales, usando las herramientas que la empresa posee, para facilitar la comunicación entre los integrantes de cada comunidad.
- Revisión de metodologías propuestas.
- Registro de metodologías de la compañía.

Tiempo: Inicialmente el recurso asignado tendrá que generar un plan de comunicación atractivo para los consultores, con lo cual se busque generar interés entre cada uno de ellos para que participen de esta iniciativa. Luego se debe ocupar tiempo en idear la forma de trabajar de estas comunidades y en la creación de los sitios. Esta iniciativa puede quedar implementada en un año de trabajo.

Recurso: El trabajo fuerte de un consultor asignado el 50% del tiempo, son los primeros 6 meses, para los siguientes 6 actuar como regulador de estas comunidades, estableciendo tiempos y plazos de trabajo, exigiendo avances con el fin de obtener las metodologías de acuerdo a los tiempos estimados.

#### 4. Expertise Locator

Descripción: La localización de expertos es una herramienta TI, que cobra importancia en empresas de este tipo (consultoras), ya que permite usar de manera efectiva y eficiente el

conocimiento existente, conectando gente que necesita un conocimiento particular con personas que lo poseen.

Objetivo: El objetivo de esta iniciativa es formar una base de personas, incluyendo clientes y otros actores que no esté relacionados con la compañía que tengan algún conocimiento crítico que le puede ser útil a la compañía. Esta iniciativa debe comenzar con una aclaración de los conocimientos que tiene cada uno de los consultores de la empresa.

Principales actividades: Entre las principales actividades destaca:

- Formulación y conceptualización de la iniciativa.
- Clarificación del conocimiento que poseen los consultores de la compañía.
- Forma de ingreso de la información y requisitos mínimos para el ingreso de una persona a la matriz.
- Mantención periódica de la base (definición de responsable).

Tiempo: Se asigna un consultor el 20% del tiempo durante 12 meses, donde debe levantar una gran cantidad de información para poder determinar el nivel de conocimiento de los consultores Vantaz en los temas tratados.

Recurso: El recurso, como se mencionó en el punto anterior, debe ser un consultor el 20% del tiempo, inicialmente no va a tener que relacionarse con entidades externas. Una vez terminada la primera fase de levantamiento interno, deberá salir al mercado a buscar los expertos correspondientes.

## 5. Sesiones de conocimiento

Descripción: Las sesiones de conocimiento son una técnica para evaluar y capturar lecciones aprendidas una vez completado un proyecto. Esto le permite a quienes desarrollaron el proyecto, descubrir que pasó durante el proyecto y cómo trataron las fortalezas y pudieron mejorar las debilidades. Es una discusión informal, la que inicialmente se desarrolla entre los integrantes del proyecto, para luego extender esta discusión al resto de la compañía, en una conversación más formal, donde se presentan

las principales conclusiones del trabajo además de la metodología utilizada y los principales desafíos que encontraron en el proyecto.

Objetivo: El objetivo de las sesiones de conocimiento es entregarle a la compañía una visión general de todos los trabajos que realiza la compañía, muchas veces debido a la distancia que se encuentran los integrantes de la empresa, se pierde la visión de todos los proyectos que se están desarrollando.

Principales actividades: Entre las principales actividades destaca:

- Normalización de la iniciativa (esta actividad ya se realiza en la empresa).
- Propuesta tipo de sesión de conocimiento, la cual entregue los principales lineamientos y contenidos de cada sesión.
- Asociar esta iniciativa a algunos indicadores de gestión de la empresa. Hacerla parte obligatoria del desarrollo de los proyectos.

Tiempo: Esta iniciativa como ya se realiza en la empresa, los esfuerzos deben enfocarse en la normalización de esta actividad y en lograr convencer a la gerencia de la empresa en que esta actividad debe estar asociada a indicadores de gestión, en donde la presentación de las lecciones aprendidas de cada proyecto sean presentadas al resto de la empresa.

Recurso: El recurso, es un consultor media jornada durante 6 meses, en los que debe entregar una propuesta de sesión de conocimiento, además de una propuesta a la dirección de la empresa de la asignación de estas actividades como obligatorias para el cierre de cada proyecto.

#### **5.4.2. Iniciativas enfocadas en cultura**

La tabla 5.3, muestra una serie de iniciativas relacionadas con la mantención y potenciamiento de la cultura organizacional de Vantaz Group.

**Tabla 5.3** Iniciativas relacionadas a la cultura

Iniciativa	Descripción	Tiempo	Recursos	Costo (\$)
Documentos colaborativos	Es un espacio que le permite a los consultores, trabajar de manera conjunta sin importar donde esté físicamente cada uno de las personas que esté trabajando en un proyecto determinado.	6 Meses	1 Consultor (20%)	\$ 5.921.302
Mentoring / Coaching	Esta actividad es una relación de trabajo entre un trabajador senior con un trabajador junior de la empresa, con una agenda funcional diseñada para transferir experiencia y conocimiento.	8 Meses	1 Consultor (20%)	\$ 7.895.069
Comunicación Voz/Video	Es una forma simple de publicar contenido de video para una audiencia específica o para toda la compañía.	4 Meses	1 Consultor (20%)	\$ 3.947.534

Fuente: Elaboración propia

1. Documentos colaborativos

Descripción: La esencia de esta iniciativa es permitir a los trabajadores de Vantaz, desarrollar proyectos de manera conjunta sin importar, donde esté ubicado físicamente cada consultor.

Objetivo: El objetivo de esta iniciativa es potenciar el trabajo en equipo, eliminando algunas barreras naturales que se provocan producto de que una empresa tenga oficinas en diferentes ciudades y países.

Principales actividades: Entre las principales actividades destaca:

- Socializar y acercar a los consultores la herramienta que posee Vantaz para desarrollar los documentos colaborativos.
- Charlas informativas donde se muestren las principales ventajas de la herramienta además de algunos datos iniciales para comenzar a utilizar el servicio.

Tiempo: Esta iniciativa no debe presentar grandes demandas de tiempo para quien la realice, debido a que el objetivo de esta iniciativa es simplemente socializar una herramienta que ya existe, por lo tanto esta persona debe dedicarle el 20% de su tiempo por un tiempo de 4 meses para desarrollar esta iniciativa.

Recurso: El recurso que se va a utilizar es un consultor de Vantaz Group, donde su tarea va a ser aprender a usar la herramienta además de buscar alguna empresa que sea capaz de realizar capacitaciones para el uso de esta aplicación.

## 2. Mentoring / Coaching

Descripción: Esta iniciativa es una relación de trabajo entre una persona experimentada de la empresa con uno que se está iniciando, con el objetivo de transferir experiencia y conocimiento. El mentor, tiene como objetivo promover el desarrollo de carrera de trabajador que se inicia. Esta iniciativa se relaciona a la cultura ya que la idea de esto es traspasar una serie de experiencias que el mentor ha vivido en la empresa.

Objetivo: Preparar futuros gerentes de la empresa, desarrollando una serie de habilidades deseadas y esperadas por la compañía. Esta iniciativa está enfocada definitivamente, en el potenciamiento de las habilidades blandas del consultor.

Principales actividades: Entre las principales actividades destaca:

- Realizar levantamiento de consultores los cuales tienen un mentor definido. Identificar los que no lo tienen y asignarle uno a cada consultor que lo necesite.
- Hacer una revisión y análisis de las principales actividades que se desarrollan en el programa de mentoreo que se realiza en la empresa.
- Generar una política de asignación de mentores para cada uno de los consultores.
- Enfocar esta iniciativa en función de los intereses de la empresa.

Tiempo: La mayor carga de trabajo de se debe realizar en un conocimiento ya que se debe hacer un análisis de porqué ha sido mal evaluada esta iniciativa en la encuesta, para luego buscar enfocarla de acuerdo a los intereses de la empresa. Inicialmente este levantamiento y definición de políticas va a durar 8 meses.

Recurso: El recurso a utilizar es un consultor el 20% del tiempo definido, donde el foco va a estar en el levantamiento de información.

### 3. Comunicación Voz/Video

Descripción: Es una forma simple de publicar contenido de video para una audiencia específica o para toda la compañía. Además se busca generar una discusión cada vez que algún video sea publicado. En caso de ser conversación, se persigue facilitar el intercambio de opiniones y acercar más a la gente que se encuentra trabajando lejos de la oficina central de compañía.

Objetivo: Esta iniciativa tiene como objetivo, acercar a los consultores que se encuentran trabajando tanto en otra ciudad de Chile, como en otro país. Se busca dar a conocer las diferentes oficinas de la compañía, así como también transmitir las buenas prácticas de cada una de las dependencias.

