



Universidad Nacional
Federico Villarreal

**Vicerrectorado de
INVESTIGACIÓN**

FACULTAD DE PSICOLOGIA

**Implementación de un Modelo de Formación basado en
la Gestión del Conocimiento en una Empresa de Servicios
Logísticos en el Callao**

Experiencia Profesional para optar el Título Profesional de
Licenciado en Psicología con mención en Psicología Organizacional

AUTOR

Chang Paricela, Carlo Enrique

ASESOR

Ardiles Bellido, José

JURADO

Figueroa Gonzales, Julio Lorenzo

Vallejos Flores, Miguel

Díaz López, David

LIMA – PERÚ

2018

AGRADECIMIENTO Y DEDICATORIA

A mi familia, por todo su apoyo y consideración en mi desarrollo profesional

**IMPLEMENTACIÓN DE UN MODELO DE FORMACIÓN BASADO EN LA
GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN UNA EMPRESA DE SERVICIOS
LOGÍSTICOS EN EL CALLAO.**

RESUMEN

La utilización de la Gestión del Conocimiento es fundamental en la creación de valor dentro de las empresas, siendo hoy por hoy una nueva forma de obtener ventajas competitivas en un mercado específico, más aún en las empresas de servicios logísticos dadas sus características y complejidades. Asimismo para el proceso de creación de valor, dentro de los aspectos de formación de recursos humanos, es necesaria la combinación de estrategias de aprendizajes basadas en la gestión del conocimiento y la utilización de Tecnologías específicas, que permitan alcanzar la mejora de indicadores claros en términos de contribución y aporte tanto de mejora de gestión como económicos. En este sentido la implementación de un modelo de gestión en la cultura organizacional y las formas de cómo desarrollar los programas formativos es clave dentro de los aportes de innovación en las organizaciones, siendo aún no tan maduras dentro de la región. Esta memoria de experiencia profesional, pretende analizar la relación existente entre la Gestión del Conocimiento, un modelo específico de generación y el sostenimiento del conocimiento, en función a indicadores de accidentabilidad, satisfacción y clima laboral, para evidenciar la contribución de la gestión de la capacitación, en un grupo de supervisores de una empresa de servicios logísticos de la zona del Callao.

Palabras clave: Gestión del conocimiento, tecnologías, Modelo, Formación, Capacitación, Indicadores.

ABSTRACT

The use of the Knowledge Management is fundamental in the creation of value within the companies, being today a new way of obtaining competitive advantages in a specific market, even more in the companies of logistic services given their characteristics and complexities. Likewise, for the process of value creation, within the aspects of human resources training, it is necessary to combine learning strategies based on knowledge management and the use of specific technologies, which allow the improvement of clear indicators in terms of contribution and contribution of both management improvement and economic. In this sense, the implementation of a management model in the organizational culture and the ways in which the training programs are developed is a key factor in the contributions of innovation in organizations, which are not yet so mature within the region. This memory of professional experience, aims to analyze the relationship between Knowledge Management, a specific model of generation and the sustainability of knowledge, in function of indicators of accident, satisfaction and work climate, to evidence the contribution of training management , in a group of supervisors of a logistics services company in the Callao area.

Key words: Knowledge management, technologies, Model, Training, Training, Indicators

ÍNDICE GENERAL

AGRADECIMIENTO Y DEDICATORIA	II
RESUMEN	III
ABSTRACT.....	IV
ÍNDICE GENERAL	V
ÍNDICE DE TABLAS	IX
ÍNDICE DE FIGURAS.....	XI
INTRODUCCIÓN	1
CAPITULO 1 EXPERIENCIA PROFESIONAL	3
1.1. Datos Generales de la Organización	3
1.2. Breve reseña histórica de la organización	3
1.3. Organigrama y Headcount	6
1.4. Misión, Visión y Políticas	7
1.5. Actividad Principal.....	8
1.6. Estrategia a nivel Organizacional.....	9
1.7. Contexto Actual.....	12
1.8. El área de Recursos Humanos y Desarrollo Organizacional.....	14
1.9. Descripción de las principales actividades y proyectos durante los últimos 3 años. ...	17
1.9.1. Reclutamiento y Selección	17
1.9.2. Incorporación y Bienvenida (Inducción Corporativa)	19
1.9.3. Identificación del Talento por Competencias.....	21
1.9.4. Gestión del Desempeño.....	23
1.9.5. Programas de Sucesión y Desarrollo.....	28

1.9.6. Gestión del Cambio Cultural.....	30
1.9.7. Gestión del Conocimiento y Programas de Formación.....	33
CAPITULO 2 MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL	34
2.1. Definición de Gestión del Conocimiento.....	34
2.2. Clasificación del Conocimiento	41
2.3. Definición de cadena de valor en gestión del conocimiento.....	43
2.4. Modelos de Gestión del Conocimiento	49
2.4.1. Modelo de creación de conocimiento de Nonaka y Takeuchi (1995)	50
2.4.2. Modelo de crecimiento de conocimiento de Kogut y Zander (1992).....	51
2.4.3. Modelo de transferencia y transformación de conocimiento de Hedlund (1994).....	52
2.4.4. Modelo Integrado Situacional de Riesco (2004)	53
2.4.5. Modelo de integración de tecnología de Kerschberg (2001).....	55
2.4.6. Modelo de gestión tecnológica del conocimiento de Paniagua y López (2007).....	57
2.5. Tecnologías en el uso de la gestión del conocimiento y el aprendizaje.....	58
CAPITULO 3 ANTECEDENTES.....	64
3.1. Comparaciones Internacionales.....	67
3.2. Comparaciones Locales.....	70
CAPITULO 4 DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO.....	72
4.1. El área de intervención.....	72
4.2. Definición del problema.....	72
4.3. Objetivos	78
4.4. Justificación.....	79
4.5. Alcance y limitaciones	81
CAPITULO 5 DESARROLLO DEL PROYECTO	84
5.1. Fase de Diseño	84

5.1.1. Planeamiento general	84
5.1.2. Elección del Modelo de Gestión del Conocimiento.....	85
5.1.3. Identificación de necesidades frente a puestos claves.....	86
5.1.4. Identificación del conocimiento clave.....	89
5.1.5. Plan de Medición de la gestión del conocimiento.....	89
5.2. Fase Preparatoria.....	92
5.2.1. Identificación de grupos de interés.....	92
5.2.2. Propuesta de intervención formativa.....	95
5.2.3. Comunicación y difusión del proyecto.....	99
5.3. Fase de Aplicación	101
5.3.1. Aplicación del Modelo	102
5.3.2. Adquisición del conocimiento.....	103
5.3.2.1. Conocimiento demandado por la organización	103
5.3.2.2. Conocimiento que posee la organización.....	104
5.3.2.3. Vacío de conocimiento de la organización	105
5.3.2.4. Selección de conocimiento.....	107
5.3.2.5. Condiciones para la adquisición.....	109
5.3.2.6. Capacidad de aprendizaje organizacional	112
5.3.2.7. Fuentes de conocimiento identificado.....	116
5.3.3. Almacenamiento del conocimiento.....	118
5.3.3.1. Repositorios de conocimiento	118
5.3.3.2. Protección del conocimiento	119
5.3.3.3. Actualización de repositorios de conocimiento	120
5.3.4. Diseminación del conocimiento	120
5.3.4.1. Proceso de comunicación	120

5.3.5. Aplicación del conocimiento.....	121
CAPITULO 6 ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	125
6.1. Medición de la gestión del conocimiento.....	125
6.1.1. Nivel de Reacción.....	125
6.1.2. Nivel de Aprendizaje.....	127
6.1.3. Nivel de Aplicación.....	128
6.1.4. Nivel de Impacto.....	129
6.1.5. Nivel de Retorno de la Inversión.....	133
6.1.5.1 Intangibles.....	134
6.1.5.2 Comparaciones de resultados.....	135
CAPITULO 7 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	136
7.1. Conclusiones.....	136
7.2. Recomendaciones.....	139
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	141

ÍNDICE DE TABLAS

<i>Tabla 1 Distribución de cantidad de personas por Vicepresidencias y niveles ocupacionales.....</i>	<i>6</i>
<i>Tabla 2 Porcentaje de distribución de personas por Vicepresidencias y niveles ocupacionales.....</i>	<i>7</i>
<i>Tabla 3 Procesos de Reclutamiento y Selección.....</i>	<i>18</i>
<i>Tabla 4 Procedimiento de Inducción Corporativa</i>	<i>20</i>
<i>Tabla 5 Resultados de Gestión de Desempeño por Gerencias</i>	<i>24</i>
<i>Tabla 6 Modelo DACE de ambientes personales de aprendizaje (PLE).....</i>	<i>63</i>
<i>Tabla 7 Países Latinoamericanos participantes del estudio HR TECH.....</i>	<i>68</i>
<i>Tabla 8 Cumplimiento de los objetivos de RRHH con uso de la tecnología (1,199 respuestas).....</i>	<i>69</i>
<i>Tabla 9 Cálculo del índice de Accidentabilidad 2016 – Perú Logística (Lima y Callao).....</i>	<i>73</i>
<i>Tabla 10 Clasificación de clientes por segmento, servicio en la cadena y facturación</i>	<i>75</i>
<i>Tabla 11 Resultados de la encuesta de Satisfacción en escala de 10 puntos</i>	<i>75</i>
<i>Tabla 12 Índice de Resultados en Clima Laboral – Resultados Perú vs Resultados Logística por Factores</i>	<i>76</i>
<i>Tabla 13 Índice de Resultados en Clima Laboral _ Resultados Perú vs Logística por Dimensión: Gestión para los colaboradores 2016 (Lima y Callao)</i>	<i>76</i>
<i>Tabla 14 Índice de Resultados en Clima Laboral – Factor Gestión para los Colaboradores – Dimensión Desarrollo profesional y Capacitación / Perú Logística 2016 (Lima y Callao)</i>	<i>77</i>
<i>Tabla 15 Matriz de Modelos de Gestión del conocimiento y criterios de elección</i>	<i>86</i>
<i>Tabla 16 Necesidades de formación y características de perfil en función al nivel ocupacional</i>	<i>87</i>
<i>Tabla 17 Plan de Evaluación del programa formativo según estructura de ROI</i>	<i>91</i>
<i>Tabla 18 Identificación de grupos de interés según niveles de interés e influencia.....</i>	<i>93</i>
<i>Tabla 19 Relación de cursos y temas por sesión dentro del plan formativo</i>	<i>97</i>
<i>Tabla 20 Identificación de recursos y acciones en el proceso de gestión del conocimiento</i>	<i>102</i>
<i>Tabla 21 Recopilación de temática y conocimiento clave por nivel Estratégico</i>	<i>108</i>
<i>Tabla 22 Recopilación de temática y conocimiento clave por nivel Táctico.....</i>	<i>108</i>
<i>Tabla 23 Recopilación de temática y conocimiento clave por nivel Operativo.....</i>	<i>109</i>
<i>Tabla 24 Descripción del Nivel de mando por tipo de puesto y geografía.....</i>	<i>111</i>
<i>Tabla 25 Nivel académico por distribución en % de personas y cantidades.</i>	<i>111</i>
<i>Tabla 26 Tiempo de permanencia en la posición en distribución por % y cantidad de años.</i>	<i>111</i>
<i>Tabla 27 Descripción del Nivel de mando por Jefes y Gerentes participantes en el programa.....</i>	<i>112</i>
<i>Tabla 28 Nivel académico por distribución en % de personas y cantidades</i>	<i>113</i>
<i>Tabla 29 Tiempo de permanencia en la posición en distribución por % y cantidad de años.</i>	<i>113</i>
<i>Tabla 30 Roles y Responsabilidad según fase del proyecto</i>	<i>115</i>
<i>Tabla 31 Datos Generales del nivel de reacción y del dimensionamiento del programa.</i>	<i>126</i>

<i>Tabla 32 Nivel Promedio de Satisfacción por criterios de Condiciones del Programa (%).....</i>	<i>126</i>
<i>Tabla 33 Asistencia y satisfacción por curso de Conocimientos Técnicos (%).....</i>	<i>126</i>
<i>Tabla 34 Asistencia y satisfacción por curso de Habilidades personales (%).....</i>	<i>127</i>
<i>Tabla 35 Datos Generales del nivel de aprendizaje y aprovechamiento del programa.....</i>	<i>127</i>
<i>Tabla 36 Nivel de Aprobación y Nota promedio por curso de Conocimientos técnicos (%).....</i>	<i>128</i>
<i>Tabla 37 Nivel de Aprobación y Nota promedio por curso de Habilidades Personales (%).....</i>	<i>128</i>
<i>Tabla 38 Nivel de transferencia del aprendizaje al puesto de trabajo y a la mejora del rendimiento</i>	<i>129</i>
<i>Tabla 39 Resultados de Factores de influencia según % de mejora ajustado frente a otras líneas de formación recibidas en el año.....</i>	<i>130</i>
<i>Tabla 40 Cálculo del índice de Accidentabilidad 2017 – Perú Logística (Lima y Callao).....</i>	<i>130</i>
<i>Tabla 41 Resultados de Factores de influencia según % de mejora ajustado frente al indicador de índice de accidentabilidad.....</i>	<i>131</i>
<i>Tabla 42 Resultados de la encuesta de Satisfacción en escala de 10 puntos.....</i>	<i>132</i>
<i>Tabla 43 Resultado de factores de influencia según % mejora ajustado del programa de formación para el indicador de Satisfacción del cliente.....</i>	<i>132</i>
<i>Tabla 44 Equivalencias de Facturación frente a capacidad.....</i>	<i>133</i>
<i>Tabla 45 Índice de Resultados en Clima Laboral – Resultados Perú vs Resultados Logística por Factores.....</i>	<i>134</i>
<i>Tabla 46 Índice de Resultados en Clima Laboral _ Resultados Perú vs Logística por Dimensión: Gestión para los colaboradores 2017 (Lima y Callao).....</i>	<i>134</i>
<i>Tabla 47 Índice de Resultados en Clima Laboral por factor (Lima y Callao).....</i>	<i>135</i>
<i>Tabla 48 Nivel de contribución y aporte a los principales indicadores del programa.</i>	<i>135</i>

ÍNDICE DE FIGURAS

<i>Figura 1 Estructura organizacional 2018</i>	6
<i>Figura 2 Estructura organizacional de la Vicepresidencia de Recursos Humanos</i>	16
<i>Figura 3 Índice de Accidentabilidad 2016 – Perú Logística (Lima y Callao)</i>	74
<i>Figura 4 Organigrama de la Vicepresidencia Perú en las áreas de Operaciones Logísticas.</i>	88
<i>Figura 5 Estructura organizacional del comité de gestión del conocimiento.</i>	114
<i>Figura 6 Índice de Accidentabilidad 2016 – Perú Logística (Lima y Callao)</i>	131

INTRODUCCIÓN

Desde la función de recursos humanos siempre pensamos como agregar valor a las organizaciones a través de la labor diaria y de los objetivos definidos. Dentro de las prácticas organizacionales actuales, la formación y el entrenamiento siempre ha significado un constante desafío ya que existen variables que no se controlan como los tiempos de capacitación, la disponibilidad de los participantes o la contribución de los programas a las necesidades reales de las organizaciones, que han abierto la discusión y ha dejado entrever el aporte de los procesos formativos en las empresas.

En la materia se han desarrollado diversas estrategias que soportan este proceso, desde los programas de capacitación tradicional, los centros o escuelas corporativas y en los últimos tiempos el uso de las tecnologías de la información aplicadas a programas virtuales o en línea, en ese sentido se pueden aprovechar diversas alternativas para ejecutar la formación y el entrenamiento, pero es de suma relevancia adoptar un modelo que permita planear la gestión y lograr los efectos deseados que contribuyan con los retos de negocio o de la organización, siendo eficientes desde la planificación hasta la medición de la mejora en el desempeño de las personas. Por ello en primera instancia es importante tener clara las expectativas y los objetivos estratégicos que persigue la compañía para poder realizar el encaje necesario y formular propuestas integrales de formación que permiten asegurar el valor necesario y el impacto requerido. Con este estudio se pretende desarrollar un modelo efectivo para hacer sostenible la gestión de la formación y del entrenamiento.

El paradigma actual de las organizaciones está concentrado en la gestión del talento como tal, pero no en el capital intelectual o gestión del conocimiento, que lleva a repensar si una buena

gestión de la formación con un modelo apropiado podría hacer de lado el talento, entendiendo que logrando estructurar de manera adecuada lo necesario se podrían producir desempeños extraordinarios, y en efecto todos podrían tener la capacidad de adquirir estos conocimientos, habilidades y destrezas. Por ello se pretende validar si la gestión de la formación basada en la gestión del conocimiento se puede convertir en una fábrica de talentos al gestionar lo que saben y lo que saben hacer las personas en sus puestos de trabajo o asignaciones.

CAPITULO 1 EXPERIENCIA PROFESIONAL

1.1. Datos Generales de la Organización

La Empresa forma parte del Grupo Romero, uno de los principales grupos económicos del Perú. Es el operador líder en el Perú y de gran importancia en la Región Andina y Centroamérica. Tiene más de 78 años de experiencia, contribuyendo con el desarrollo de la logística en los países donde opera. Cuenta con soluciones logísticas y soluciones especializadas complementarias a la logística. Algunos datos importantes del negocio son:

- Presencia en 7 países, Perú, Bolivia, Ecuador, Colombia, El Salvador, Guatemala y Honduras.
- Más de 6,000 colaboradores.
- 222 clientes representan el 80% de la facturación.
- Centros de Distribución en 36 ciudades principales donde se encuentra.
- Más 1,000 unidades de flota propia o asociada.
- Más de 3 millones de m² en infraestructura.
- Más de 44 mil posiciones de almacenamiento con temperatura controlada.

1.2. Breve reseña histórica de la organización

La historia de la organización se resume en cuatro etapas:

- Los Algodoneros 1939 – 1980
 - 1939 Se funda la empresa como reprensadora de algodón para optimizar fletes marítimos.

- 1970 Anderson & Clayton (A&C), dedicada a la exportación de algodón y aceite incorpora acciones.
- 1970 Grupo Romero compra A&C, se desarrolla el local en la zona del Callao.
- 1980 Existe un Gobierno Militar y se realizan muchos negocios con el sector estatal.

- La era del Comercio Exterior 1981 – 1998
 - 1981 Se abren negocios de silos y fertilizantes
 - 1983 Se brindan servicios de logística refrigerada para clientes navieros
 - 1983 Se gestiona la seguridad como principal motor de la empresa (época de terrorismo)
 - 1985 Se realizan las primeras compras de locales en la zona de Callao
 - 1986 Se incorporan sistemas de vanguardia para los procesos de la empresa
 - 1989 Se apertura los negocios de logística financiera
 - 1998 Se superan los 1000 empleados.

- El Operador logístico integral 1999 – 2006
 - 1999 Se integran los servicios de la cadena (SIL)
 - 2000 Crecimiento en ventas y de tamaño de la organización
 - 2001 Ingresos a negocios de supermercado
 - 2001 Especialización por sectores económicos y soluciones
 - 2003 Apertura en países (Bolivia)
 - 2004 Apertura en países (Ecuador)
 - 2005 Primeras operaciones de On site (en el cliente) con Ambev.
 - 2005 Apertura en países (El Salvador y Guatemala)

- La Expansión 2007 – Actualidad
 - 2007 Se apertura el primer packing de frutas en Huaral en el negocio agroindustrial
 - 2008 Construcciones de almacenes de primera generación
 - 2008 Ingreso a países (Honduras)
 - 2010 Compra de empresas de Gas y Petróleo
 - 2011 Estructura matricial a nivel organizacional y corporativa
 - 2012 Almacén de gran escala en el Callao
 - 2013 Compra de empresas del sector Warrant (logística Financiera)
 - 2016 Almacenes de gran nivel en sucursales (Chiclayo)
 - 2017 Caída de sectores empresariales y crisis en el Perú
 - 2017 Cambios Organizacionales y nueva estrategia
 - 2018 Enfoque en el Cliente y la Eficiencia.

1.3. Organigrama y Headcount

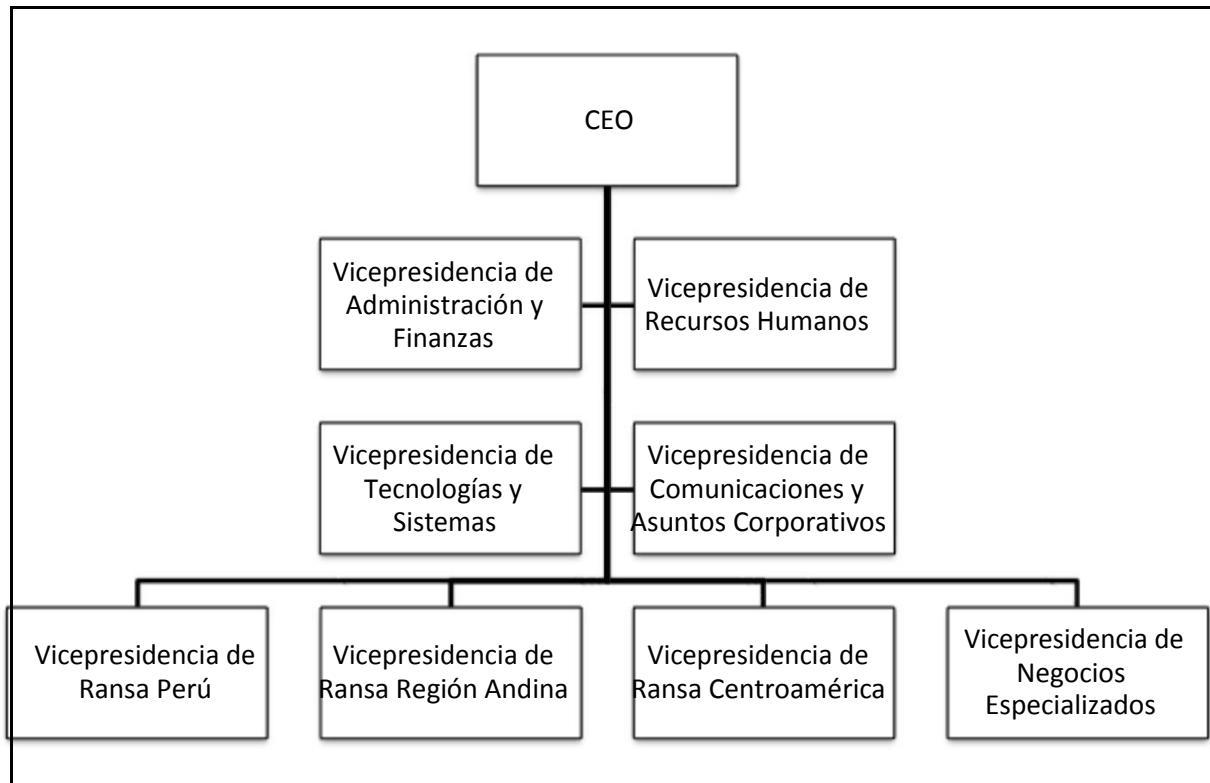


Figura 1 Estructura organizacional 2018

Tabla 1

Distribución de cantidad de personas por Vicepresidencias y niveles ocupacionales

Total General de Colaboradores 6,937					
Áreas	# Personas en total	Nivel Ocupacional por # personas			
		Ejecutivo	Mandos Medios	Administrativo	Operativo
CEO	1	1	0	0	0
Vicepresidencia de Administración y Finanzas	200	9	30	161	0
Vicepresidencia de Tecnologías y Sistemas	75	2	2	71	0
Vicepresidencia de Recursos Humanos	62	3	5	54	0
Vicepresidencia de Comunicaciones y Asuntos Corporativos	15	1	3	11	0
Vicepresidencia de Ransa Perú	3,405	18	310	131	2,946
Vicepresidencia de Ransa Región Andina	1,173	21	40	288	824

Vicepresidencia de Ransa					
Centroamérica	1,266	10	36	238	982
Vicepresidencia de Negocios					
Especializados	740	9	23	120	588
Totales	6,937	74	449	1074	5340

Elaboración propia (2018)

Tabla 2

Porcentaje de distribución de personas por Vicepresidencias y niveles ocupacionales

Total General de Colaboradores 6,937 = 100%					
Áreas	# Personas en total	Nivel Ocupacional por # personas			
		Ejecutivo	Mandos Medios	Administrativo	Operativo
CEO	0%	1%	0%	0%	0%
Vicepresidencia de					
Administración y Finanzas	3%	12%	7%	15%	0%
Vicepresidencia de Tecnologías y					
Sistemas	1%	3%	0%	7%	0%
Vicepresidencia de Recursos					
Humanos	1%	4%	1%	5%	0%
Vicepresidencia de					
Comunicaciones y Asuntos Corporativos	0%	1%	1%	1%	0%
Vicepresidencia de Ransa Perú	49%	24%	69%	12%	55%
Vicepresidencia de Ransa Región					
Andina	17%	28%	9%	27%	15%
Vicepresidencia de Ransa					
Centroamérica	18%	14%	8%	22%	18%
Vicepresidencia de Negocios					
Especializados	11%	12%	5%	11%	11%
Totales	100%				

Elaboración propia (2018)

1.4. Misión, Visión y Políticas

- **Misión:** “Mejorar el nivel de la logística en los países en los que trabajamos, ayudando a nuestros clientes a incrementar su valor a través de nuestros servicios y asesoría”.
- **Visión:** “Ser una organización de clase mundial posicionada entre los primeros operadores de Latinoamérica”

1.5. Actividad Principal

La Logística es el proceso de planear, implantar y controlar procedimientos para la transportación y almacenaje eficientes y efectivos de bienes, servicios e información, del punto de origen al punto de consumo con el propósito de satisfacer los requerimientos del cliente. Es importante entender el concepto de cadena de suministro para comprender el nivel de servicio que Ransa brinda, Según Krajewski et.al (2008), “las cadenas de suministro permean toda la organización. Es difícil imaginar un proceso en una empresa que no se vea afectado de un modo u otro por la cadena de suministro. Las cadenas de suministro deben administrarse para coordinar los insumos con los productos de una empresa a fin de lograr las prioridades competitivas correspondientes de los procesos que abarcan a toda la empresa. Por ello la empresa debe comprometerse a aplicar reingeniería a sus flujos de información en toda la organización, en especial a los procesos de relaciones con los clientes, surtido de pedidos y relaciones con los proveedores. Estos procesos se relacionan con todas las áreas funcionales tradicionales de la empresa. Una estrategia de cadena de suministro es esencial tanto para las empresas de servicios como para las manufactureras”.

Por ende podemos definir a la administración de la cadena de suministros según Ballou (2004) “como todas las actividades relacionadas con el flujo y transformación de bienes, desde la etapa de materia prima (extracción) hasta el usuario final, así como los flujos de información relacionados. Los materiales y la información fluyen en sentido ascendente y descendente en la cadena de suministros. La administración de la cadena de suministros es la integración de estas actividades mediante mejoramiento de las relaciones de la cadena de suministros para alcanzar una ventaja competitiva sustentable”.

Por ende la administración de la cadena de suministros se define como la coordinación sistemática y estratégica de las funciones tradicionales del negocio y de las tácticas a través de estas funciones empresariales dentro de una compañía en particular, y a través de las empresas que participan en la cadena de suministros con el fin de mejorar el desempeño a largo plazo de las empresas individuales y de la cadena de suministros como un todo.

1.6. Estrategia a nivel Organizacional

La estrategia de la organización se basa en las siguientes premisas:

- Hacer crecer las ciudades, cuando nos expandimos y llevamos nuevas oportunidades
- Hacer crecer a nuestros clientes, cuando nos confían su logística para que puedan enfocarse en lo que mejor saben hacer
- Hacer crecer la economía de cada país cuando participamos en la mejora de su infraestructura

Para lograr lo anterior, la organización utiliza un sistema integrado que permite alinear las intervenciones de gestión humana a los objetivos de negocio, siendo 4 de sus principales retos:

- **Formar líderes, gestionar el talento y desarrollar el conocimiento logístico.**

La organización considera que la única manera de lograr la continuidad del negocio en el futuro es a través de las personas, por ello la formación de líderes y la gestión del talento es clave para conseguirla. Al ser la logística una actividad muy

especializada y matizada por diversos factores del contexto (clientes, capacidad instalada, productos, tecnología, servicio, experiencia, etc.) las personas que desarrollan estos procesos durante el tiempo desarrollan un conocimiento importante, que a la hora de hacerle frente a los competidores genera valor en la propuesta al cliente, por ello identificar, formar y desarrollar a las personas talentosas para que puedan mantenerse junto a la compañía en el futuro es uno de los pilares fundamentales.

Adicionalmente, al tener una estrategia de expansión y crecimiento regional, se necesita líderes que puedan aperturar negocios, operar en otros países, desarrollar nuevos procesos y tener la influencia necesaria para generar relaciones a largo plazo con clientes por ello identificar a las personas desde tempranos ciclos de vida profesional es una de las labores más estratégicas que se tiene a la hora de hablar de gestión del talento.