Principales actividades: Entre las principales actividades destaca:

- Identificación de alternativas de comunicación voz/video.
- Levantamiento de necesidades de la compañía.
- Generación de trabajo conjunto con el resto de oficinas de la empresa.

- Definición de mejor alternativa, para la posterior implementación de la comunicación voz/video.
- Requisitos técnicos para la instalación de comunicación voz/video.

Tiempo: El tiempo de duración de esta iniciativa es de 6 meses y el trabajo se basa en la búsqueda de la mejor alternativa posible para la implementación de la comunicación voz/video en las oficinas de la empresa (inicialmente Santiago y Antofagasta).

Recurso: El recurso que se debe utilizar es un consultor, el cual deberá viajar a las diferentes oficinas para presentar la iniciativa y verificar la factibilidad de esta iniciativa. Existen aspectos técnicos que deben ser resueltos y es tarea del consultor hacer el levantamiento de estos.

#### 5.4.3. Iniciativas enfocadas en la planificación de los recursos humanos

La tabla 5.4, muestra una iniciativa relacionada con la planificación de los recursos humanos, junto con de la definición de los planes de carrera para cada uno de los consultores de Vantaz Group.

**Tabla 5.4** Iniciativas relacionadas a la planificación de los recursos humanos

Iniciativa	Descripción	Tiempo	Recursos	Costo (\$)
Plan de competencias del trabajador	Es el plan de competencias personal para desarrollar habilidades críticas para convertirse en un trabajador más efectivo.	1 Año	1 Consultor Senior (30%)	\$ 22.299.370

Fuente: Elaboración propia.

##### 1- Plan de competencias de cada trabajador

Descripción: El plan de competencias implica el desarrollo de habilidades críticas para el negocio, las cuales buscan convertir al trabajador en un consultor más efectivo y eficiente. Esta iniciativa también puede ser conocida como el cuadro de mando de conocimiento de cada trabajador, ya que se va a hacer un seguimiento exhaustivo de

cómo el consultor se ha ido potenciando conforme avanza el tiempo y periodos de capacitación, este seguimiento la permite a la empresa verificar a tiempo real, los avances de cada consultor.

Objetivo: El propósito de esta iniciativa es permitirles a los líderes de equipo, que tengan la habilidad de seguir el desarrollo de las habilidades críticas de cada consultor. Además le va a permitir a la empresa identificar los niveles de conocimiento de cada uno de los trabajadores.

Principales actividades: Entre las principales actividades destaca:

- Integración del plan de competencias al plan de desarrollo de cada consultor.
- Definición del plan de competencias para los consultores.
- Definición de algunas reglas que normen esta iniciativa
- Trabajo coordinado con el área de recursos humanos de la empresa
- Seguimiento mediante indicadores, acerca de logros del trabajador.

Tiempo: El tiempo de trabajo debe ser de al menos un año, esto tiene relación con la cantidad de gente que trabaja en la compañía, actualmente cerca de 75 personas, por lo que se va pasar por una etapa de modelamiento del proyecto para luego comenzar con la implementación de los planes de competencias de cada consultor.

Recurso: Este recurso, que debe ser un consultor senior, ya que debe tener un entendimiento acabado de la organización (al menos 2 años en la organización), además va a trabajar constantemente con Recursos Humanos, en la generación de los planes de competencias, por lo que los entregables deben ser de un alto nivel de desarrollo, pensando en que se está trabajando en el desarrollo profesional de los consultores de la empresa.

Para los desarrollos de estas iniciativas se ha pensado en distribuir las en el tiempo, bajo una serie de condiciones, además de no recargar a la compañía con iniciativas que se entiende, no son el trabajo específico que debe desarrollar cada consultor. La valoración

para definir la relevancia de cada iniciativa se ve reflejada en la tabla 7.5, la cual va a indicar qué iniciativas se deben iniciar con mayor rapidez.

Se ha definido (por el autor) una escala de valorización de las actividades, en una escala de 1 a 5, siendo el número 1 lo relacionado a lo más bajo, por otro lado el número 5 se asocia con muy alto. Los criterios utilizados para la clasificación de estas propuestas son los siguientes:

- Esfuerzos: hace referencia a la cantidad de gente que se debe involucrar, independiente del líder de la iniciativa, además de la dificultad en la coordinación del proyecto.
- Tiempo: indica el tiempo de desarrollo del proyecto, en relación a las otras iniciativas.
- Dificultad: indica la carga de trabajo que va a tener el líder de la iniciativa, se relaciona con el primer ítem de la tabla, en el sentido de la dificultad en la coordinación de las tareas.
- Costo: relacionado directamente con el tiempo de desarrollo de cada iniciativa, además con el tipo de consultor con el que se está trabajando.
- Relación entre iniciativas: indica el grado de relación entre las diferentes iniciativas, el número expuesto la cantidad de relaciones que tiene cada iniciativa con las otras actividades.
- Relevancia: tiene que ver con el impacto que tiene esta iniciativa en el negocio.

**Tabla 5.5** Caracterización de actividades

	Esfuerzos	Tiempo	Dificultad	Costo	Relación entre iniciativas	Relevancia	Total
Knowledge Clústers	3	4	4	3	4	4	22
Knowledge Bases	3	3	3	2	4	3	18
Comunidades de práctica	2	4	4	3	4	5	22
Expertise Locator	4	3	4	3	3	3	20

Sesiones de Conocimiento/ Storytelling	2	2	2	2	3	3	14
Documentos colaborativos	2	2	2	2	4	4	16
Mentoring / Coaching	3	2	3	2	5	4	19
Comunicación Voz/Video	4	3	3	4	2	3	19
Plan de competencias del trabajador	4	4	4	3	5	5	25

Fuente: Elaboración propia

Se establecen entonces 3 actividades como ejes de las iniciativas, inicialmente las comunidades de práctica con la búsqueda de generación de metodologías para las líneas de servicio existentes en la empresa, aparece como una de ellas, está también el clúster de conocimiento, donde la empresa sale a compartir experiencias y buenas prácticas con otras compañías y por último que además obtiene la mayor puntuación, es la planificación de los recursos humanos, en donde se está buscando el desarrollo de consultores, en función de los intereses de la compañía.

### 5.5.Evaluación económica

La siguiente evaluación económica va a estar enfocada a cuantificar el beneficio económico que va a obtener Vantaz Group, gracias al desarrollo del proyecto de gestión de conocimiento. El beneficio va a estar dado por el desarrollo de iniciativas basadas en los tres ejes que se muestran a continuación:

- Aumento en la calidad del servicio
- Mantención y potenciamiento de la cultura
- Planificación de los recursos humanos

Estos tres focos de mejora, responden a los intereses de la compañía y a los focos de mejora que se han desarrollado en la presente memoria.

Los costos de cada iniciativa, están asociados al uso de recursos (consultores) de la empresa para el desarrollo de cada propuesta de mejora, esto significa que la empresa

en ningún momento debe hacer un desembolso real de dinero (salvo que la iniciativa lo necesite en algún momento determinado), sino que el costo de la iniciativa está dado por el impedimento del consultor (senior en algunos casos), de desempeñarse en proyectos con clientes, por lo que no hay ingresos de dinero por ese consultor cuando está asignado al desarrollo de estas tareas que la presente memoria propone.

Dentro de los mayores beneficios que va a obtener Vantaz Group, está la disminución del tiempo de desarrollo de los proyectos, esto se debe a la creación de metodologías para las diferentes áreas de conocimiento crítico de la compañía. La generación de las metodologías impacta principalmente en la primera etapa del desarrollo de un proyecto, que es donde se desarrollan las propuestas, que de acuerdo a la información que se maneja en la empresa, la creación de una propuesta puede durar desde unas pocas horas hasta 1 mes cuando el nivel de complejidad de la propuesta es muy alto. Muchas veces la generación de una propuesta no significa una gran cantidad de días en su desarrollo, pero si en la cantidad de trabajo y carga de horas que implica la generación de esta.

El desarrollo de un proyecto se ha dividido en 3 etapas, generación de la propuesta, desarrollo del proyecto y proceso de generación de entregables, que también pueden ser parte del proyecto.