– **Ser eficientes, estandarizar procesos lograr ventajas competitivas y excelencia**

Otro de los pilares importantes para la organización es ser flexibles y competitivos en el mercado, para ello todos los procesos de la organización deben estar estandarizados y expuestos, a manera de que cada vez que se diseñe algo particular para cada cliente, se vea donde ocurriendo la generación de valor y el aprendizaje. En una industria de servicios tan competitiva, la oferta por costos es crucial, por ello se debe brindar un servicio ágil y de calidad a tarifas competitivas logrando así la excelencia en la ejecución. La variable de gestión de conocimiento y gestión de personas toma relevancia aquí, dado que si el conocimiento está documentado y la formación es

continua, se prepara a la gente para generar estas ventajas que se ven reflejadas en las propuestas y facilidades para el cliente externo.

– **Implementar plataformas digitales que permitan estar a la vanguardia de las mejores empresas del sector.**

En este punto, la organización da importante relevancia a la tecnología. Se busca con esta estrategia implementar soluciones digitales que permitan lograr mejores resultados tanto en el servicio como en los procesos internos. La tecnología como variable está dentro de la forma de trabajo habitual y lograr implementar esta tecnología posiciona a la empresa dentro de su competencia haciéndola más atractiva para sus grupos de interés. En el eje de gestión de conocimiento, al ser una empresa extensa a nivel de personas y geografías, implementar soluciones de aprendizaje y de comunicación es crucial para abarcar la gestión a más personas y en diferentes niveles organizacionales. Tener la infraestructura adecuada para realizarlo es una inversión y foco de la organización para los siguientes años.

– **Operación Segura y Socialmente responsable**

La organización busca mantener altos estándares en seguridad y cuidado del medio ambiente, por ello establece los controles necesarios tanto preventivos como correctivos para lograr mejora continua en cada uno de los procesos y operaciones. La marca se posiciona muy de cerca con la seguridad, con el cuidado de todos los aspectos involucrados en la logística, la seguridad para las personas, los recursos, la mercadería, la comunidad, entre otras. Al vincularse con un gran número de grupos de interés, realizar las operaciones con el mínimo impacto al medio ambiente es una de los compromisos de la organización en cada país donde tiene presencia.

1.7. Contexto Actual

Ransa ha enfocado sus esfuerzo luego de realizar diversos estudios donde ha identificado grandes oportunidades de mejora que son parte actual de la estrategia ya descrita, podemos mencionar que dentro de la formación de los trabajadores en la organización, resulta un elemento importante en la satisfacción del cliente, en un estudio desarrollado por Arellano Marketing (2016), relacionado a la percepción de los clientes sobre la marca de la empresa, el estudio nos muestra la percepción de los clientes frente al servicio y el desempeño de los colaboradores, evidenciando la falta de formación técnica en el personal, la falta de un sistema de formación constante, el tiempo perdido de enseñanza del superior encargado frente al nuevo personal donde la curva de aprendizaje se hace tediosa y extensa, la falta de estándares en el desempeño de la gente y pocas habilidades en el servicio al cliente. En ese sentido el problema detectado es que existen limitadas destrezas técnicas y conocimientos sobre los procesos logísticos que afecta el desempeño del personal operativo de la empresa, por ello la propuesta de intervención está relacionada a los siguientes aspectos: disminuir la rotación de los empleados, retener el conocimiento a través de los sistemas virtuales, desarrollar un ambiente personal de formación para desarrollar habilidades y conocimientos en las personas; es en este último aspecto es el que este proyecto se basará y buscará plantear una propuesta educativa que permita establecer ambientes donde las personas aprendan y desarrollen capacidades para el trabajo, mejorando las prácticas de aprendizaje y formación en la empresa.

La propuesta que se plantea está relacionada con la intervención de estrategias de aprendizaje abierto y ambientes personales de aprendizaje como metodología para la gestión de la capacitación en recursos humanos. Esta propuesta responde a la necesidad

de establecer un sistema de formación que permita al negocio preparar a las personas en conocimientos operacionales (relacionados a los quehaceres del negocio) y en habilidades (necesarias para el servicio al cliente) para mejorar el desempeño individual, colectivo y la superación profesional de los colaboradores que trabajan en la empresa en un marco de desarrollo de capacidades para el trabajo. Lo que se persigue de esta propuesta y su intervención, es que los participantes mejoren sus conocimientos y destrezas para lograr mejores desempeños y puedan mejorar el servicio y la calidad de su trabajo.

Las principales causas del problema, se derivan en primer lugar de la formación tradicional en la relación experto – colaborador, donde el colaborador que aprende ha sido un receptor pasivo del proceso de formación, al solo adquirir información para trabajar, sin tener certeza de comprender ni asimilar lo necesario para desempeñarse en la práctica, asimismo la manera en la que se han estructurado los contenidos de aprendizaje han seguido un formato de guías y manuales donde la lectura era la actividad principal. En segundo lugar la empresa no ha gestionado de manera apropiada el sistema de formación, no incluyendo otras modalidades de enseñanza que aporten a este sistema.

Los efectos de establecer una metodología de ambientes personales de aprendizaje en los colaboradores de la empresa, es que podrán mejorar su capacidad de entender, retener y asimilar el conocimiento necesario mejorando su desempeño en la práctica y en sus tareas rutinarias logrando disminuir la diversidad de errores y contratiempos en el trabajo para lograr la satisfacción al cliente requerida.

Los aportes a nivel intra - institucional son establecer lineamientos claros a través de una política que pueda incluir en los planes de aprendizaje anual, las tecnologías de la

información con metodologías de aprendizaje abierto y autónomo. Asimismo establecer un sistema de formación moderno y ágil que comprometa a los colaboradores a seguir formándose y desarrollándose profesionalmente. A nivel extra - institucional, los aportes están relacionados a las buenas prácticas empresariales y la generación de políticas para la formación de personas y la gestión de recursos humanos.

1.8. El área de Recursos Humanos y Desarrollo Organizacional.

La vicepresidencia de Recursos Humanos tiene como objetivos:

- Desarrollar una estructura organizacional colaborativa para la integración y gestión del conocimiento considerando alianzas para mejorar nuestra propuesta de valor
- Desarrollar una estructura organizacional colaborativa ágil y eficiente para la integración y gestión del conocimiento regional, considerando alianzas para mejorar nuestra propuesta de valor
- Brindar servicios a la medida destacando por ser cercanos con el cliente, flexibles, oportunos y asesores expertos con profundo conocimiento del Negocio.
- Impulsar la digitalización de los procesos que asegure su eficiencia y trazabilidad para contribuir con la toma de decisiones de los negocios.
- Mejorar las capacidades y rendimiento de los equipos para identificar y retener el talento
- Gestionar el conocimiento clave, identificándolo y transfiriéndolo a la organización
- Desarrollar el talento especializado con habilidades de relacionamiento y ser una buena área para trabajar

Por ello tiene a cargo el desarrollo de los procesos de gestión humana a nivel corporativo en la compañía. Su modelo de trabajo se basa en el modelo de organización de recursos humanos propuesto por Ulrich (1997), donde menciona que la existencia de la función de recursos humanos debe contribuir a la competitividad de la organización y generar ventaja competitiva, para ello se debe combinar los perfiles de especialistas funcionales y generalistas de recursos humanos, donde la gestión de centros de servicios compartidos de recursos humanos debe desarrollar las procesos más transaccionales o ser tercerizados y donde un equipo de “business partners”, debe desarrollar una labor más estratégica y orientada al negocio. La Vicepresidencia de Recursos Humanos tiene a cargo las siguientes áreas:

– **Área Corporativa de Organización, Compensaciones y Beneficios**

Gestiona los procesos de estructuras organizacionales, descripciones de puesto, valoraciones de puesto, bandas salariales, administración de las compensaciones y beneficios a nivel de los 7 países donde la compañía opera.

– **Área Corporativa de Desarrollo Organizacional, Clima y Cultura**

Gestiona los procesos de formación, entrenamiento, valoración del talento, sucesión, evaluaciones de potencial, gestión del desempeño individual, clima laboral y comunicación interna, para los 7 países donde la compañía opera.

– **Área Business Partner según cada país.**

Desarrolla el rol generalista y se encarga de la identificación de necesidades, del planeamiento de recursos humanos por cada área o negocio, de los proyectos de gestión del cambio, de la atención directa a los colaboradores y los temas de relaciones laborales y administrativos locales en cada país donde la compañía opera.

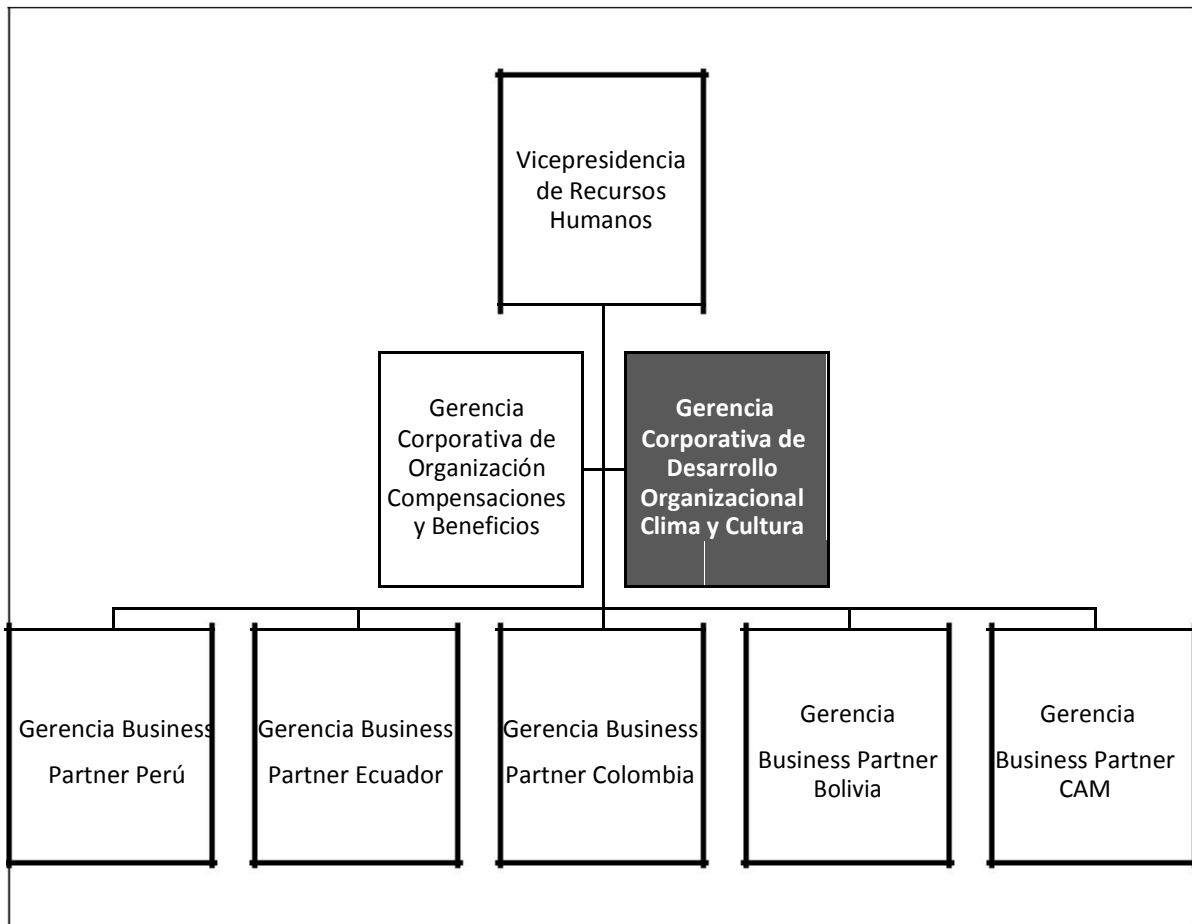


Figura 2 Estructura organizacional de la Vicepresidencia de Recursos Humanos

Gerencia Corporativa de Desarrollo Organizacional, Clima y Cultura

Para efectos de este proyecto y memoria de experiencia profesional, nos centraremos en las funciones del área corporativa de Desarrollo Organizacional, Clima y Cultura de donde se plantea el objetivo de esta intervención. Las funciones principales son:

- Definir y aplicar políticas corporativas a nivel regional de sus temas de especialización.
- Diseñar y ejecutar proyectos de mejora y metodologías de estandarización de procesos de gestión humana.
- Identificar y planear la carrera de los profesionales con alto rendimiento y los sucesores de posiciones clave.

- Medir el rendimiento y gestionar los programas de reconocimiento a nivel corporativo.
- Evaluar el clima laboral y acompañar los planes de acción en la mejora del ambiente laboral bajo parámetros de la cultura organizacional.
- Gestionar la comunicación interna y los sistemas corporativos de recursos humanos.
- Diseñar y monitorear los programas de entrenamiento y formación y su impacto a nivel organizacional.

1.9. Descripción de las principales actividades y proyectos durante los últimos 3 años.

En este acápite desarrollaré las líneas de trabajo durante los últimos tres años del ejercicio profesional a manera de describir las principales actividades y proyectos que he liderado y que sustentan la modalidad de experiencia profesional en la organización considerando los años desde el 2014 hasta el año 2017 y la actualidad.

Actualmente tengo el cargo de Gerente Corporativo de Desarrollo Organizacional Clima y Cultura, y he venido liderando los procesos de gestión de personas dentro de la empresa con énfasis en los procesos de desarrollo organizacional.

En el año 2014:

1.9.1. Reclutamiento y Selección

Desde el área que lidero me encargué de realizar las validaciones dentro de la selección de mandos medios en adelante en la estructura jerárquica, los procesos masivos y

operativos dentro de la organización se tercerizaron para lograr mayores eficiencias y control con una empresa consultora, por esta razón desde mis responsabilidades me encargué de la búsqueda de las siguientes posiciones:

Tabla 3
Procesos de Reclutamiento y Selección

	Reclutamiento Propio (referidos y/o interno)	Reclutamiento mediante Headhunters	Número de Solicitudes	Número de Precalificados	Número de Finalistas	Tiempo de Respuesta	Aceptación en la primer entrevista
Subgerente de Planeamiento Estratégico	--	X	38	5	2	64 días	No
Jefe de Administración de Personal	X	--	7	2	2	27 días	Sí
Gerente de Seguridad Integral	--	X	54	15	8	17 días	Sí
Jefe de Operaciones Extractivas	--	X	138	25	10	38 días	Sí
Subgerente Comercial	--	X	27	5	3	90 días	No
Subgerente de Almacenes	X	--	5	2	2	24 días	Sí
Jefe de Operaciones Automotriz SLA	X	--	14	6	4	64 días	No
Gerente de Calidad y Desarrollo Logístico	--	X	27	10	6	39 días	No
Jefe de Control de Gestión	X	--	4	3	3	20 días	Sí

Subgerente de Negocios Industriales	--	X	52	18	12	48 días	No
HR Business Partner de Logística Perú	--	X	110	12	10	32 días	Sí
Gerente de Control de Operaciones	--	X	43	15	12	110 días	Proceso Anulado
Jefe de Riesgos y Controles	--	X	73	21	15	32 días	Sí

Elaboración propia (2018)

Los tiempos de respuesta en promedio 46.4 días, siendo los procesos llevados con consultoría externa los de mayor rango de tiempos. Por política en la organización siempre se busca hacer el reclutamiento interno, como primera opción, dada la especialidad o los requisitos del perfil del puesto, se toma la decisión de tercerizarlo externamente. En el 2014 se manejaron 12 posiciones de liderazgo para toda la compañía.

1.9.2. Incorporación y Bienvenida (Inducción Corporativa)

Se desarrolló el proyecto de redefinición de la experiencia del colaborador los primeros días de ser incorporado, instalando controles dentro de los procesos que hicieran eficaz y estándar la adaptación de los colaboradores.

Para ello se estableció un check list para que cada jefe pueda hacer el control, este al terminar debía ser firmado por el colaborador y su jefe directo a manera de sustentar el proceso de inducción dentro de las áreas operativas y administrativas:

Antes de su ingreso

- Asigné un espacio de trabajo listo para usar (limpio y libre de otras pertenencias)
- Informé al equipo de trabajo acerca del ingreso del nuevo colaborador

- Solicité todos los recursos necesarios para el desempeño de sus funciones (EPP, correo, otros)

En su primera semana en Ransa

- Conversé con él sobre sus expectativas de trabajo
- Le expliqué las principales funciones de la posición
- Le expliqué las claves para hacer más eficiente su trabajo
- Le expliqué los principales riesgos de su posición en materia de seguridad
- Le expliqué el impacto de sus actividades en la satisfacción del cliente externo
- Le expliqué mis expectativas acerca de su desempeño en el puesto
- Le expliqué las condiciones variables de trabajo de la posición (turnos y eventualidades)
- Conversé acerca de sus intereses personales (familia, pasatiempos, etc.)
- Presenté a al nuevo colaborador al equipo de trabajo
- Lo presenté con los principales contactos de su puesto
- Recorrí con él las principales zonas del área/sede
- Le presenté a su guía
- Le expresé mi confianza y apertura para eventuales consultas que no haya resuelto

Adicionalmente se estableció un procedimiento para estandarizarlo y controlarlo, en la siguiente tabla se especifica las actividades relacionadas a cada fase del proceso:

*Tabla 4
Procedimiento de Inducción Corporativa*

Roles	Acciones
1. Bienvenida al nuevo colaborador	1.1. Enviar al candidato seleccionado un correo de bienvenida desde la bandeja trabajaconnosotros@ransa.net indicando: a) Los documentos que deberá entregar para su incorporación según el formato Ficha del trabajador b) Fecha de inicio de labores
	1.2. Recepcionar y verificar los documentos de ingreso del nuevo colaborador.
	1.3 Enviar al jefe directo un correo indicando la fecha de ingreso del nuevo colaborador adjuntando el formato Checklist del jefe".
	2.1. Enviar al equipo BP RRHH el contrato.

	2.2 Recibir al colaborador en su primer día de trabajo para hacerle firmar 2 juegos de su contrato.
2. Firma de contrato	2.3 Entregar al colaborador la copia de su contrato y, el último viernes del mes, enviar la otra copia al Asistente de Administración para el registro en el file del colaborador. *Solo para el caso de los Negocios Especializados, el registro en el file lo hace el gestor RRHH.
3. Inducción corporativa y funcional	3.1. Entregar al colaborador los siguientes reglamentos y normativas el primer día de trabajo: a) Reglamento Interno de Trabajo b) Código de Ética c) Reglamento de Seguridad y Salud Ocupacional d) Política de Gestión Disciplinaria
	3.2. Entrega de fotocheck, activos (laptop, celular) y accesos (correo, usuario de red, usuario sap y otros usuarios requeridos según posición) y gestión del registro biométrico.
	3.2. Realizar la inducción corporativa de Ransa
	3.3. Definir y gestionar el programa de reuniones con los puestos clave
	3.4. Asistir a la inducción corporativa mensual para perfiles administrativos
4. Medición del ingreso del nuevo colaborador.	4.1. Envío del formato "Checklist del jefe" hasta 15 días posteriores al ingreso del nuevo colaborador.
proceso de inducción	4.2. Enviar la evaluación de la eficacia del programa de inducción posterior a los 3 meses del ingreso según el parámetro de satisfacción del colaborador respecto a su proceso de incorporación.

Elaboración propia (2018)

En el año 2015:

1.9.3. Identificación del Talento por Competencias

Para las intervenciones en gestión del talento, se implementó un modelo de competencias que permita alinear las capacidades necesaria en cada rol según la valoración y contribución de cada puesto y que permita el desarrollo de las personas en su ciclo de vida laboral dentro de la empresa al ir asumiendo nuevos puestos y responsabilidades, el modelo que se planteó estuvo basado en la metodología de Korn Ferry y se instaló lo siguiente, el diccionario se encuentra en la parte de Anexos:

Contribuidor Individual y Sr

Son las posiciones catalogadas como de primera línea (sin tomar en cuenta operativos), que están relacionadas a la primera contribución como: asistentes, analistas, coordinadores y consultores Sr. Las competencias que se definieron para ellos son:

1. Orientación al cliente
2. Habilidad para desarrollarse con compañeros
3. Orientación a la acción
4. Integridad y confianza
5. Habilidades funcionales y técnicas

Líder Junior

Son las primeras posiciones de liderazgo, los niveles de supervisión jefes y algunos subgerentes ingresan dentro de este grupo, según la dimensión del puesto y sus responsabilidades (control presupuestal, gente a cargo o impacto directo en la satisfacción del cliente), sus competencias son:

1. Toma de decisiones oportunas
2. Dirección de persona
3. Administración y medición del trabajo
4. Accesibilidad
5. Habilidad organizativa

Líder Pleno

Se refiere a los líderes que ocupan puestos ya consolidados en la organización, considerados como puestos tácticos o críticos, tenemos algunos jefes Sr. subgerentes o gerentes de área, sus competencias son:

1. Establecimiento de prioridades
2. Desarrollo de colaboradores directos y otros
3. Administración de procesos
4. Autoconocimiento

5. Resolución de problemas

Líder Senior

Son las posiciones que se encuentran en un nivel estratégico de la organización y están a cargo de un proceso integral o a carga de algún negocio o empresa, tenemos, gerentes corporativos, gerentes generales de empresas especializadas y gerentes de negocios.

1. Calidad de las decisiones
2. Habilidad para motivar personas
3. Garantía en el cumplimiento de las responsabilidades
4. Autodesarrollo
5. Aprendizaje al vuelo
6. Agudeza en los negocios

Líder Ejecutivo

Se refiere al mayor rango de la organización la primera línea de reporte al CEO de la compañía, tenemos algunos Gerentes Centrales y Vicepresidentes.

1. Perspectiva
2. Creación de equipos eficientes
3. Determinación de carácter / Valoración del talento
4. Manejo de la visión y propósito
5. Garantía en el cumplimiento de las responsabilidades
6. Agilidad organizativa
7. Manejo de situaciones ambiguas

1.9.4. Gestión del Desempeño

La gestión por desempeño se desarrolla bajo un ciclo anual, desde la planificación de objetivos a inicios de año, pasando por el seguimiento y el feedback constante hasta la evaluación al final del periodo. Durante este ciclo se capacita a los líderes en como redactar objetivos de impacto, como alinear y cascadear estos objetivos a los demás

niveles organizacionales y como brindar feedback de seguimiento, orientación y felicitación a sus colaboradores, todo esto para asegurar el proceso integral durante el ciclo de desempeño en la empresa. La evaluación la componen el 80% de peso con los objetivos y el 20% de peso con las competencias, integrado una sola evaluación en una escala del 1 al 5. En el año 2015 se lograron las siguientes contribuciones a nivel de las gerencias líderes en la organización a manera de sustento se detalla los puntajes objetivos de cada gerencia:

Tabla 5
Resultados de Gestión de Desempeño por Gerencias

Evaluado Cargo	Nombre de objetivo	Calificación oficial de objetivo	Nombre de competencia	Calificación oficial de competencia	Calificación global de desempeño(calculada(objetivos+competencias))	Calificación global de desempeño(despuessedecalibración)	Descripción de calificación global dedesempeño
GERENCIA CENTRAL DE OPERACIONES	Reestructuración Área Transportes - Productividad	2	Orientación hacia el cliente	3	3.16	4	4 - Excede las expectativas
	Implementar certificaciones OEA (DT), ISO 14001 (Pucallpa, RSA, Vencedor) , OHSAS 18001 (Pucallpa, RSA), ISO 9001 (Pucallpa)	3	Calidad de las decisiones	4			
	Ejecutar el Plan de Seguridad 2015	1	Desarrollo de colaboradores directos y otros	4			
	Continuar con el Programa de Mejora Continua Lean Warehouse	4	Dirección de personas	3			

	Cumplir con Implementación de Proyectos de Sistemas: TMS, WMS, SAP	4	Perspectiva	5			
	Implementar el nuevo esquema de Líderes de Supply Chain & potenciar el programa Trainee	3	Empuje por obtener resultados	5			
	Índice Clima Laboral Grupo Ransa	3	Trabajo en equipo	3			
	Puesta en funcionamiento de CD Chiclayo	3					
	Valor Accionista	2					
	Valor Accionista	1	Orientación hacia el cliente	4			
	mejorar la rentabilidad	5	Calidad de las decisiones	4			
	Venta de locales que tienen usos alternativos a la logística	3	Desarrollo de colaboradores directos y otros	4			
	Presentar proyecto construccion CD Sta Cruz + Ampliacion CD GYE	2	Dirección de personas	5			
GERENCIA CENTRAL REGION ANDINA	Implementar sistema de control de riesgos AGDs.	3	Perspectiva	5	3.79	4	4 - Excede las expectativas
	Creacion y funcionamiento de NewCo para operaciones e Archivo.	4	Empuje por obtener resultados	4			
	Cobrar Warrant Cocola	3	Trabajo en equipo	3			
	Incrementar tarifas en Warrants	3					
	Índice Clima Laboral Grupo Ransa	3					
GERENCIA CENTRAL DE RRHH Y MKT	Incrementar valor empresa	1	Orientación hacia el cliente	3	3.03	3	3 - Cumple las expectativas
	Controlar los costos	3	Calidad de las decisiones	3			

	Asegurar la calidad en el servicio interno	3	Desarrollo de colaboradores directos y otros	4			
	Incrementar el ISG de la encuesta de clima laboral	3	Dirección de personas	4			
	Implantación del comité de talento	2	Perspectiva	2			
	Control de días de vacaciones pendientes	4	Empuje por obtener resultados	3			
	Incrementar el ISG del área de RRHH de la encuesta de clima laboral	2	68. Trabajo en equipo	4			
	Incrementar el valor empresa del Grupo Ransa	1	15. Orientación hacia el cliente	4			
	Asegurar un adecuado retorno sobre capital invertido	1	17. Calidad de las decisiones	3			
	Asegurar el cumplimiento oportuno de pago por los servicios ofrecidos	2	19. Desarrollo de colaboradores directos y otros	3			
GERENCIA CENTRAL DE NEGOCIOS INDUSTRIAL ES	Asegurar la rentabilidad de los clientes a mi cargo (Negocios Industriales).	1	20. Dirección de personas	4	2.78	3	3 - Cumple las expectativas
	Desarrollo comercial en Sucursales.	5	46. Perspectiva	3			
	Retención de clientes.	3	53. Empuje por obtener resultados	4			
	Contribuir al crecimiento de negocios actuales.	3	68. Trabajo en equipo	4			
	Ampliar los sectores económicos a los que le presta servicios.	3					
			15. Orientación hacia el cliente	4			
GERENCIA CENTRAL DE NEG MIN ENERGIA	Mejorar la rentabilidad.	1	Calidad de las decisiones	3	2.75	3	3 - Cumple las expectativas
	Mejorar la rentabilidad.	1	Desarrollo de colaboradores directos y otros	3			

	Desarrollar el Negocio de Construcción e Infraestructura.	3	Dirección de personas	4			
	Captar nuevas cuentas.	5	Perspectiva	3			
	Optimizar la calidad del servicio a los clientes.	3	Empuje por obtener resultados	4			
	Desarrollo del Hub Logístico en La Oroya.	2	Trabajo en equipo	3			
	Mejorar el clima laboral.	2					
			15.				
	Mejorar la rentabilidad	3	Orientación hacia el cliente	4			
	Controlar costos	4	17. Calidad de las decisiones	5			
	Asegurar la calidad en el servicio interno	3	19. Desarrollo de colaboradores directos y otros	3			
GERENCIA CENTRAL DE FINANZAS Y ES	Implementar holding RansaCorp	3	20. Dirección de personas	4	3.4	4	4 - Excede las expectativas
	Implementar nuevo modelo de gestión	3	46. Perspectiva	5			
	Mejorar servicios de back office	3	53. Empuje por obtener resultados	3			
	Implementación de SAP	3	Trabajo en equipo	4			
	Mejorar el clima laboral	2					
			Orientación hacia el cliente				
	Mejorar la rentabilidad	4	Orientación hacia el cliente	3			
	Mejorar la rentabilidad	4	17. Calidad de las decisiones	4			
GERENCIA CENTROAMERICANA	Reestructurar deuda largo plazo para soportar crecimiento	3	19. Desarrollo de colaboradores directos y otros	3	3.58	4	4 - Excede las expectativas

	Evaluar e Implementar Proyecto CD Frío Guatemala (Costo del Proyecto aprobado en Evaluación Financiera)	3	20. Dirección de personas	4		
	Implementar Sistema de Costeo SCAR	3	46. Perspectiva	4		
	Realizar el diagnóstico de la Gestión de Seguridad, siguiendo los lineamientos del Estudio de Línea Base y Presentar Plan de Seguridad 2015 y 2016.	3	53. Empuje por obtener resultados	4		
	Desarrollar una cultura de servicio, desempeño y buenas prácticas	3	68. Trabajo en equipo	4		
	Mejorar la rentabilidad	4	15. Orientación hacia el cliente	3		
	Estudio y propuesta de potenciales adquisiciones en Colombia	5	17. Calidad de las decisiones	3		
	Implementar Plan de Desarrollo de Infraestructura	5	19. Desarrollo de colaboradores directos y otros	4		
GERENCIA COLOMBIA	Desarrollar Negocio de Secos	2	20. Dirección de personas	4	2.95	4
	Evaluar el mercado de logística seca en Colombia	4	46. Perspectiva	4		
	Desarrollar una cultura basada en la estrategia	3	53. Empuje por obtener resultados	3		
	Desarrollar una cultura de servicio, desempeño y buenas prácticas	2	68. Trabajo en equipo	5		
	Mejorar la rentabilidad	1				

4 - Excede las expectativas

Elaboración propia (2018)

1.9.5. Programas de Sucesión y Desarrollo

Se desarrolló el programa Trainee para las operaciones Logísticas, este programa consistía en integrar a jóvenes prospectos de las carreras de Ingeniería Industrial, Comercio Externos, Negocios Internacionales, y Administración dentro de un programa de 2 año que permitirá aprender los procesos operativos y la gestión de proyectos de mejora continua, con la finalidad de que puedan ser insertados luego del programa en alguna posición de mando medio, supervisor o jefe, y que desarrollen una línea de carrera ejecutiva en los siguientes 5 años.