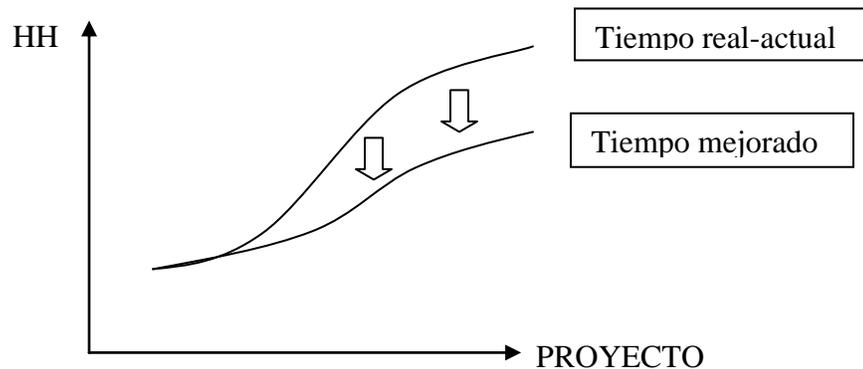
El gráfico 5.9, que se muestra a continuación, presenta como pueden variar las horas dedicadas a un proyecto cuando se cuenta con una metodología definida, la cual va a ser una característica diferenciadora de la empresa.

Queda establecido entonces, como una metodología puede influir en el progreso de un proyecto, con lo que implica esto. Para el desarrollo de un proyecto, se van a tener que invertir menos horas de desarrollo, por lo que el consultor va a tener la posibilidad de trabajar en una mayor cantidad de proyectos de una sola vez.

Las metodologías además van a implicar dejar de depender de algunas personas específicas para el desarrollo de propuestas (hoy en día la realiza un grupo acotado de líderes y gerentes). Esto no significa que cualquier consultor va a poder realizarlas, pero

si va a disminuir la dependencia de algunas personas en específico para el desarrollo de estas.

**Gráfico 5.10** Desarrollo de un proyecto



Fuente: Elaboración propia

Se puede apreciar que los mayores ahorros de tiempo y esfuerzo se generan en la primera etapa del proyecto, pero luego en el desarrollo del proyecto en sí, también va a existir una ganancia de tiempo, ya que al basarse en una metodología, la curva de aprendizaje de cada uno de los consultores también aumenta. Esto principalmente debido a que van a existir lineamientos claros, por parte de Vantaz para desarrollar los proyectos en cada una de las líneas de negocio.

Se ha planteado como objetivo la disminución de un 50% del tiempo/esfuerzo, empleado en la generación de propuestas para cuando se implementen las actividades propuestas.

Además esta disminución también se va a ver reflejada en la etapa de desarrollo de cada proyecto, el objetivo es disminuir aproximadamente un 12%, el tiempo en esta segunda etapa y una reducción marginal para la tercera etapa de entregables.

Lo anterior va a incidir directamente en la calidad y claridad de un proyecto. Ya que la metodología busca precisamente eso, enmarcar el desarrollo de un proyecto dentro de parámetros aceptados por la compañía, pero sin limitar la capacidad creativa de cada consultor.

El tiempo promedio de un proyecto que realiza Vantaz Group, es de aproximadamente 7,14 meses<sup>7</sup> (7 meses y 4 días) y con las reducciones que se pretenden lograr, se busca disminuir el tiempo promedio de los proyectos a 6 meses. El ingreso mensual promedio actual de cada proyecto es \$6.825.377<sup>8</sup>.

Siguiendo en la línea de la agregación de valor a cada proyecto, se le suma el grado de conocimiento y maduración de los temas a tratar, esto debido a la iniciativa de localización de expertos que se va a desarrollar tanto dentro de la compañía, como fuera de esta. Esto va a permitir que en proyectos en donde se necesite un alto grado de conocimiento específico, Vantaz Group, cuente con las herramientas para poder identificar a las personas adecuadas para el desarrollo de estas actividades.

Otro de los beneficios que se busca lograr con estas iniciativas, es generar una mayor comunicación e integración de los equipos de trabajo, principalmente cuando se están trabajando iniciativas en otra ciudad diferente de Santiago, específicamente cuando se desarrollan proyectos en Antofagasta e Iquique, donde comúnmente, quedan parte de los integrantes del equipo, trabajando en Santiago y la otra parte donde está ubicado el cliente.

Esta integración se va a ver reflejada en una mayor comunicación y capacidad de trabajo en equipo, debido al uso de la comunicación voz/video, que sumado a la herramienta *Google Docs* con que ya cuenta la empresa, va a permitir que los consultores no tengan la necesidad de viajar semana a semana donde el cliente, ya que va a existir la opción de conversar mediante la comunicación Voz/Video.

Por otro lado y relacionado a la planificación de los recursos humanos, se está buscando la formación de profesionales de acuerdo a los intereses de la empresa, por lo

---

<sup>7</sup> Esta información ha sido extraída de un archivo “histórico proyectos Vantaz.xls”, el cual va a ser anexado en un Cd-Room. Además ha sido utilizado para conseguir el costo promedio de cada uno de los proyectos de la empresa.

<sup>8</sup> Información obtenida de “histórico proyectos Vantaz.xls”.

que se va a buscar mediante esta iniciativa una estrategia *win-win*<sup>9</sup>, en donde ambas partes se vean beneficiadas.

En una primera instancia el primer beneficiado va a ser el consultor, el cual va a tener la opción de acceder a cursos y capacitaciones (acorde sea necesario, estas capacitaciones van desde simples talleres, hasta la realización de cursos de post-grado) de tal manera de aumentar el *expertise* en algún tema que quiera potenciar Vantaz Group. Por lo tanto este consultor además de lograr un desarrollo profesional, va a ir ganando importancia en la empresa, puesto que va a tener ciertas habilidades, las cuales son importantes para el desarrollo comercial de la empresa.

Los beneficios que va a obtener la empresa de acuerdo a esta iniciativa, va a estar en desarrollar profesionales con foco en lo que la empresa quiere potenciar y mejorar, logrando tener expertos en ciertas áreas del negocio, lo que le va a permitir dar un salto de calidad en el desarrollo de los proyectos. Esta iniciativa plantea la facilitación de estudios para los profesionales que ya están en la empresa, pero también aplica para cuando es necesario salir a buscar profesionales que ya posean cierto nivel de conocimiento en algún tema específico.

Todo lo anterior se resume en un aumento de productividad de los trabajadores de aproximadamente un 19%, dado principalmente por la disminución en los tiempos promedio de desarrollo de los proyectos (disminución de la duración de los proyectos de 7,14 meses a 6 meses). Lo anterior se puede lograr ya que estos van a contar con una serie de herramientas que les van a permitir trabajar con una base establecida, bajo lineamientos corporativos, teniendo en claro dónde está la información crítica para el desarrollo de su proyecto, liderados por personas con conocimientos y estudios en las materias específicas relacionadas al proyecto, teniendo en cuenta una serie de buenas prácticas realizadas por la competencia, incluyendo en cada proyecto a personas, independiente del lugar físico donde se encuentren y al término de estos siendo capaces de transmitirle tanto a Vantaz Group, como al cliente todas las lecciones aprendidas durante el transcurso del proyecto.

---

<sup>9</sup> Win-win: relacionado con la estrategia ganar-ganar.

### 5.5.1. Cálculo CAUE (Costo Anual Uniforme Equivalente)

A modo de resumen se presenta la tabla 5.5, en la cual se muestran las 9 iniciativas propuestas con los tiempos y costos asociados a cada una de ellas. Para esto se utilizará el método del CAUE que consiste en convertir todos los ingresos y egresos, en una serie uniforme de pagos.

Se va a utilizar esta herramienta para el análisis, ya que este método se utiliza con proyectos de larga duración, por lo que se supone el proyecto va a tener una vida útil indefinida. Si bien las iniciativas están pronosticadas para que se desarrollen en 19 meses, incluyendo gente dedicada al desarrollo de las actividades, una vez cumplidas, estas van a seguir existiendo, con la diferencia que ya no van a estar lideradas por personas específicas.

**Tabla 5.6** Resumen iniciativas propuestas

Iniciativa	Tiempo	Recursos	Costo <sup>10</sup> (\$)	Gasto Mensual
Knowlde Clústers	1 Año	1 Consultor Senior (30%)	\$ 22.299.370	\$ 1.858.281
Knowledge Bases	6 Meses	1 Consultor (50%)	\$ 14.803.254	\$ 2.467.209
Comunidades de práctica	1 Año	1 Consultor (30%)	\$ 17.763.905	\$ 1.480.325
Expertise Locator	12 Meses	1 Consultor (20%)	\$ 11.842.603	\$ 986.884
Sesiones de Conocimiento/ Storytelling	6 Meses	1 Consultor (50%)	\$ 9.868.836	\$ 2.467.209
Documentos colaborativos	6 Meses	1 Consultor (20%)	\$ 5.921.302	\$ 986.884
Mentoring / Coaching	8 Meses	1 Consultor (20%)	\$ 7.895.069	\$ 986.884

<sup>10</sup> Las tarifas de consultor y consultor senior, corresponden a tarifas entregadas por la compañía  
 Consultor = 1,41 UF/Hora; Consultor Senior = 1,77 UF/Hora  
 UF (24/06/2011) = \$21872,42; 1 día = 8 horas de trabajo / 1 Mes = 20 días hábiles.