La problemática fue la siguiente:

1. Existen capacidades limitadas para promover a las personas del nivel operativo en una línea de gestión, limitando la cantera ejecutiva.
2. La experiencia es empírica y los perfiles no están ajustados en función a los requisitos de los puestos de trabajo.
3. La organización invierte altos presupuestos en formación básica (pregrados)
4. El conocimiento que se desarrolla es cíclico y generacional, no se abre espacio para la innovación.

El efecto deseado después de aplicado el programa fue:

1. Acortar las distancias entre el nivel operativo y el nivel de mando.
2. Incorporar personas con perfiles completos que puedan tener una pronta proyección de liderazgo en la estructura.
3. Incorporar nuevas metodologías para la gestión de proyectos y mejora continua.
4. Desarrollar proyectos que impacten en los procesos y en la organización.

Algunos indicadores del programa fueron:

- 850 Solicitudes de postulación promedio en 2 años
- 25% de perfiles ajustados
- 56% de las carreras de ingenierías
- 10 participantes por promoción
- 48% de efectividad (capacidad de asumir nuevas posiciones de liderazgo por promoción)
- 15 mentores en promedio por promoción
- 38 proyectos Lean Sig Sixma desarrollados
- 1M de Ahorros en la ejecución de esos proyectos
- 10 actividades externas como ferias, foros, entrevistas y reuniones con ejecutivos de alto nivel.

En los años 2016, 2017 y en la actualidad:

1.9.6. Gestión del Cambio Cultural

Se desarrolló el proyecto “Hablemos de Cultura”. El cual perseguía los siguientes objetivos:

- Generar conexión entre las personas del equipo
- Generar conciencia sobre los desafíos que la empresa tiene como equipo ante los nuevos principios de la organización.

Esto consistía en un formato de reunión de equipos o comité donde se debía trabajar los principios como equipo y mirar los posibles desafíos de cada área en particular frente a los nuevos principios de la organización: Es la identificación de brechas y fortalezas y la generación de un plan de acción para lograr cerrarlas. Este plan de acción debe estar

alineado con las iniciativas que tiene la empresa en relación a la asimilación de los Principios.

Los principios son:

1. Somos un solo equipo
2. Hacemos que las cosas sucedan
3. Desarrollamos a nuestra gente
4. Pienso actuó y vivo seguro
5. Estoy orientado hacia el cliente
6. Cuido el medio ambiente
7. Decimos las cosas de frente y con respeto
8. Innovamos y nos adaptamos al cambio
9. Hacemos las cosas bien a la primera con excelencia

Protocolo para Reuniones del programa "Hablemos de Cultura"

Paso 1

Iniciar rompiendo el hielo (dinámica de equipo)

Paso 2

Conversación sobre el propósito y los principios de la organización:

- ¿Cómo los ven en el equipo?
- ¿Los conocen?
- ¿Les hacen sentido?
- ¿Cómo se aplican en el día a día?

Paso 3

La introspección se dará con esta pauta:

Realizar una autoevaluación como equipo en cada uno de los Principios, en donde lo importante no es ponerse de acuerdo en la nota, sino más bien en tener una conversación que les aporte como equipo y les dé claridad sobre lo que pueden aprender con esto.

En la evaluación es obligatorio encontrar al menos una brecha como equipo, es decir, deben buscar aquello que necesitan aprender o hacer distinto, generando una autocrítica constructiva y a la vez lo suficientemente desafiante para que se movilicen como equipo. Además, será necesario buscar la mayor fortaleza del equipo, en donde se vean los recursos del mismo y aquello que hacen bien.

Se dan 5 minutos de manera individual para que cada uno haga un breve diagnóstico en silencio.

Van tomando cada uno de los Principios y usan las siguientes preguntas como guía de la conversación:

- ¿Cómo nos vemos en este principio?
- ¿Cuánto de esto hacemos o no?
- ¿En qué conductas se ve reflejado?
- ¿Qué deberíamos hacer distinto en relación a este principio?

Paso 4

Plan de trabajo

Mirando la evaluación que acaban de hacer, se propone al equipo que tomen el principal desafío que vieron (el principio que menos se aplica) y establezcan una práctica que les pueda ayudar a generar avance como equipo. Significa traducir el comportamiento elegido, en una conducta específica y clara que puedan observar y hacer todos y establecer la forma en que le darán seguimiento.

Paso 5

Reporte del Líder

Una vez que hayas terminado la reunión con el equipo, te pedimos que hagas un reporte de la misma y lo envíes a tu jefe directo. Esto te tomará sólo 5 minutos. Debes reportar lo siguiente:

1. La evaluación de los comportamientos que hizo tu equipo.
2. La elección del Principio que se propusieron trabajar.
3. La práctica/tarea que eligieron para aprender/trabajar.

NOTA: La reunión la puedes repetir cada vez que quieras o estimes necesario. Pueden como equipo ir progresando en sus desafíos e ir generando conversaciones de mayor profundidad.

Protocolo

1.9.7. Gestión del Conocimiento y Programas de Formación

Para la aplicación práctica de esta memoria de experiencia profesional, se tomará el proceso orientado a la gestión de programas de entrenamiento y formación, donde se busca describir y explicar el modelo actual de la compañía y sus eficiencias realizadas en los últimos tres años, y su comparación con estándares nacionales e internacionales para plantear un plan de fortalecimiento y desarrollo organizacional en el corto y mediano plazo y que se extiende en los siguientes capítulos.

CAPITULO 2 MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL

2.1. Definición de Gestión del Conocimiento

Antes de conocer el origen del término “Conocimiento”, partamos revisando los elementos de la cadena informacional que propone Fleming citado en Poujuán (2000) como punto de partida:

- **“Dato:** Es un punto en el espacio y en el tiempo el cual no cuenta con referencias espaciales y temporales”.
- **“Información:** Una colección de datos no es información. Las piezas de datos representan información de acuerdo a la medida de asociación existente entre ellos, lo cual permite generar discernimiento en torno a ellas. Representa el cuál, el quién, el cuándo y el dónde”.
- **“Conocimiento:** Una colección de información no es conocimiento. Mientras que la información entrega las asociaciones necesarias para entender los datos, el conocimiento provee el fundamento de cómo cambian (en el caso que lo hagan). Esto claramente puede ser visto como patrones de comportamiento contextualizados, es decir una relación de relaciones. Representa el cómo”.
- **“Sabiduría:** La sabiduría abarca los principios fundacionales responsables de los patrones que representan el conocimiento. Representa el por qué”.
- **“Verdad:** La totalidad de los factores de sabiduría y sus relaciones. Representa el ser”.

En ese sentido, podemos reconocer que el conocimiento es un elemento importante de toda una cadena compleja de representación humana. Donde la profundidad de sus elementos define la representación absoluta de todo lo que el hombre percibe y utiliza para adaptarse a

su entorno y contexto particular. Si ahondamos más en una conceptualización de conocimiento más etimológica, tomamos lo descrito por la Real Academia de la Lengua Española (1993), cuando define “Conocimiento” como “Acción y efecto de conocer”, donde “conocer” se define como “averiguar por el ejercicio de las facultades intelectuales la naturaleza, cualidades y relaciones de las cosas”.

Utilizando lo anterior, podemos relacionar que el conocimiento no es solamente un elemento abstracto dentro de la mente humana, sino que se traduce en comportamiento y acción para lograr encontrar lógica y entendimiento a diversas variables del entorno. Sin duda el conocimiento tiene un aspecto práctico y aplicativo, como nos menciona Muñoz Seca y Riverola (1997) citado en García (2004), cuando mencionan que el "conocimiento es la capacidad de resolver un determinado conjunto de problemas con una efectividad determinada".

Para Pavez, (2000) “define conocimiento como las creencias cognitivas, confirmadas, experimentadas y contextualizadas del conocedor sobre el objeto, las cuales estarán condicionadas por el entorno, y serán potenciadas y sistematizadas por las capacidades del conocedor, las cuales establecen las bases para la acción objetiva”.

De otro modo Carrión (2004), define que el conocimiento, es "el producto o resultado de ser instruido, el conjunto de cosas sobre las que se sabe o que están contenidas en la ciencia", dejando entrever que el conocimiento es una “fuente ilimitada, donde a través de la experiencia y el aprendizaje se pueden ir construyendo cada vez más conocimiento”.

Dado este parámetro abierto, se hace prescindible explorar sus elementos y partes. En ese sentido Ortiz (2006) explica que “el conocimiento es un conjunto integrado por información, reglas, interpretaciones y conexiones puestas de dentro de un contexto y de una experiencia, que ha sucedido dentro de una organización, bien de una forma general o personal”. Entonces si esta capacidad se encuentra relacionada a un contexto o forma particular, está asociado a la infinidad de matices que puede existe de persona a persona y de grupo a grupo, lo que hace indispensable saber reconocerlo, capturarlo y materializarlo. El conocimiento sólo puede residir dentro de un conocedor, una persona determinada que lo interioriza racional o irracionalmente y donde se necesita de diversas estrategias para materializarlo y capturarlo y entonces la forma de hacerlo es uno de los grandes retos de las ciencias humanas y de las tecnologías de la información.

Para Davenport y Prusack (1995), “el conocimiento es una mezcla fluida de experiencia, valores, información contextual y perspicacia del experto conectada entre sí que proveen un marco para la evaluación e incorporación de nuevas experiencias e información. Este es originario y aplicado en las mentes de los conocedores. En las organizaciones, el conocimiento comienza a ser frecuentemente incorporado no sólo en documentos y en sus depósitos, sino también en las rutinas organizacionales, prácticas y normas.

En esa misma línea unos años más adelante, Davenport (1998), menciona que “el conocimiento es la información realmente comprendida y asimilada, ya sea por cada individuo o por la organización como conjunto de ellos”. El conocimiento sería “la esencia de la información” recogida y sintetizada dentro de una empresa y en definitiva, “la representación del mundo real” bajo su particular perspectiva. Podríamos definir que “el conocimiento es la información combinada con la experiencia, el contexto, la interpretación y

la reflexión, y que es una clase de información de alto valor que está preparada para aplicarse a la toma de decisiones y a la realización de acciones”.

En general, según lo mencionado anteriormente podemos decir que el conocimiento tiene una estructura, que de acuerdo a como la organización la vaya identificando, construyendo y asimilándolo, puede convertirla en un factor clave de la estrategia de los negocios y la generación de valor. Para entender con mayor precisión su significado dentro del parámetro de “gestión” explicamos a través de algunos autores los conceptos principales de gestión del conocimiento.

Ponjuán (2003) “expresa que por Gestión del Conocimiento se entiende el proceso sistemático e integrador, de coordinación de las actividades de adquisición, creación, almacenaje y comunicación del conocimiento tácito y explícito por individuos y grupos con objeto de ser más efectivos y productivos en su trabajo, y cumplir los objetivos y metas de la organización”.

Asimismo Reyes (2005)” indica que para entender la Gestión del Conocimiento debemos saber que es más que su simple administración en un entorno determinado, se trata también por ejemplo de utilizar este recurso para crear nuevo conocimiento, involucrar en la planificación de cual será entre los objetivos y la estrategia de la organización, realizar estudios del impacto que tendría esta interconexión en toda la organización, proporcionar herramientas de control y seguimiento para protegerlo en la difusión. Por esta razón es importante no solo quedarse en el hecho de gestionar el conocimiento, sino de tomar en cuenta también los detalles que involucrarán su identificación, interpretación, procesamiento,

almacenamiento y difusión. Al tener en cuenta estos y muchos más aspectos se podría obtener una clara ventaja competitiva en el mercado”.

Otro autor que le da un sentido procedimental es Wiig (1997) cuando explica que “la Gestión del Conocimiento se centra en facilitar y gestionar aquellas actividades relacionadas con el conocimiento, tales como su creación, captura, transformación y uso. Su función es la de planificar, poner en práctica, operar, dirigir y controlar todas las actividades relacionadas con el conocimiento y programas que se requieren para la gestión efectiva del capital estructural”.

Riquelme, et al (2008), “menciona que la gestión es uno de los factores que intervienen en la formación y evolución de los stocks y flujos de conocimiento y, por ende, en su repercusión en los resultados de la organización, permite a las organizaciones identificar y ajustar los conocimientos necesarios para alcanzar sus aspiraciones principales, y es lo que se conoce como “Gestión del Conocimiento”. Por tanto, gestionar el conocimiento significa reconocer y gobernar todas aquellas actividades y elementos de apoyo que resultan esenciales para poder atribuir a la organización y a sus integrantes la capacidad de aprender y que, al actuar como facilitadores, afectan al funcionamiento eficiente de los sistemas de aprendizaje y, por ende, al valor de la organización en el mercado”.

Acosta (2013), indica que “una de las etapas clave de la gestión del conocimiento es la decisión de adquirir del exterior o generar internamente los activos de conocimiento. La posesión de unos u otros activos, así como la consecución de un equilibrio entre estos, puede influir en los resultados obtenidos. Podemos definir entonces que la gestión del conocimiento implica la secuencia de pasos y etapas, ya que es un proceso sistemático que permitirá lograr que los conocimientos logren la meta de la generación de valor en las organizaciones”.