Comunicación Voz/Video	6 Meses	1 Consultor (20%)	\$ 3.947.534	\$ 986.884
Plan de competencias del trabajador	1 Año	1 Consultor Senior (30%)	\$ 22.299.370	\$ 1.858.281

Fuente: Elaboración propia

En la parte de anexos de la presente memoria, se encuentra los tiempos de inicio de cada una de las iniciativas, con los correspondientes costos mensuales, los que serán utilizados para el cálculo del CAUE, en este apartado.

Se ha definido un orden de inicio de cada actividad con el fin de no afectar el cumplimiento de contratos y tiempos que ha contraído Vantaz. Esto es, no quitar de forma masiva, consultores y consultores *senior* de los proyectos en que estén asignados.

Las iniciativas se van a desarrollar en un total de 19 meses, comenzando en Agosto del presente año y terminando en Febrero del año 2013. Estos 19 meses se generan por causa de lo explicado en el párrafo anterior, buscando evitar que las iniciativas internas afecten el normal desarrollo de los proyectos de la empresa.

Antes del cálculo del CAUE, es necesario definir la tasa de interés mensual a utilizar, para esto el método a utilizar va a ser CAPM (*Capital Asset Pricing Model*), el modelo es utilizado para determinar la tasa de retorno teóricamente requerida para un cierto activo, si éste es agregado a una Cartera de inversiones adecuadamente diversificada. El modelo toma en cuenta la sensibilidad del activo al riesgo no-diversificable (conocido también como riesgo del mercado o riesgo sistémico), representado por el símbolo de beta ( $\beta$ ), así como también el retorno esperado del mercado y el retorno esperado de un activo teóricamente libre de riesgo.

Está definida por la siguiente fórmula:

**Ecuación 5.1** Fórmula cálculo tasa de interés esperada

Fuente: [White,Case&Pratt09]

Donde:

Tasa de rendimiento esperada.

Rendimiento de un activo libre de riesgo.

Cantidad de riesgo respecto del portafolio de mercado.

Exceso de rentabilidad de portafolio de mercado.

El cálculo inicialmente pudo haber sido mediante el cálculo del WACC (*Wighted Average Cost of Capital*), sin embargo, dada las características de la empresa esta opción se hace poco factible, ya el costo de la deuda en este tipo de industrias es muy elevado por el bajo nivel de activos que se manejan en una consultora (computadores y mobiliario), además se agrega a esto la liquidez extrema existente, por lo tanto la tasa de deuda mensual sería extremadamente alta dado el bajo patrimonio y alto nivel de riesgo. De lo anterior se obtiene, que es muy difícil que una empresa de este rubro (salvo empresas de nivel mundial), obtenga algún préstamo bancario dado su alto riesgo, por ende cuando una empresa consultora desea realizar alguna iniciativa el financiamiento es mayoritariamente propio.

Se agrega a esto que el  $\beta$  a utilizar sería un beta de mercado, ya que difícilmente se podría calcular en base al patrimonio de la empresa.

Por lo tanto se han tomado ciertas consideraciones las que permiten llegar al cálculo de la tasa de interés mensual. Se ha asumido una tasa libre de riesgo del orden de un 5,18% anual (Tasa de emisión de bonos a 2 años del Banco Central el día 29 de Agosto del 2011, *ver anexo 3*)<sup>11</sup>, al cual se le suma un premio por riesgo de mercado de un 8% (incluyendo beta, en el cálculo de este), el cual es la rentabilidad buscada por inversionistas, además estos mismos criterios han sido utilizados por la empresa en la

---

<sup>11</sup> Fuente: <http://www.bcentral.cl/estadisticas-economicas/mediodia/mediodia.htm>, extraído el día 29-08-2011, *ver documento en página 104*.

evaluación de sus proyectos, por lo tanto se obtiene una tasa de interés anual de un 13,18%, utilizando el cálculo de la tasa de interés mediante CAPM.

### **Ecuación 5.2** Cálculo Valor Actual Neto

Dado que los periodos establecidos para el desarrollo de las actividades es mensual, se debe transformar la tasa de interés anual obtenida, en una tasa de interés mensual.

El cálculo de la tasa de interés mensual se va a hacer mediante la siguiente fórmula:

### **Ecuación 5.3** Cálculo tasa de interés mensual

Fuente: [White,Case&Pratt09]

Donde:

Interés efectivo

Interés periódico

Número de períodos.

Con el cálculo de la fórmula anterior se obtiene, la siguiente tasa de interés mensual,

Con esta información entonces se pueden calcular el CAUE, que en este caso va a corresponder al costo mensual uniforme equivalente.

Para el cálculo del CAUE, inicialmente debemos calcular el valor actual neto del flujo que se ha propuesto para las iniciativas. El VAN se va a calcular mediante:

#### **Ecuación 5.4** Cálculo Valor Actual Neto

---

Fuente: [White,Case&Pratt09]

Donde:

Corresponde al ingreso en el período .

Corresponde a los costos del período .

Corresponde a la tasa de descuento o actualización.

Número de períodos de la evaluación.

Para poder realizar el cálculo se han tomado un número de periodos igual a 19 meses, que son los que se han propuesto para que se desarrollen las 9 iniciativas propuestas. Los costos del periodo están anexados al final de la presente memoria.

Con los datos anteriormente presentados, se puede calcular el Valor Actual Neto, de la propuesta, la cual se presenta a continuación:

Ahora, entonces con el VAN ya calculado se puede obtener el costo uniforme equivalente para los 19 periodos propuestos mediante la fórmula que se propone a continuación:

## Ecuación 5.5 Cálculo anualidad

---

Fuente: [White,Case&Pratt09]

Este valor indica que el costo mensualizado (en este caso), es de \$6.235.674, para los periodos propuestos.

Como se indica al inicio de este apartado, el ingreso promedio mensual por cada proyecto realizado en Vantaz Group, es de \$6.825.377. Con lo que se está proponiendo, se quiere reducir el tiempo promedio de duración del proyecto a 6 meses, lo que provoca un aumento del ingreso promedio a \$8.099.447, lo que significa una diferencia en ingresos de \$1.274.070, ya que la manera de tarifcar los proyectos en la empresa es contra entregables, lo que significa, que independiente del tiempo que se tomen en desarrollar el proyecto, se cobra por el trabajo terminado.

De acuerdo a la información histórica recopilada, Vantaz Group, desarrolla mensualmente aproximadamente 13<sup>12</sup> proyectos de manera simultánea, por lo que debido al bajo desarrollo de la gestión del conocimiento en la organización, está dejando de percibir ingresos mensuales por un monto de \$16.562.915.

Por lo tanto la pérdida de ingresos mensual que se está generando en este momento debido a la poca gestión del conocimiento en la organización (\$16.562.915), es mayor a la pérdida que se va a provocar durante 19 meses (\$6.235.674), por el desarrollo de las iniciativas propuestas. Por ende, queda entonces demostrado, que el desarrollo de un proyecto de gestión de conocimiento en la empresa es económicamente rentable para esta.

---

<sup>12</sup> En la actualidad, Vantaz está realizando 17 proyectos, pero no es un número a utilizar debido a que este es un periodo de crecimiento, en donde la demanda de proyectos está sobre la media histórica.

### **5.5.2. Riesgos asociados al proyecto**

Entre los principales riesgos que están asociados al proyecto, se cuenta con el posible poco compromiso por parte de los consultores para el desarrollo de estas ideas, si bien va a existir un líder de cada iniciativa, con tiempo asignado para el desarrollo de esta, la persona a cargo, necesita de la ayuda y colaboración del resto de consultores de la empresa para que cada iniciativa llegue a su fin, ya que la mayoría de las herramientas y actividades que se proponen son colaborativas.

Por lo tanto, los líderes de cada iniciativa deben ser definidos con rigurosidad, con el fin de captar la atención del resto de trabajadores.

Otro de los riesgos existentes, es el mal manejo de cada una de las iniciativas, esto es la mala gestión de estas, que se puede ver reflejado en la no concreción de las actividades propuestas, esto puede ser causado por la dificultad de la medición de resultados inmediatos, por ende eso puede llevar a apurar ciertos procesos, con las correspondientes malas decisiones. La dificultad para la medición de resultados, también puede provocar menor interés por parte de los consultores. Es por lo anterior, que se debe programar el trabajo con tiempos e hitos definidos inicialmente, con el objetivo de ir mostrando a los demás trabajadores, las actividades realizadas en función de los tiempos establecidos.