En aras de la generación de valor, la gestión del conocimiento según Davenport (1998), tiene 4 objetivos:

- “Crear depósitos de conocimiento, de los cuales existen tres tipos: conocimiento externo (por ejemplo la inteligencia competitiva), conocimiento interno (informes) e informal interno o tácito (captar trucos, experiencias, intuiciones, etc., en un soporte informático)”.
- “Optimizar el acceso al conocimiento. Encontrar la persona con el conocimiento que se necesita y transferirlo con éxito a otra es un proceso difícil (gestión de redes y de bases de datos de expertos). A veces, puede ser conveniente simplemente facilitar el intercambio de conocimiento tácito más que hacer un depósito, utilizando herramientas de comunicación como videoconferencia, redes de comunicaciones”.
- “Mejorar el ambiente de conocimiento. Hacer más efectiva su creación, transferencia y compartición; cambiar la conducta sobre el mismo y crear una receptividad cultural a este tipo de funcionamiento”.
- “Gestionarlo como un activo. Algunas compañías están enfocadas hacia la gestión de activos específicos de conocimiento intensivo para aumentar sus beneficios ingresos (por ejemplo: gestión de patentes propias, licenciar patentes para obtener beneficios). Es mejor gestionar activos que medirlos, porque la medición requiere cambios contables”.

Quizás uno de los conceptos más claros de generación de valor para las organizaciones lo plantea Smith (1998), “denominando a ello el Capital Intelectual que son recursos no financieros que permiten generar respuestas a las necesidades de mercados y ayudan a explotarlos. Estos recursos se dividen en tres categorías: el Capital Humano, el Capital Estructural y el Capital Relacional”.

- Capital Humano: “Son las capacidades de los individuos en una organización que son requeridas para proporcionar soluciones a los clientes. Dentro de esta categoría se encuentran las capacidades individuales y colectivas, el liderazgo, la experiencia, el conocimiento, las destrezas y las habilidades especiales de las personas participantes de la organización”
- Capital Estructural: “Son las capacidades organizacionales necesarias para responder a los requerimientos de mercado. Dentro de esta categoría se encuentran las patentes, el know-how, los secretos de negocio en el diseño de productos y servicios, el conocimiento acumulado y su disponibilidad, los sistemas, las metodologías y la cultura propia de la organización”.
- Capital Relacional: “Es la profundidad (penetración), ancho (cobertura), y rentabilidad de los derechos organizacionales. Dentro de esta categoría se encuentran las marcas, los consumidores, la lealtad, la reputación, los canales y los contratos especiales”.

Para Wallman (1996) citado en Pérez (2005), “existe una necesidad de incorporar un suplemento de Capital Intelectual en los informes anuales de las empresas que permita una mayor aproximación a su verdadero valor, formado por la suma de los activos tangibles más los intangibles”. Con lo que presenta algunas definiciones de capital intelectual:

- “Los valores escondidos, no financieros, que permiten a la empresa subsistir”. (Edvinsson, 1996)
- “Combinación de activos inmateriales que permiten funcionar a la empresa”. (Brooking, 1997)
- “La suma de todo lo que todos en una compañía saben, lo que genera una línea de competitividad para ella”. (Stewart, 1997).

- “Conjunto de activos intangibles de una organización que, pese a no estar reflejados en los estados contables tradicionales, en la actualidad generan valor o tienen potencial de generarlo en el futuro”. (Euroforum, 1998).
- “El capital intelectual se define como el saber individual o colectivo que produce valor y es la principal fuente de riqueza de los profesionales y las organizaciones en la sociedad del conocimiento”. (Viedma, 2003).

2.2. Clasificación del Conocimiento

Una vez entendido la naturaleza del concepto de gestión del conocimiento, podemos mencionar que existen dos tipos de conocimientos representativos, como lo explica Nonaka y Takeuchi, (1995):

- “Conocimiento tácito, este conocimiento se corresponde con el conocimiento obtenida a través de la experiencia (por ejemplo habilidades), conocimiento simultáneo (relativo al aquí y ahora) y conocimiento análogo (tiene que ver con asuntos prácticos)”.
- “Conocimiento explícito, se corresponde con el conocimiento racional (en la mente), conocimiento secuencial (relativo al allí y entonces), y conocimiento digital (aspectos teóricos)”.

Asimismo Nonaka y Takuchi (1999) citado en Ferrada y Serpell (2009) señalan que “al asumir que el conocimiento se crea a través de la interacción entre el conocimiento tácito y explícito se pueden postular cuatro formas de conversión de este conocimiento”:

- “Socialización (tácito - tácito), la socialización es el proceso de compartir el conocimiento tácito entre individuos. Cuando las personas socializan su conocimiento tácito comparten historias sobre contextos y experiencias y así expanden su repertorio acerca de cómo usar ese conocimiento. Dado que la clave para obtener conocimiento tácito es la experiencia este proceso depende de que esta experiencia se comparta y entregue como resultado la adquisición de habilidades y modelos mentales comunes”.

- “Exteriorización (tácito - explícito), a través del cual se enuncia el conocimiento tácito en forma de conceptos explícitos, a través de metáforas, analogías, hipótesis o modelos. Este proceso tiene dos aspectos que es necesario considerar. El primero es la articulación del propio conocimiento tácito y el segundo es la obtención y traducción del conocimiento tácito de otros a una forma fácilmente comprendida por todos, es decir, explicitar el conocimiento”.

- “Interacción (explícito -explícito), este proceso incluye la obtención, integración, transferencia, difusión y edición del conocimiento. Las personas intercambian y combinan conocimiento a través de distintos medios, tales como documentos, reuniones, conversaciones telefónicas u otros elementos de tipo tecnológico. En esta área las tecnologías de información pueden ser de gran ayuda, ya que permiten que el conocimiento sea transmitido a través de e-mails, bases de datos u otros sistemas”.

- “Interiorización (explícito - tácito), es un proceso que convierte conocimiento explícito en tácito, encontrándose muy relacionado con el “aprender haciendo”. Para incorporar el conocimiento explícito son útiles los entrenamientos prácticos y ejercicios”

Estos tipos de conocimiento los podemos encontrar en la organización en diversas fuentes, como lo mencionan Nieves y León (2001), “donde indican que el conocimiento que posee la organización, existen al menos en siete fuentes”:

- “Capacitación: Es el conocimiento básico que una persona posee para desempeñar con decisión el cargo que ostenta”.
- “Recursos: Es el conocimiento sobre los recursos que se utilizan para el desarrollo de un proceso. Por ejemplo, la forma de operar la maquinaria o las herramientas”.
- “Procesos: Es el conocimiento que se encuentra en los procesos, son una serie de actividades que a partir de los recursos generan cambios en ellos con un fin preestablecido”.
- “Historia: Es todo el conocimiento que aparece en la experiencia”.
- “Información: Es el conocimiento que se halla dentro de los libros, manuales, todos aquellos medios audiovisuales y al alcance de las personas”.
- “Talento humano: Es el conocimiento que posee cada persona, propio de sus estudios, y que si bien son de cada una de ellas, de acuerdo con ellos es que la compañía contrata cada empleado”.
- “Heurística: Es el conocimiento que aparece como resultado de la iniciativa que tienen las personas de innovar o mejorar”.

2.3. Definición de cadena de valor en gestión del conocimiento

Para Laudon y Laudon (2010) “la administración del conocimiento aumenta la habilidad de la organización de aprender de su entorno y de incorporar el conocimiento en sus procesos de negocios. Para ello plantean la cadena de valor con estas fases”:

– “Adquisición del conocimiento, las organizaciones adquieren conocimiento de varias formas, dependiendo de lo que busquen. Los primeros sistemas de administración del conocimiento buscaban crear almacenes de documentos, informes, presentaciones y mejores prácticas. Estos esfuerzos se han extendido para incluir documentos sin estructura (como el correo electrónico). En otros casos, las organizaciones adquieren conocimiento al desarrollar redes de expertos en línea, de modo que los empleados puedan “encontrar al experto” en la compañía que tenga el conocimiento en su cabeza. En otros casos, las firmas deben crear nuevo conocimiento mediante el hallazgo de patrones en los datos corporativos, o el uso de estaciones de trabajo del conocimiento, en donde los ingenieros pueden descubrir nuevo conocimiento. Un sistema del conocimiento coherente y organizado requiere también datos sistemáticos provenientes de los sistemas de procesamiento de transacciones de la firma, que registren las ventas, los pagos, el inventario, los clientes y otros datos importantes, así como datos provenientes de fuentes externas como transmisiones de noticias, informes industriales, opiniones legales, investigación científica y estadísticas gubernamentales”.

– “Almacenamiento del conocimiento, una vez descubiertos, los documentos, patrones y reglas de expertos se deben almacenar de modo que los empleados puedan recuperarlos y usarlos. Por lo general, el almacenamiento del conocimiento implica la creación de una base de datos. Los sistemas de administración de documentos que digitalizan, vinculan y etiquetan documentos de acuerdo con un marco de trabajo coherente son las grandes bases de datos expertas en almacenar colecciones de documentos. Los sistemas expertos también ayudan a las corporaciones a preservar el conocimiento adquirido, al incorporarlo a los procesos y la cultura organizacionales”.

– “Diseminación del conocimiento, los portales, el correo electrónico, la mensajería instantánea, los wikis, las redes sociales y la tecnología de los motores de búsqueda se han incorporado a una colección existente de tecnologías de colaboración y sistemas de oficina para compartir agendas, documentos, datos y gráficos. La tecnología contemporánea parece haber creado una avalancha de información y conocimiento. Aquí, los programas de capacitación, las redes informales y la experiencia gerencial compartida que se comunican a través de una cultura de apoyo, ayudan a los gerentes a enfocar su atención en el conocimiento y la información relevantes”.

– “Aplicación del conocimiento, sin importar el tipo de sistema de administración del conocimiento que esté involucrado, el conocimiento que no se comparte y aplica a los problemas prácticos que enfrentan las firmas y los gerentes no agrega valor de negocios. Para proveer un rendimiento sobre la inversión, el conocimiento organizacional se debe convertir en una parte sistemática de la toma de decisiones gerenciales y ubicarse en los sistemas de soporte de decisiones. En última instancia, el nuevo conocimiento se debe integrar en los procesos de negocios y los sistemas de aplicaciones clave de una firma, incluyendo las aplicaciones empresariales para administrar los procesos de negocios internos clave y las relaciones con los clientes y proveedores”.

Otro de los procesos que explica la gestión del conocimiento lo tiene Pavez, (2000), quien la explica por fases:

– “Detectar: Es el proceso de localizar modelos cognitivos y activos (pensamiento y acción) de valor para la organización, el cual radica en las personas. Son ellas, de acuerdo a sus capacidades cognitivas (modelos mentales, visión sistémica, etc.), quienes determinan las

- nuevas fuentes de conocimiento de acción. Las fuentes de conocimiento pueden ser generadas tanto de forma interna (I&D, proyectos, descubrimientos, etc.) como externa (fuentes de información periódica, Internet, cursos de capacitación, libros, etc.)”.
- “Seleccionar: Es el proceso de evaluación y elección del modelo en torno a un criterio de interés. Los criterios pueden estar basados en criterios organizacionales, comunales o individuales, los cuales estarán divididos en tres grandes grupos: Interés, Práctica y Acción. Sería ideal que la o las personas que detectaron el modelo estuvieran capacitadas y autorizadas para evaluarla, ya que esto permite distribuir y escalar la tarea de seleccionar nuevos modelos. En todo caso deberán existir instancias de apoyo a la valoración de una nueva fuente potencial”.
 - “Organizar: Es el proceso de almacenar de forma estructurada la representación explícita del modelo. Este proceso se divide en las siguientes etapas: Generación que es la creación de nuevas ideas, el reconocimiento de nuevos patrones, la síntesis de disciplinas separadas, y el desarrollo de nuevos procesos y Codificación, que es la representación del conocimiento para que pueda ser accedido y transferido por cualquier miembro de la organización a través de algún lenguaje de representación (palabras, diagramas, estructuras, etc.). Cabe destacar que la representación de codificación puede diferir de la representación de almacenamiento, dado que enfrentan objetivos diferentes: personas y máquinas”.
 - “Trasferencia: Es establecer el almacenamiento y la apertura que tendrá el conocimiento, ayudado por interfaces de acceso masivo (por ejemplo, la Internet o una Intranet), junto de

establecer los criterios de seguridad y Temporales (Vencimiento), de Distancias y Sociales”.

- “Filtrar: Una vez organizada la fuente, puede ser accedida a través de consultas automatizadas en torno a motores de búsquedas. Las búsquedas se basarán en estructuras de acceso simple y complejo, tales como mapas de conocimientos portales de conocimiento o agentes inteligentes”.

- “Presentar: Los resultados obtenidos del proceso de filtrado deben ser presentados a personas o máquinas. En caso de que sean personas, las interfaces deben estar diseñadas para abarcar el amplio rango de comprensión humana. En el caso que la comunicación se desarrolle entre máquinas, las interfaces deben cumplir todas las condiciones propias de un protocolo o interfaz de comunicación”.

- “Usar: El uso del conocimiento reside en el acto de aplicarlo al problema objeto de resolver. De acuerdo con esta acción es que es posible evaluar la utilidad de la fuente de conocimiento a través de una actividad de retroalimentación”.

Luego de conocer estas dos clasificaciones podemos mencionar que las organizaciones según esta cadena de valor van configurando sus modelos de gestión según algunas variables corporativas como cultura, madurez organizacional o ciclos de negocio naturalmente.

Zack (2003), presenta un proceso para la generación de la gestión del conocimiento:

- “Compartir y crear conocimiento. Una organización basada en el conocimiento se ocupa de dos procesos relacionados: la aplicación eficiente del conocimiento existente y la

- creación de nuevo conocimiento. Con estos procesos la empresa se plantea distintos retos:
- a) asegurar que el conocimiento de una parte de la empresa sea aplicado a actividades de otras partes; b) asegurar que el conocimiento sea compartido en el tiempo con el fin de que la empresa se beneficie de la experiencia pasada; c) hacer posible que las personas de varias partes de la organización se encuentren y colaboren para crear nuevo conocimiento; d) facilitar oportunidades e incentivos para la experimentación y el aprendizaje”.
- “Establecer los límites del conocimiento. Partiendo de que el conocimiento es producido y compartido a través de interacciones con distintos colectivos (clientes, socios de alianzas, proveedores, competidores), la empresa basada en el conocimiento no restringe los procesos de creación y aplicación del conocimiento, por tanto sus límites de interacción son "borrosos" y dinámicos. Eso es así porque la organización busca conocimiento dentro y fuera de la empresa, en este último caso, se alía con quien pueda ayudarle a aprender lo que necesita”.
- “Desarrollar una estrategia de conocimiento, alineando los procesos de gestión de conocimiento con la estrategia de la empresa, esto significa que dichas empresas tienen su propia estrategia de conocimiento, que se define en función de la brecha entre lo que la empresa sabe y lo que necesita saber. Por tanto las empresas deben tratar de cerrar esas brechas recurriendo a fuentes externas e internas de conocimiento y más rápidamente que sus competidores”.
- “Desarrollar una visión del conocimiento, es decir, utilizar el conocimiento y el aprendizaje como criterios principales para evaluar como organiza, que hace, como se

relaciona con los clientes, que imagen proyecta, etc. Esto implica que la empresa analice cada operación desde el punto de vista del conocimiento”.