La imposibilidad de contar con los recursos para el desarrollo de cada actividad, también aparece como uno de los mayores riesgos para el éxito de este proyecto. En un periodo de crecimiento (100% de consultores en proyecto al 24-06-2011), como el que está viviendo la empresa en la actualidad, se hace difícil destinar consultores al desarrollo de estas iniciativas, principalmente por la alta demanda que está teniendo la empresa. En este punto va a quedar de manifiesto el real interés que tiene la compañía en el desarrollo de estas iniciativas. Emerge como posibilidad, debido a la imposibilidad de contar con consultores de la empresa, un cambio en el modelo de responsabilidades de cada actividad, esto es, quitar la responsabilidad directa sobre los consultores en el desarrollo de las actividades y buscar alumnos en práctica, que realicen las tareas siendo supervisados semanalmente por consultores de la compañía.

Lo anterior queda expresado en la tabla 5.6, que se presenta a continuación donde se hace un resumen de lo redactado anteriormente.

**Tabla 5.7** Riesgos asociados al proyecto

Riesgo	Principales efectos	Plan de Mitigación
Poco compromiso por parte de los consultores de Vantaz Group.	Demora en la realización de las actividades.  Sobrecarga de trabajo de los líderes de iniciativas.  Impedimento de logro de los objetivos.	Plan de comunicación y familiarización de cada una de las iniciativas, explicitando fechas y objetivos de cada una de estas.
Mal manejo del proyecto/iniciativas.	Impedimento del logro de los objetivos planteados.  Pérdida de foco en el desarrollo de la iniciativa.	Tablero con indicadores, en el cual estén establecidas las fechas y los hitos de cada iniciativa. Buscando impedir el descontrol por lo poco tangible de los objetivos buscados.
Imposibilidad de contar con los recursos (consultores) para cada iniciativa.	No realización de cada una de las iniciativas propuestas (grave).	Modelo alternativo de responsabilidades donde alumnos en práctica se hagan cargo de las iniciativas, siendo dirigidos por consultores de la empresa

Fuente: Elaboración propia

Luego de este análisis, aparece como una potente herramienta de acercamiento hacia los trabajadores de la empresa, la posibilidad de desarrollar planes de

comunicación, en los cuales se indiquen las iniciativas y los objetivos de estas, con el fin de captar la atención de los consultores, para que participen en desarrollo de las actividades propuestas.

En Vantaz Group, existe un área de comunicaciones internas la cual está compuesta por 3 consultores, los que pueden ser fundamentales para el éxito del proyecto. Esta área está operativa y semanalmente se preocupa de mantener actualizada la intranet, por lo que esta herramienta también es una oportunidad de potenciamiento de las iniciativas.

## 6. CONCLUSIONES

Debido al constante crecimiento que ha tenido la empresa en análisis, cada vez se hace más difícil poder mantener toda la información disponible para nuevos proyectos, llegando a un punto en el cual se ha hecho inmanejable la situación. Se ha tratado de solucionar el problema, pero no ha dado resultado ya que con el repositorio creado sólo se logró guardar el 25% (de acuerdo a las mediciones realizadas internamente por la compañía) de los documentos solicitados, de acuerdo a un inventario de información realizado por el autor.

La comunicación interna, que ha sido nombrada reiteradas veces en el texto, le entrega a la organización un proceso de relacionamiento interno en el cual se pretende generar trabajo en equipo, muy necesario para el correcto desarrollo del trabajo de cada uno de los consultores.

Para poder generar un aprendizaje organizacional, es necesario que los individuos que están en la organización aprendan, y quieran compartir ese aprendizaje, para esto, se debe ser capaz de generar una estructura que soporte y que relacione el conocimiento de cada individuo (conocimiento tácito), con el aprendizaje de la organización (paso al conocimiento explícito).

Todos los modelos presentados para la valoración de las organizaciones, coinciden en que los activos intangibles deben ser tratados con el compromiso de toda la compañía con especial dedicación por parte de la plana mayor, debido a que el manejo de estos activos debe estar en el plan estratégico de toda empresa.

Los problemas que han sido descritos a lo largo de la memoria inciden directamente en el tiempo de desarrollo de los proyectos. Con un sistema de soporte en el cual se pueda encontrar todo tipo de información de apoyo, el tiempo utilizado en la primera etapa de los proyectos debería tender a reducirse.

La gestión del conocimiento permite obtener ventajas competitivas sostenibles, principalmente debido a la idea de la reutilización del conocimiento, la cual es una de las características fundamentales de este, ya que el conocimiento no limita la cantidad veces

que este puede ser usado, todo lo contrario a medida que se va utilizando se van agregando nuevos conceptos los cuales van a ser capaces de agregar aún más valor a ese conocimiento previo.

Los principales problemas identificados en Vantaz Group, están relacionados con la poca capacidad de captar el conocimiento tácito, esto debido a la falta de canales adecuados para este fin. Además existe una complicación con la planificación de los recursos humanos, donde según lo establecido por los propios consultores, no se están realizando las gestiones correctas, en materias de incorporación de gente a la compañía, ni en la distribución de los trabajo y por último tampoco se están desarrollando de buena manera los planes de capacitación de cada uno de los consultores.

Un punto a destacar, es el bajo nivel de desarrollo que presenta la planificación de trabajo en equipo, si bien en Vantaz se genera instancia *team building*, estas no son valoradas y se consideran como un punto importante a mejorar, debido al alto grado de relevancia que la empresa le da a esta materia.

La estrategia que presenta la compañía, representa 3 focos importantes como son el crecimiento económico con el correspondiente crecimiento de personal, la cultura de la compañía y la calidad de la entrega del servicio de consultoría, por ende, las lineamientos de las mejoras propuestas van en estas tres vías, las cuales se relacionan entre sí, bajo el desarrollo del personal de la compañía.

Entre los principales riesgos que existen, está el poco compromiso que puede desde los consultores, es por esto que toma vital importancia el plan de comunicación que se genere al momento de comenzar a realizar las diferentes iniciativas.

## 7. BIBLIOGRAFÍA

- [Andreu00]. Andreu (2000) *La Gestión Integral del Conocimiento y del Aprendizaje*.
- [APO10]. *Knowledge Management Tools and Techniques Manual*. Inglaterra.
- [Barát09]. Condition of knowledge management in different information systems of global society. En C. ISKO (Ed.), *Nuevas perspectivas para la difusión y organización del conocimiento*. Valencia.
- [Brooking97] Brooking, A. (1997). *El Capital Intelectual*. Barcelona: Paidós Empresa.
- [Chiavenato04] Chiavenato, I. (2004). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. McGraw-Hill Interamericana.
- [Comercial10] Comercial, G. (24 de Agosto de 2010).
- [Davenport98] Davenport, T. (1998). *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*. Harvard Business School Press.
- [Davenport&Prusak01] Davenport, T., & Prusak, L. (2001). *Conocimiento en acción. Cómo las organizaciones manejan lo que saben*. Buenos Aires: Prentice Hall.
- [Edvinsson96] Edvinsson, L. (1996). Knowledge Management at Skandia. *The Knowledge Challenge Conference, MCE*. Bruselas.
- [Euroforum98] Euroforum. (1998). *Medición del Capital Intelectual. Modelo Intelect.* Madrid.
- [Fundación99] Fundación Iberoamericana del Conocimiento. (s.f.). *Gestión del Conocimiento*. Gates, B. (1999). *Los negocios en la era digital*. México DF: Plaza & Janes.
- [Hessen93] Hessen, J. (1993). *Teoría del conocimiento*. Bogotá: Panamericana.
- [Kim93] Kim, D. (1993). *The link between individual and organizational learning*. Sloan Management Review.

- [Malhotra05] Malhotra, Y. (Abril de 2005). Is Knowledge the ultimate competitive advantage. (M. First, Entrevistador) Estados Unidos.
- [Malhotra98] Malhotra, Y. (19 de Febrero de 1998). La gestión del conocimiento y los procesos internos.
- [Mezzano10] Mezzano, M. (2010). *Presentación Socios por un día*.
- [Minolli05] Minolli, C. (2005). La Gestión por Competencias.
- [Nonaka91] Nonaka. (1991). *The Knowledge-Creating Company*.
- [Nonaka&Takeuchi95] Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge, creating company*. Oxford University Press.
- [Nonaka&Konno98] Nonaka, L., & Konno, N. (1998). *The concept of "Ba": Building a Foundation for Knowledge creation*. California Management Review.
- [Ponjuán98] Ponjuán, G. (1998). *Gestión de información de las organizaciones*. Santiago, Chile: Impresos Universitarios.
- [Sharpe00] Portfolio Theory and Capital Markets (McGraw-Hill, 1970 and 2000)
- [Senge90] Senge, P. (1990). *La quinta disciplina*. Barcelona.
- [Vantaz07] Vantaz. (2007). *Gestión del Conocimiento (KM) como servicio estratégico de la línea OCM*.
- [Vantaz10] Vantaz Group. (2010). *Presentación Comercial*.
- [Vendrell01] Vendrell, P. P. (2001). *To know or not to be. Conocimiento: el oro gris de las organizaciones*. Madrid: Fundación DINTEL.
- [White,Case&Pratt09] John A White, Kenneth Case y David Pratt (2009), *Principles of Engineering Economic Analysis*, Quinta Edición, Estados Unidos.

## 7.1.Linkografía

(s.f.). Recuperado el 26 de Septiembre de 2010, de Gestión del Conocimiento:  
[http://www.gestiondelconocimiento.com/modelo\\_navigator\\_de\\_skandia.htm](http://www.gestiondelconocimiento.com/modelo_navigator_de_skandia.htm)

Conocimiento, G. d. (s.f.). Recuperado el 3 de Octubre de 2010, de  
[http://www.gestiondelconocimiento.com/modelos\\_kmat.htm](http://www.gestiondelconocimiento.com/modelos_kmat.htm)

*Definición.* (s.f.). Recuperado el 26 de Septiembre de 2010, de  
<http://definicion.de/conocimiento/>

Recuperado el 3 de Octubre de 2010, de  
[http://www.gestiondelconocimiento.com/modelos\\_kmat.htm](http://www.gestiondelconocimiento.com/modelos_kmat.htm)

*Gestión del Conocimiento.* (s.f.). Recuperado el 26 de Septiembre de 2010, de  
[http://www.gestiondelconocimiento.com/modelos\\_sveiby.htm](http://www.gestiondelconocimiento.com/modelos_sveiby.htm)

*Gestión del Conocimiento.* (s.f.). Recuperado el 26 de Septiembre de 2010, de  
[http://www.gestiondelconocimiento.com/modelos\\_capital\\_intelectual.htm](http://www.gestiondelconocimiento.com/modelos_capital_intelectual.htm)

*Gestión del Conocimiento.* (s.f.). Recuperado el 26 de Septiembre de 2010, de  
[http://www.gestiondelconocimiento.com/modelo\\_modelo\\_intelect.htm](http://www.gestiondelconocimiento.com/modelo_modelo_intelect.htm)

Gestión del Conocimiento. (2010). Recuperado el 3 de Octubre de 2010, de  
[http://www.gestiondelconocimiento.com/modelos\\_kpmg.htm](http://www.gestiondelconocimiento.com/modelos_kpmg.htm)

RAE. (s.f.). Recuperado el 26 de Septiembre de 2010, de [www.rae.es](http://www.rae.es)

*Tecnología.* (s.f.). Recuperado el 26 de Septiembre de 2010, de  
<http://www.mitecnologico.com/Main/ActivosTangibles>

## ANEXOS

### Anexo 1: Métodos y herramientas a considerar

Identificación del Conocimiento	Herramienta de Evaluación de KM
	Cafés de Conocimiento
	Comunidades de Practica
	Herramientas de búsqueda avanzada
	Clúster de Conocimiento
	Localización de expertos
	Espacios de trabajo colaborativos
	Mapas de conocimiento
	Modelo de Maduración KM
	<i>Mentoring</i>
Creación de Conocimiento	Tormenta de Ideas
	Aprendizaje y captación de ideas
	Revisión de aprendizaje
	Revisión después de la acción
	Espacios de trabajo colaborativos
	Cafés de conocimiento
	Comunidades de Práctica
	Bases de Conocimiento
	Blogs
	Voz y Voice-over-Internet Protocol (VOIP)
	Búsqueda avanzada
	Clúster de Conocimiento
	Localización de Expertos

	Espacios de trabajo colaborativos
	<i>Mentoring</i>
	Portal de Conocimiento
	Compartir Videos
Almacenamiento del Conocimiento	Revisión de Aprendizaje
	Revisión después de la acción
	Cafés de Conocimiento
	Comunidades de práctica
	Taxonomía
	Librerías de Documentos
	Bases de Conocimiento
	Blogs
	Voz and VOIP
	Clúster de Conocimiento
	Localización de Expertos
	Espacios de trabajo colaborativos
	Portal de Conocimiento
	Compartir Videos
Compartir el Conocimiento	Ayuda entre pares
	Revisión de aprendizaje
	Revisión después de la acción
	Contar Historias
	Comunidades de Práctica
	Espacios físicos de trabajo colaborativo
	Cafés de Conocimiento

	Comunidades de Práctica
	Taxonomía
	Librerías de Documentos
	Bases de Conocimiento
	Blogs
	Servicios de Redes Sociales
	Voz y VOIP
	Clúster de Conocimiento
	Localización de Expertos
	Espacios físicos de trabajo colaborativo
	Portal de Conocimiento
	Compartir Videos
	<i>Mentoring</i>
Aplicación del Conocimiento	Ayuda entre pares
	Espacios de trabajo colaborativo
	Cafés de Conocimiento
	Comunidades de Práctica
	Taxonomía
	Librerías de Documentos
	Bases de Conocimiento
	Blogs
	Búsqueda Avanzada
	Clúster de Conocimiento
	Localización de Expertos
	Espacios físicos de trabajo colaborativo
	Plan de Competencias del Trabajador del

	Conocimiento
	<i>Mentoring</i>
	Portal de Conocimiento

### Definición Actividades

Tormenta de Ideas: Es un camino simple para ayudar a un grupo de gente a generar una gran cantidad de ideas nuevas.

Aprendizaje y Captación de Ideas: Es una guía de cómo capturar las ideas de una manera colectiva y sistemática.

Asistencia de Pares: Técnica utilizada por equipos de proyectos para solicitar asistencia de personas expertas en la materia.

Revisión de Aprendizajes: Técnica utilizada por equipos de proyectos para ayudar al aprendizaje de equipo individual y de equipo durante el proceso de trabajo.

Revisión después de la acción: Técnica para evaluar y capturar lecciones aprendidas una vez terminado un proyecto. Se estructura como una discusión informal.

Contar una Historia: Usada como una herramienta para compartir y transferir conocimiento, especialmente conocimiento experimental y tácito.

Espacios de trabajo físicos colaborativos: Significa la configuración donde se está trabajando actualmente o simplemente los aspectos físicos de la oficina.

APO Knowledge Management Assessment Tool: Es una encuesta diseñada para ayudar a conducir organizaciones con una evaluación inicial rápida acerca de lo que se entiende por KM en la empresa.

Cafés de Conocimiento: Vía para tener discusiones de grupo, para reflexionar, desarrollar y compartir cualquier pensamiento o puntos de vista que puedan emerger con un ánimo no confrontacional.

Comunidades de Práctica: Son grupos de personas quienes comparten un pensamiento o una pasión por algo que ellos hacen y aprenden a cómo hacerlo mejor interactuando regularmente.

Taxonomía: Técnica que provee la estructura para organizar información, documentos y librerías de manera consistente. Esta estructura ayuda a la gente para navegar eficientemente, guardar y entregar los datos necesarios y la información hacia toda la organización.

Librerías de Documentos: Acceso efectivo y eficiente a documentos es la solución correcta para la sobrecarga de información. Manteniendo un repositorio de documentos con una buena categorización y/o taxonomía. Es de suma importancia a la presentación y, posteriormente, buscar y encontrar la información correcta en el momento adecuado.

Bases de Conocimiento: Son bases de datos colaborativas, y participativas que están estructuradas para responder a un tópico de conocimiento dado, “qué, por qué, dónde, cuando, quién y cómo”.

Blogs: Es un sitio en internet estilo diario, que contiene una lista de entradas, usualmente en orden cronológico del más antiguo al más reciente. Las entradas son típicamente artículos cortos o historias, a menudo, relacionadas con eventos de contingencia. Las entradas deben tener fotografía, videos, grabaciones de audio, o una mezcla de todo.

Servicios de Redes Sociales: Es un grupo de gente que comparte un interés común. Son sistemas en línea los cuales principalmente sirven para, encontrar gente con intereses similares, agregar gente a grupos y compartir contenidos.

Voz y VOIP: Internet es ahora capaz de enviar las señales de audio y video entre computadores, usando nada más que un ancho de banda y algunos equipos. En general todo ofrecen mensajería instantánea y transmisión de voz, algunos también video-llamadas.

Herramientas de Búsqueda Avanzada: Se usan para obtener la información correcta, cuando se está teniendo dificultades para encontrar la información que estás buscando y si te quieres asegurar que estás recopilando toda la información necesitada posible.