2.4. Modelos de Gestión del Conocimiento

Para Canals (2002), “los modelos de gestión del conocimiento se pueden agrupar en las siguientes perspectivas”:

- “Modelos de enfoque técnico, que son teorías, medición y sistematización de los conocimientos caracterizados por su marcado énfasis en aspectos prácticos”.
- “Modelos de enfoque economicista, que enfatizan en que las personas son individuos económicos que tienen preferencias y actúan racionalmente para maximizar el bienestar que pueden obtener a partir de los recursos escasos con los que cuentan, siendo el conocimiento uno de esos recursos”.
- “Modelos de enfoque filosófico, con raíz en los conceptos desarrollados en el campo de la filosofía”.
- “Modelos de enfoque social: enfatizan la importancia de los aspectos sociales en el momento de promover la creación o la compartición de conocimiento así como en las herramientas de representación del respecto conocimiento, en los sistemas de información en las organizaciones”.
- “Modelos de enfoque sintético: enfatizan la multiplicidad de puntos de vista o combinación de los enfoques antes mencionados como una forma de abordar la gestión del conocimiento”.

Gonzalez, et al (2001),” integra en su investigación los tres modelos de gestión del conocimiento más relevantes”.

2.4.1 Modelo de creación de conocimiento de Nonaka y Takeuchi (1995)

Es el modelo más conocido y aceptado de creación de conocimiento organizativo. Presta mucha atención al proceso de creación de conocimiento y empieza distinguiendo dos dimensiones en ese proceso de creación:

“La dimensión epistemológica, en la cual distinguen dos tipos de conocimiento, el conocimiento explícito y el conocimiento tácito. El conocimiento explícito es el conocimiento que está expresado de manera formal y sistemática. Además, puede ser comunicado fácilmente y compartido en forma de unas especificaciones de producto, una fórmula científica o un programa de ordenador. Por tanto, sería aquel conocimiento que puede codificarse. Por el contrario, el conocimiento tácito resulta difícil de expresar formalmente y por tanto es difícil comunicarlo a los demás. Este tipo de conocimiento está profundamente enraizado en la acción y en el cometido personal dentro de un determinado contexto. Los autores consideran, además, cuatro posibles modos de conversión entre los dos tipos de conocimiento: socialización (conversión de conocimiento tácito a tácito), externalización (conversión de conocimiento tácito en explícito), internalización (conversión de conocimiento explícito en tácito) y combinación (conversión de conocimiento explícito en explícito)”.

“La dimensión ontológica, en la cual distingue cuatro niveles de agentes creadores de conocimiento: el individuo, el grupo, la organización y el nivel inter organizativo. Según los autores el nuevo conocimiento se inicia siempre en el individuo pero ese conocimiento individual se transforma en conocimiento organizativo valioso para toda la empresa.

Estas dimensiones conforman un modelo de “espiral” de conocimiento en el cual el conocimiento es creado a través de la interacción dinámica entre los diferentes modos de conversión del conocimiento. El primer paso es la socialización, es decir, se produce una conversión de conocimiento tácito en tácito. A continuación, ese conocimiento tácito se convierte en explícito a través de la externalización. Más tarde tiene lugar la internalización a través de la cual el conocimiento explícito se convierte en tácito y por último, el conocimiento explícito es convertido en explícito a través de la combinación. Este último paso da inicio nuevamente a toda la espiral de conocimiento, pero esta vez a un nivel superior”.

2.4.2. Modelo de crecimiento de conocimiento de Kogut y Zander (1992)

El modelo propuesto por Kogut y Zander (1992) “es un modelo dinámico de crecimiento del conocimiento de la empresa. Para estos autores, los individuos poseen el conocimiento pero además, cooperan en una comunidad social que puede ser un grupo, una organización o una red. Por ello, podemos decir que este modelo, al igual que el anterior, es un modelo de conocimiento organizativo. Los autores empiezan haciendo un análisis del conocimiento que posee la empresa distinguiendo entre información o conocimiento declarativo (semejante al conocimiento explícito del modelo anterior) y “know-how”o conocimiento de proceso (semejante al conocimiento tácito). Esta distinción es el marco básico para poder explorar cómo el conocimiento es re combinado a través del aprendizaje tanto interno (reorganización o accidente) como externo (adquisición o joint venture), dando lugar a lo que ellos llaman capacidades combinativas. A través de estas capacidades, la organización genera nuevas aplicaciones a partir del conocimiento existente, que darán lugar a mejores oportunidades tecnológicas y de organización y, consecuentemente, a mejores oportunidades de mercado”.

Además, “se plantean por qué el conocimiento no es fácilmente transferible y destacan como factores influyentes en ese proceso de transferencia, la codificación y la complejidad del propio conocimiento. La codificación del conocimiento hace referencia a la habilidad de la empresa para estructurar el conocimiento en un conjunto de reglas y relaciones identificables que puedan ser fácilmente comunicables. La complejidad del conocimiento se refiere al número de operaciones requeridas para realizar una tarea o al número de parámetros que definen un sistema”.

2.4.3 Modelo de transferencia y transformación de conocimiento de Hedlund (1994)

Este tercer modelo que presento, no es un modelo de creación de conocimiento propiamente dicho, sino un modelo de transferencia y transformación de conocimiento porque, a diferencia de los modelos anteriores, hace hincapié en como el conocimiento creado es transformado y difundido a toda la organización. “El modelo se construye sobre la interacción entre conocimiento articulado (conocimiento explícito) y conocimiento tácito en cuatro niveles diferentes de agentes de conocimiento: individuo, pequeño grupo, organización y dominio inter organizativo. El modelo se basa en una distinción entre conocimiento articulado y tácito. El conocimiento tácito indica el conocimiento intuitivo, no verbalizado o que no es posible verbalizar. El conocimiento articulado es aquel que puede especificarse verbalmente, por escrito o en programas informáticos. A continuación, el autor realiza una segunda distinción entre distintos niveles de agentes de conocimiento: individuo, pequeño grupo, organización y dominio organizativo (ejemplo: consumidores, competidores). El conocimiento tácito y el articulado existen en los cuatro niveles. Articulación e internalización cuya interacción es la reflexión (los procesos son ilustrados mediante flechas

verticales). La articulación se refiere a la conversión del conocimiento tácito en articulado o explícito y tiene lugar en los cuatro niveles de agentes. Este proceso es esencial para facilitar la transferencia de información pero también para su expansión y mejora. La internalización aparece cuando el conocimiento articulado se convierte en tácito. Es necesaria porque economiza recursos cognitivos limitados, perceptuales o coordinativos. La interacción entre el conocimiento tácito y articulado da lugar a la reflexión. Extensión y apropiación que constituyen conjuntamente el diálogo (flechas horizontales). La extensión es la transferencia y transformación de conocimiento desde bajos a altos niveles de agentes, en forma tácita o articulada. La apropiación es el proceso inverso como, por ejemplo, cuando la organización enseña a nuevos empleados sus productos y les impregna de la cultura corporativa. El diálogo es la interacción entre la extensión y la apropiación. Asimilación y diseminación hacen referencia, respectivamente, a las importaciones y exportaciones de conocimiento del entorno”.

Algunos modelos actuales han incorporado una mirada holística y a la tecnología como eje central, como los que plantean Avendaño y Flores (2016):

2.4.4. Modelo Integrado Situacional de Riesco (2004)

“Riesco describió un modelo de gestión del conocimiento desde una doble dimensión, la holística y la particular, y con una perspectiva social y tecnológica. Define los constructos “conocimiento” y “gestión del conocimiento” analizando los diversos modelos de gestión del conocimiento integrado y situacional. Propone una arquitectura básica que sustenta la creación y desarrollo del conocimiento en la empresa basada en la cultura y liderazgo, memoria corporativa, TIC, redes, equipo de gestión del conocimiento y comunidades de

práctica colaborativas, todos relacionados entre sí, estructurados en una rueda que facilite el desarrollo y consolidación del conocimiento”.

- “Adquisición: Se identifica el conocimiento requerido para la organización. Se establece cuál se tiene disponible, cuál no, y sus fuentes. En este proceso se selecciona la estrategia apropiada de adquisición. La adquisición del conocimiento y su utilización se dinamizará de acuerdo con la estructura administrativa de la organización, la cual incurrirá en un mejor desempeño en el logro de los objetivos”.

- “Almacenamiento: Antes de almacenar se clasifica y se filtra el conocimiento valioso adquirido. Para esto es necesario establecer criterios que permitan priorizar y esquematizar el conocimiento. Se pretende conformar la memoria corporativa, donde se integra la tecnología con la estructura organizativa”.

- “Transformación: El conocimiento adquirido y almacenado es dinámico y cambiante en el tiempo de acuerdo a las necesidades de la organización. Por esto es importante su transferencia entre los miembros de la empresa para enriquecerlo y convertirlo en nuevo conocimiento. Esta transferencia puede realizarse de forma magistral o mediante la experiencia práctica diaria”.

- “Distribución: Es el proceso que establecerá cómo el conocimiento llegará a los miembros de la organización. Para ello, existen estrategias que deben conducir al éxito de la difusión con los elementos tecnológicos necesarios. Estas estrategias son: Push (selección automática y programada sin preguntas explícitas) y Pull (selección provocada por la

acción o pregunta intencionada y concreta del buscador de conocimiento). Su utilización será de acuerdo al tipo de organización, ubicación y formato del conocimiento”.

- “Utilización: El conocimiento tendrá un valor apreciado cuando su utilización direcciona a la organización a mejoras en sus procesos, toma de decisiones, innovación, resolución de problemas y cualquier otra circunstancia que beneficie la misión y visión de la empresa”.

2.4.5. Modelo de integración de tecnología de Kerschberg (2001)

“Un modelo representativo de la integración tecnológica es el que sugiere Kerschberg (2001). En este modelo, se reconoce la heterogeneidad de las fuentes del conocimiento y se establecen diferentes componentes que se integran en lo que el autor denomina “capas”: de presentación del conocimiento, de gestión de conocimiento y de datos. El modelo establece la necesidad de una arquitectura potenciada con las diferentes tecnologías, orientadas a apoyar el proceso de gestión de conocimiento. Propone un alto nivel de integración entre los componentes de cada una de las capas, lo que permite trabajar con estándares y lenguajes comunes un alto nivel de comunicación entre los usuarios, lo que posibilita un gran dinamismo Este modelo consiste en definir lo siguiente”:

- “Ayudar a asegurar la calidad de los datos y la información a los trabajadores de conocimiento”.
- “Contribuir con la transformación de los datos y la información en conocimiento”.
- “Permitir el almacenamiento eficiente y la recuperación de metadatos y de conocimiento”.
- “Promover la promoción a tiempo de la disseminación y la distribución del conocimiento”.
- “Apoyar la presentación adaptable conocimiento”.

“Aun cuando el modelo se presenta a través de procesos coherentes, consideramos que el de adquisición y el de refinamiento pueden fusionarse para no hacer la diferenciación de las fuentes de conocimiento, debido a que son tan importantes los conocimientos que manejan los expertos como el de otras personas que laboran en la organización. Por otra parte, se puede partir del perfeccionamiento del personal con el cual ya se cuenta para sustituir en ocasiones la contratación de expertos”.

En el modelo de Kerschberg “se destacan fuentes heterogéneas de conocimiento, resalta la influencia de la tecnología de la información y las telecomunicaciones en el proceso de gestión del conocimiento. Se visualiza el conocimiento individual, con una proyección hacia la empresa, destaca el conocimiento formalmente adquirido y la formación profesional, así como el conocimiento que se puede documentar y digitalizar para hacerlo tangible a todos los miembros de la organización, que puede provenir tanto de los integrantes de la organización como de su entorno, salvo en el proceso de “presentación”, no se evidencia en el modelo la relevancia del conocimiento tácito en los demás procesos de esta capa”.

- “Adquisición: Los ingenieros del conocimiento capturan el conocimiento de los expertos en un dominio mediante, entrevistas, estudio de casos, etc”
- “Refinamiento: Captura del conocimiento de diversas fuentes (bases de datos, sistemas transaccionales, correo-e, entre otros) y se identifica, clasifica y relaciona, estableciendo los metadatos necesarios para los conceptos y relaciones del dominio”
- “Almacenamiento y recuperación: Los datos obtenidos se almacenan e indexan para obtener consultas rápidas, a partir de conceptos, palabras clave, etc”.
- “Distribución: El conocimiento se distribuye mediante un portal corporativo, mensajería electrónica o servicios de suscripción”.

- “Presentación: El conocimiento se presenta teniendo en cuenta los intereses de cada usuario, y permitiendo la colaboración entre éstos de cara a poder compartir el conocimiento tácito y combinarlo con el explícito en la resolución de problemas”.

2.4.6. Modelo de gestión tecnológica del conocimiento de Paniagua y López (2007)

El modelo de Paniagua y López (2007) “se compone de: recursos de conocimiento, actividades de transformación del conocimiento y factores de influencia en la gestión del conocimiento”:

- “Recursos de conocimiento: conocimiento de los agentes, cultura de la organización, infraestructura, artefactos, estrategia, recursos externos”.
- “Actividades de transformación del conocimiento: socialización del conocimiento, exteriorización del conocimiento, combinación del conocimiento”.
- “Factores de influencia en la gestión del conocimiento: influencia de los agentes, influencia de la gestión, influencia del entorno”.

Paniagua y López señalan que “las dimensiones de su modelo se relacionan permanente e inevitablemente. Los componentes y elementos correspondientes a cada dimensión del modelo son de naturaleza diversa, pero que deben funcionar juntos para que el modelo de gestión de conocimiento pueda ser implementado con éxito. Podemos observar desde elementos como el liderazgo, el cual es fundamental, hasta sistemas de información y la cultura de la organización”.