Clúster de Conocimiento: Es el término dado a un grupo que crea, innova y separa nuevo conocimiento.

Localización de Expertos: Es una herramienta de TI, que permite usar efectiva y eficientemente y/o compartir el conocimiento existente, conectando gente que necesita algún conocimiento particular y gente que posee ese conocimiento.

Espacios de Trabajo Virtuales Colaborativos: Permite que gente trabaje en conjunto, independiente de donde estén ellos físicamente. En términos prácticos significa que es una combinación de compartir documentos, edición colaborativa y conferencias audio/video .

#### Métodos y Herramientas no-IT

Plan de Competencias del Trabajador del Conocimiento: Es un plan de competencias personal que desarrolla las habilidades críticas requeridas para ser un trabajador de conocimiento efectivo.

Mapa de Conocimiento: Es un proceso mediante el cual las organizaciones pueden identificar y categorizar los activos del conocimiento, gente, procesos, contenidos y tecnología.

Modelo de Maduración KM: Ayuda a los activos de una organización en su progreso en la implementación de KM hacia un nivel más detallado. Es una colección estructurada de elementos que describen lo diferentes niveles de maduración de KM en la organización.

*Mentoring*: Es una relación de trabajo entre un miembro *senior* y uno *junior* de la organización con una agenda diseñada para transferir experiencia y aprendizaje.

#### Métodos y Herramientas IT

Portal de Conocimiento: Es más que un portal de información, este portal del conocimiento se construye a partir de uno de información. Este portal acelera el proceso de aprendizaje y facilita la transferencia más efectiva entre el conocimiento tácito y explícito.

Compartir Video: Es la habilidad de publicar contenido mediante video, para un público específico o para todo el mundo. Donde se publican estos videos por lo general se pueden generar ciertas discusiones.

## Anexo 2: Preguntas realizadas encuesta inicial basada en KMAT.

Item	Pregunta	
ESTRATEGIA	La empresa tiene una política clara y documentada, relacionada a la implementación de estrategias de Gestión del Conocimiento.	
	¿La política de Gestión del Conocimiento, está relacionado a los sistemas de administración?	
	La política de Gestión de Conocimiento, ¿es comunicada a toda la organización?	
	Los responsables de formular e implementar las políticas relacionadas a KM, ¿están claramente identificados dentro de la organización?	
	¿Está alineada la política de KM con el continuo énfasis en la seguridad de la información?	
PLNEACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS	¿La organización implementa una metodología, para poder cubrir las necesidades tanto presentes como futuras de fuerza de trabajo?	
	¿La organización tiene un programa de sucesión efectivo?	
	¿Se realizan evaluaciones de riesgo para identificar pérdidas potenciales de información crítica y habilidades?	
	¿La organización realiza entrevistas a las personas que salen de la organización, con el fin de capturar conocimiento relevante?	
	¿Existe un programa para desarrollar nuevos talentos (liderazgo, desarrollo técnico) de manera oportuna?	
	¿La organización utiliza, perfiles de cargo para evaluar y realizar seguimiento de las necesidades de habilidades/competencias?	
ENTRENAMIENTO Y MEJORAS	¿La organización incorpora los principios del Enfoque Sistemático de Capacitación (SAT) a sus programas de entrenamiento?	
	El programa SAT, ¿logra capturar y distribuir el conocimiento?	
	¿Los programas de entrenamiento, utilizan herramientas apropiadas tales como simuladores, entrenamientos basados herramientas informáticas, simulaciones multi media, simulación de casos, etc, con el objetivo de capturar/transferir conocimiento?	
	¿Se realiza periódicamente, entrenamiento para mantener y mejorar las competencias?	
	¿Vantaz tiene un programa de mejora de rendimiento de las personas, para mantener y mejorar las competencias?	
	Mentoring y coaching, son herramientas utilizadas para apoyar el conocimiento compartido?	
	¿Los métodos de KM están incorporados a los procesos y procedimientos, más allá de simples tareas aisladas?	
METODOS Y PROCEDIMIENTOS	¿Vantaz, tiene una metodología la cual direcciona el conocimiento desde el aprendizaje?	
	¿Se utilizan auto-evaluaciones regularmente para mejorar el conocimiento organizacional?	
	¿Se realiza benchmark regularmente, para mejorar el conocimiento organizacional adoptando las mejores prácticas de la industria?	
	Se usa el feedback (interno y externo) desde la experiencia operacional (lecciones aprendidas), para generar acciones correctivas y lograr mejoras?	
	Se considera la composición de equipos de trabajo como una manera de mejorar la transferencia de conocimiento?	
	¿Se documentan todas las actividades como una manera de recuperar, compartir y utilizar el conocimiento?	
	¿Existen procedimientos, planes y documentación actualizada de manera sistemática, los cuales le permitan a Vantaz estar preparados para enfrentar cambios técnicos y organizacionales?	
	HERRAMIENTAS TI	¿Las estrategias de KM y IT están alineadas?
		¿Vantaz, está utilizando un enfoque integrado para manejar su información?

	La organización utiliza sistemas de soporte IT, tales como: [Administración de Documentos]
	La organización utiliza sistemas de soporte IT, tales como: [Mapeo de Conceptos]
	La organización utiliza sistemas de soporte IT, tales como: [Bases de datos de Conocimiento]
	La organización utiliza sistemas de soporte IT, tales como: [Herramientas de Simulación]
	La organización utiliza sistemas de soporte IT, tales como: [ERP]
	La organización utiliza sistemas de soporte IT, tales como: [Intranet]
	La organización utiliza sistemas de soporte IT, tales como: [Motores de búsqueda de conocimiento]
	La organización utiliza sistemas de soporte IT, tales como: [Páginas amarillas expertas]
	La organización utiliza sistemas de soporte IT, tales como: [Blogs]
ENFOQUE PARA CAPTURAR CONOCIMIENTO TÁCITO	¿Vantaz, tiene procedimientos para identificar a las personas que poseen conocimiento crítico?
	¿La organización utiliza alguno de los siguientes métodos para capturar el conocimiento crítico? [Entrevistas]
	¿La organización utiliza alguno de los siguientes métodos para capturar el conocimiento crítico? [Diálogos de entrenamiento en el trabajo]
	¿La organización utiliza alguno de los siguientes métodos para capturar el conocimiento crítico? [Mentoring/Coaching]
	¿La organización utiliza alguno de los siguientes métodos para capturar el conocimiento crítico? [Comunidades de Práctica]
	¿La organización utiliza alguno de los siguientes métodos para capturar el conocimiento crítico? [Captura de conocimiento explícito]
	¿La organización utiliza alguno de los siguientes métodos para capturar el conocimiento crítico? [Manual de mapas conceptuales]
	¿La organización utiliza alguno de los siguientes métodos para capturar el conocimiento crítico? [Mapeo de conceptos]
	¿La organización utiliza alguno de los siguientes métodos para capturar el conocimiento crítico? [Mapeo de procesos]
	¿La organización utiliza alguno de los siguientes métodos para capturar el conocimiento crítico? [Story telling]
	Está la información retenida y presentada de manera efectiva para facilitar la búsqueda y recuperación?
	¿Vantaz tiene un proceso para la transferencia y utilización efectiva del conocimiento?
	CULTURA DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO
¿Vantaz tiene un enfoque abierto (sin buscar culpables) para reportar incidentes y luego ellos compartirlos en forma de lecciones aprendidas?	
¿Es reconocido y recompensado el compartir el conocimiento en la organización?	
¿Los líderes de la organización, predicán con el ejemplo, apoyando directamente la estrategia de gestión del conocimiento?	

### Anexo 3: Tabla de costos mensuales por cada iniciativa

Iniciativa	AGO	SEPT	OCT	NOV	DIC	ENE (2012)	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEPT	OCT	NOV	DIC	ENE (2013)	FEB
Knowledge Clusters								1.858 .281											
Knowledge Bases	2.467 .209	2.467 .209	2.467 .209	2.467 .209	2.467 .209	2.467 .209													
Comunidades de práctica	1.480 .325																		
Expertise Locator					986.8 84														
Sesiones de Conocimiento/ Storytelling	2.467 .209	2.467 .209	2.467 .209	2.467 .209															
Documentos colaborativos	986.8 84	986.8 84	986.8 84	986.8 84	986.8 84	986.8 84													
Mentoring / Coaching							986.8 84												
Comunicación Voz/Vídeo	986.8 84	986.8 84	986.8 84	986.8 84															
Plan de competencias						1.858 .281													

del trabajad or																			
-----------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

## Anexo 4: Tasa de interés referencial



# BANCO CENTRAL DE CHILE

### Información referencial obtenida a las 12:00

Esta información es representativa de los precios observados en los respectivos mercados financieros alrededor de las 12 horas del día según la mejor estimación del Banco Central, con excepción de la Tasa Bancaria (TAB) elaborada por la Asociación de Bancos e Instituciones Financieras. La información contenida en esta página tiene un carácter meramente referencial, se entrega sólo para fines informativos, y no corresponde a publicación oficial alguna del Banco Central que emane de sus facultades legales. El Banco Central de Chile se reserva el derecho a modificar, suprimir, suspender o ampliar, a su sola discreción, en cualquier momento y sin previo aviso, el contenido de esta información referencial.

### 29 de Agosto de 2011

Precio de dólar (tipo de cambio al mediodía)	en Pesos Chilenos	464,60
Paridades	euro / usd	1,4535
	usd / yen	76,98
Tasa Interbancaria (1)		5,23%
Tasas TAB (2)		
En pesos	30 días	6,03%
	90 días	6,24%
	180 días	6,27%
	360 días	6,05%
En U.F.	90 días	4,60%
	180 días	4,67%
	360 días	3,53%
Tasas Bonos (3)		
En pesos	BCP-2	5,18%
	BCP-5	5,17%
	BCP-10	5,19%
En U.F.	BCU-5	2,43%
	BCU-10	2,46%

**El usuario declara conocer y aceptar el origen y naturaleza de esta información y libera expresamente al Banco Central de Chile de cualquier daño o perjuicio por el uso o utilización de la información contenida en esta página.**

(1) La tasa Interbancaria está expresada en tasa anual base 360 días.

(2) Las tasas TAB en pesos están expresadas en tasa mensual base 30 días y las tasas TAB en UF en tasa anual base 360 días. Fuente: ABIF.

(3) Las tasas de los Bonos están expresadas en tasa anual base 365 días.

Anexo 5: Respuestas Encuesta KMAT por encuestado

		jalzola@vantaz.com	fpalacios@vantaz.com	pmeirone@vantaz.com	gfernandez@vantaz.com	cromero@vantaz.com	fvergara@vantaz.com	mcampos@vantaz.com	spalma@vantaz.com	jjcasazza@vantaz.com	mrosati@vantaz.com	sruiroz@vantaz.com	mgonzalez@vantaz.com	tvictoria@vantaz.com	mvillegas@vantaz.com	psepulveda@vantaz.com	darias@vantaz.com
	Rol	lider	gerente	senior	consultor	senior	lider	lider	consultor	gerente	senior	lider	lider	senior	socio	senior	consultor
<b>ESTRATEGIA</b>	Política KM	1	1	1	1	3	1	1	1	1	2	1	1	2	1	2	1
	Integración de política KM	1	1	2	2	1	2	2	1	0	3	1	0	0	3	2	1
	Comunicación de la política	0	1	2	1	2	3	2	4	0	3	1	1	3	2	3	1
	Responsables de la estrategia KM	0	1	2	1	4	1	1	1	1	1	1	1	0	1	3	0

	Segurida d de la infor maci ón	0	2	2	1	2	1	1	1	1	1	0	0	0	1	2	0
<b>PLN EAC IÓN DE LOS REC URS OS HUM ANOS</b>	Plani ficac ión de fuerz a de trab ajo	3	1	4	1	2	3	1	1	1	2	3	0	0	4	1	1
	Plan es de suce sión	2	0	3	1	2	1	1	1	0	1	2	1	0	3	1	1
	Eval uaci ón de riesg o del cono cimi ento	2	1	1	1	1	1	1	1	0	1	0	0	0	2	0	0
	Entr evist as de salid a	1	0	1	1	0	0	1	1	0	0	0	0	0	3	0	0

	Programa de talentos	1	0	2	1	2	3	0	1	0	1	1	0	0	4	2	2
	Perfiles de cargos	2	2	4	2	3	2	1	3	3	1	2	1	1	4	4	3
<b>ENTRENAMIENTO Y MEJORAS</b>	Uso de SAT	1	2	1	1	2	0	0	1	0	0	0	0	0	2	2	1
	Relación de SAT y KM	0	1	1	1	1	0	1	1	0	0	0	0	0	1	2	1
	Herramientas de transferencia y captura de conocimiento	0	1	1	1	1	1	1	1	2	1	0	0	2	2	2	1
	Competencia	1	3	1	1	1	1	1	1	2	2	1	2	0	0	4	2

	s																
	Programas de mejoras	1	3	3	1	1	1	1	1	2	0	2	0	0	4	1	2
	Coaching y Mentoring	2	1	3	3	3	2	3	3	3	2	2	0	4	4	2	4
<b>METODOS Y PROCEDIMIENTOS</b>	Incorporación de metodología KM	1	1	2	1	1	2	1	1	1	1	0	1	0	1	1	1
	Aprendizaje desde la experiencia	1	1	2	1	1	1	1	2	0	1	1	0	0	2	1	1
	Autoevaluaciones	0	1	1	0	1	1	1	2	0	0	1	0	0	1	1	0

	Ben chm ark	0	0	1	1	1	0	0	2	0	0	2	0	2	1	1	0
	Fee dbac k de expe rienc ias	2	1	2	2	4	1	1	2	4	1	3	1	2	3	2	3
	Com posi ción de trab ajo en equi po	3	0	3	2	2	1	1	1	3	1	3	0	0	4	1	3
	Doc ume ntaci ón de activ idad es de trab ajo	1	0	2	1	1	3	2	2	1	1	2	0	1	2	2	0
	Cam bios técni cos y orga	0	1	1	1	2	3	1	1	0	2	2	1	1	2	1	1

	nizacionales																
<b>HERRAMIENTAS TI</b>	Estrategias IT/KM	0	0	2	1	1	1	1	3	0	3	2	0	0	3	2	1
	Información Management	1	1	2	1	1	1	0	2	0	3	1	0	0	3	2	0
	Administración Documentos	2	1	3	3	0	3	1	3	1	4	2	1	4	4	2	1
	Mapo de Conceptos	0	0	2	1	1	0	1	1	3	0	1	0	0	2	1	0
	Bas de Datos de Conocim	1	1	2	1	1	3	2	2	2	4	1	1	0	3	0	0

	iento																
	Simulación	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	ERP	1	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Intranet	2	2	3	3	3	2	3	4	3	4	2	3	4	3	3	3
	Motores de búsqueda de conocimiento	1	0	1	0	2	1	1	3	0	2	0	1	0	0	3	1
	Páginas amarillas expertas	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1
	Herramientas colaborativas	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	2	0	0
<b>ENFOQUE PARA A CAP</b>	Identificación de conocimiento	2	2	1	1	1	1	1	2	1	1	0	0	0	3	1	1

<b>TUR AR CON OCI MIE NTO TÁC ITO</b>	ento crític o																
	Entr evist as	2	1	1	2	1	0	3	1	1	0	1	0	3	4	1	0
	Diál ogo de entr ena mien to	1	1	3	2	0	0	1	1	0	0	2	0	1	4	3	1
	Ment oring /Coa chin g	3	0	2	2	3	1	3	1	3	3	3	0	2	4	3	4
	Com unid ades Prác tica	2	0	2	2	0	0	2	1	0	1	2	0	0	4	1	0
	Capt ura cono cimi ento explí cito	3	0	2	1	0	0	2	2	0	1	1	0	0	4	1	2
	Map as conc eptu ales	1	0	1	1	1	0	1	1	0	0	0	0	0	2	0	0

	Map eo de conc epto s	1	0	1	1	1	0	1	1	3	0	0	0	0	4	0	0
	Map eo proc esos	1	0	1	1	0	0	1	1	3	0	0	0	0	4	1	0
	Stor y Telli ng	3	0	1	1	0	0	2	1	2	0	1	1	0	3	2	0
	Bús qued a de cono cimi ento	1	0	1	1	2	1	1	2	2	2	0	0	1	2	2	1
	Utiliz ació n de cono cimi ento	1	0	2	1	1	0	1	1	2	1	1	0	1	3	1	1
<b>CUL TUR A DE GES TIO N DEL CON</b>	Prop uest a de com parti r cono cimi ento	3	1	3	2	2	2	1	4	3	2	3	1	1	3	3	1

<b>OCIMIENTO</b>	Cultura de sin culpables	3	2	1	1	4	3	0	2	1	3	0	2	0	1	2	4
	Premios por compartir conocimiento	1	1	2	1	3	2	2	1	0	3	2	2	0	1	3	1
	Líderes con el ejemplo	1	2	2	1	4	2	1	3	2	2	1	1	1	3	3	1