Pero lo más interesante es que “prepondera la presencia de elementos asociados a procesos humanos, introduce lo creativo y humano del modelo de Nonaka y Takeuchi dándole complementariedad y globalidad en su aplicación en las organizaciones, al contrario del modelo de Kerschberg, cuyo énfasis es en las TIC para la implementación de su modelo de gestión del conocimiento. Los recursos de conocimiento (agentes y sistemas físicos), interactúan, a través de la socialización, exteriorización, combinación e interiorización para ejecutar la gestión efectiva del conocimiento”.

2.5. Tecnologías en el uso de la gestión del conocimiento y el aprendizaje

Para Adell y Castañeda (2010) “las tecnologías en el uso del aprendizaje y el conocimiento, no es tanto un sistema informático como un concepto y una manera de usar la internet para aprender, sino que es un conjunto de herramientas, fuentes de información, conexiones y actividades que cada persona utiliza de forma asidua para aprender. Existen muchas definiciones con respecto a estos entornos personales de aprendizaje (PLE), muy dispares en sus concepciones, algunas más ligadas a los recursos tecnológicos y otras a los aspectos educativos y metodológicos, ya que el término es relativamente joven, es probable que pase un tiempo para que la definición pueda ser generalizada, por el momento podemos colegir entonces que los PLE se refirieren a un conjunto de herramientas de aprendizaje, servicios y artefactos recogidos de diversos contextos y entornos para que sean utilizados por los aprendices. Desde esta perspectiva, podemos incluir definiciones como las propuestas por Fiedler y Väliatafa (2010) que los definen como una colección de instrumentos, materiales y recursos humanos que una persona conoce, y a las que tiene acceso en el contexto de un proyecto educativo en un punto dado en el tiempo. Por lo tanto, podemos decir que estos

autores llegan a subrayar la importancia de una relación entre entorno y proyecto educativo, si bien el hincapié fundamental lo hacen en el aspecto tecnológico”.

“Una consideración a tomar en cuenta es la que menciona Casquero, et al (2010), quién considera que un ambiente de aprendizaje personal, es un intento de crear un adecuado ambiente centrado en el alumno que incorpora todas las herramientas, servicios, contenidos, datos y personas involucradas en la parte digital del proceso de aprendizaje. Con lo mencionado vamos a tomar el concepto de las PLE como un enfoque metodológico y agrupado de estrategias para generar ambientes de aprendizaje efectivos, que se puedan incorporar en situaciones cotidianas de trabajo y con recursos tecnológicos que faciliten estos procesos”.

“Otro factor importante es saber con qué tipos de aprendizaje se pretende trabajar, así que tomaremos la clasificación de aprendizaje que nos propone Fonseca, et al (2013)”:

“Aprendizaje formal: desarrollados en centros de formación institucionales, implicando la obtención de diplomas y cualificaciones reconocidas. Aprendizaje no formal: Se imparten en centros no institucionales, como empresas, academias, sindicatos, organizaciones varias, que no implica necesariamente, la obtención de certificaciones oficiales. Se entiende que no es ni una alternativa al sistema formal, para los que siguen la educación formal y una nueva oportunidad para los que no tuvieron educación escolar. Tiene su origen en las necesidades perentorias marcadas por las innovaciones sociales que se producen en el mercado laboral, en el tiempo libre, en la necesidad de crear nuevas profesiones, en la continuidad de reciclajes o actualizaciones de conocimiento o simplemente en formas de desarrollo y crecimiento personal. Aprendizaje informal: es el aprendizaje cotidiano, natural, el del día a día en la evolución de cada individuo. Carece de organización y estructura, no es intencional, o al

menos en la mayoría de los casos. Responden a un proceso no organizado y no sistematizado de adquisición de conocimientos, habilidad, actitudes y pautas de conducta a través de la convivencia diaria, la influencia generalizada y los medios de comunicación. Dado que nuestra propuesta está basada en la generación de ambientes personales de aprendizaje, estaríamos trabajando un planteamiento desde el aprendizaje no formal, que vinculará acciones para involucrar otros tipos de aprendizaje pero que su propuesta base será desde el aprendizaje que sucede en la empresa”.

“Una recomendación válida es la que nos brinda Dabbagh y Kutsantas (2012) en función a las PLE y su relación con el ambiente del aprendizaje, es que es un enfoque pedagógico adecuado para la integración intencional y deliberada de espacios de aprendizajes formales e informales. Pero no solo para la integración de ambos aprendizajes, sino también para cubrir de manera muy importante la necesidad del aprendizaje informal, y sobre todo a lo largo de la vida, en lo que el software social (Web 2.0) adquiere especial relevancia (Wilson et al., 2006)”.

“En ese sentido se tienen que hacer varios cambios en el paradigma de enseñanza, como nos señalan Schaffert y Hilzensauer (2008), donde para ellos la utilización del PLE en los procesos formativos nos sugiere una serie de cambios en diferentes variables del sistema, como por ejemplo, el papel del alumno como activo, autodirigido creadores de contenidos, la personalización con el apoyo de datos y miembros de la comunidad, los contenidos del aprendizaje papel de la participación social; la propiedad del alumno de sus datos; el sentido del aprendizaje auto organizado por la cultura de las instituciones educativas y organizaciones, y aspectos tecnológicos de la utilización de herramientas de software social y agregación de múltiples fuentes”.

“Algunos ejemplos de la puesta en marcha y de la implementación de proyectos con TIC, lo podemos ver en casos de la región, como por ejemplo en la empresa Orbitel donde Ramírez (2008) explica la experiencia de esta empresa de telecomunicaciones con presencia en tres continentes, quienes tuvieron el reto de incorporar tecnologías para la el aprendizaje del idioma inglés para cincuenta y cinco de sus trabajadores, el reto que tuvieron fue de como introducir a los empleados a las herramientas, mantenerlos animados, controlar los tiempos entres trabajo y estudios. Las conclusiones fueron que era necesario establecer un modelo de acompañamiento que facilitara la interacción continúa del estudiante con el instrumento virtual y que respalde la experiencia del alumno. Con lo que no solo se necesitó un modelo general de acompañamiento sino de gestión que sincronizara las expectativas de los alumnos al sistema y a las condiciones de entorno definido por ale mpresa en cuestión de horarios, metas y balances de actividad”.

“Asimismo enfocándonos un poco más a los entornos personales de aprendizaje en la empresa, podemos citar un ejemplo en Brasil documentado por Chibas Ortíz, et.al, (20014), en una empresa de consultoría y e learning llamada Perfectu, quienes incorporaron un método de educación con aprendizaje colaborativo con el uso de las TIC, hallando que no son las tecnologías en sí misma la que nos ayudan a obtener resultados para la empresa, sino que el modelo de gestión es una parte importante, observaron que el promedio de creatividad del grupo que trabajo bajo el patrón educativo - creativo fue más elevado que el grupo que trabajó con el programa tradicional. Es así entonces que los esfuerzos de esta propuesta están encaminados a proponer un nuevo modelo de capacitación incorporando ambientes personales de aprendizaje”.

“En cuanto a la manera de plantear las herramientas y artefactos de uso para las PLE tomaremos una serie de actividades que Cabero y Barroso (2010), realizaron en su diseño de PLE para su investigación que estuvo caracterizado por la configuración de una serie de elementos distintivos; primero diseñaron una estructura abierta para que pueda ser utilizado sin la necesidad de programas informáticos concretos, también se empleó zonas específicas que permitan la adquisición de información sobre contenidos referidos a la utilización didáctica de las TIC, también unas zonas para el intercambio de información y construcción colaborativa del conocimiento, y por último una zona para desarrollar un tele observatorio para la transferencia de resultados de investigación y la creación de redes de conocimiento incorporando diferentes herramientas de la web 2.0. Como vemos la integración de varios espacios brindará a la propuesta un uso integral para los fines de aprendizaje explicados anteriormente”.

“Luego de revisar el concepto de ambientes personales de aprendizaje definiremos el concepto con el que se plantearán la propuesta formativa en este estudio, lo que muestran Mayo y Joyanes (2012), donde plantearon un modelo denominado DACE, explicado en la siguiente tabla, que es una aplicación de entornos virtuales de aprendizaje para la transferencia de conocimiento entre centros de formación profesional y empresas, donde toman a cuatro entidades principales a la hora de realizar una propuesta educativa, los alumnos, los docentes, el centro de formación y la empresa y las vinculan con las TIC, logrando cubrir por completo las relaciones y vínculos entre estas entidades y buscando realmente que los conocimientos que se dan en la formación sean aplicados a la demanda productiva de las empresas y organizaciones aplicando tecnología, para conceptualizar las estrategias de esta propuesta tomaremos a las 4 entidades las describiremos y las asociaremos a las PLE”:

Tabla 6
Modelo DACE de ambientes personales de aprendizaje (PLE)

PLE	MODELO DE DOCENTE CONECTADO	MODELO DE ALUMNO CONECTADO
	- Sistema de tutoría en línea y soporte académico. - Formación de docentes internos en cultura digital.	- Desarrollo de competencias para trabajar en Red. - Inclusión de Mobile learning. - Uso de herramientas Web 2.0
	MODELO DE CENTRO CONECTADO	MODELO DE EMPRESA CONECTADA
	- Acceso a herramientas Web 2.0 según el plan curricular. - Acceso a MOOC's	- Implementación de LMS - Basada en una comunidad virtual

Mayo y Joyanes (2012)

CAPITULO 3 ANTECEDENTES

Para contemplar el contexto de la gestión del conocimiento y su aplicación práctica. Nos basaremos en los estudios realizados por KMPG del año 1998 y del año 2000, citado en Paez (2000), “en que encuestó a 100 y 423 organizaciones respectivamente, se presentan una serie de estadísticas interesantes”. Algunos puntos interesantes son:

El 61% de las empresas sufre de sobrecarga de información lo cual provoca que sus integrantes no tengan el tiempo necesario para compartir conocimiento.

El 81% de las empresas tiene, actualmente o consideran planificar, programas Gestión del conocimiento. El 38% tiene actualmente un programa Gestión del conocimiento, lo cual muestra que las empresas han empezado a considerar la necesidad de este tipo de proyectos.

En las empresas que han implantado programas Gestión del conocimiento comentan que juega un rol 'extremadamente importante' o 'importante' en la mejora de las Ventajas competitivas (79%), en el Marketing (75%), en Mejorar el enfoque al cliente (72%), en el Desarrollo de los empleados (57%), en la Innovación de productos (64%) y en el incremento del crecimiento y las ganancias (ambas 63%).

Las empresas con programas Gestión del conocimiento están mejor localizadas que las que no tienen. Por ejemplo, menos de la mitad de las empresas con un programa Gestión del conocimiento se queja de reinventar la rueda (43%) contra los dos tercios (63%) de los que no tienen.

Las implementaciones de programas Gestión del conocimiento han generado una gran variedad de acciones. El 76% ha generado una Estrategia de conocimiento, el 64% ha adoptado el entrenamiento, el 58% ha establecido compartir mejores prácticas, el 57% ha instaurado políticas de conocimiento y el 50% ha establecido redes formales de Gestión del conocimiento.

Las organizaciones aún siguen ciegas a las consideraciones de los empleados. De hecho, sólo el 33% de los programas Gestión del conocimiento ha implementado políticas en torno al conocimiento, estipulando cuales elementos de conocimiento almacenar, actualizar y seleccionar, y menor aún (31%) gratificar a los trabajadores del conocimiento.

Las empresas aún ven a la Gestión del conocimiento como una solución puramente tecnológica. Por ejemplo, la participación de la tecnología en las soluciones está marcada por el uso de Internet (93%), Intranet (78%), Data warehousing y Data Mining (63%), administración de documentos (61%), apoyo a decisiones (49%), Groupware (43%) y Extranets (38%), frente a un 44% de desarrollo de una estrategia de conocimiento, 33% de desarrollo de políticas y creación de redes formales en torno al conocimiento. Una investigación realizada por la consultora Arthur Andersen en torno a los factores críticos para la implantación de la Gestión del conocimiento indicó que "solo uno de los seis factores críticos para implementar eficazmente la Gestión del conocimiento está relacionado con la tecnología. La apertura y la confiabilidad de la alta gerencia encabezan la lista.

Algunos beneficios esperados no se han cumplido. El 20% opina que la falta de comunicación entre los usuarios es uno de los motivos, el 19% opina que es debido a que el uso diario no se integra con el proceso normal de trabajo, el 18% opina que es debido a que los sistemas son muy complicados, el 15% piensa que es debido a la falta de entrenamiento, mientras que el 13% opina que es porque no se visualizan beneficios personales.

En ese sentido, podemos mencionar que existe una necesidad latente de incorporar gestión del conocimiento en las empresas, y que hacerlo de manera correcta logra generar la ventaja competitiva deseada a nivel de capital intelectual en las organizaciones. Como lo enfatiza Holsapple y Wu (2008) citado en Rodríguez-Gómez (2015), “una variedad de indicadores sugieren que la gestión del conocimiento, como campo de estudio y práctica, está aquí para quedarse. Las organizaciones han lanzado iniciativas de gestión del conocimiento que pretenden consolidar, reconciliar y explotar sus bienes de conocimiento para estar en mejor disposición para competir en un entorno empresarial global y dinámico. Hoy en día parece que no hay duda de que la gestión del conocimiento es muy importante para el éxito de las operaciones organizativas. Además, es ampliamente aceptado por prácticos e investigadores el hecho de que la gestión del conocimiento tiene importante consecuencias estratégicas: mejorando las posiciones competitivas de las organizaciones”.

Para iniciar la recopilación de buenas prácticas, vamos a centrarnos en el contexto latinoamericano para comparar prácticas locales y de otros países, donde las realidades podrían ser parecidas a nivel organizacional, social y de aplicación en temas de gestión de conocimiento.

3.1. Comparaciones Internacionales

Latinoamérica es un contexto empresarial en constante desarrollo, los modelos de negocios han evolucionado y la instalación de nuevos negocios dan paso a la tecnología y a las mejores prácticas de gestión a nivel mundial por parte de muchas empresas.

Un ejemplo claro ha sido el Banco Santander en la Argentina, que en su Memoria Anual (2011) nos habla acerca de un modelo propio de formación y conocimiento que busca la excelencia a través de la innovación, la mejora continua y un profundo entendimiento de las necesidades del negocio. Este modelo asegura además la transmisión de los valores del Grupo y del conocimiento estratégico a lo largo de toda la trayectoria profesional de los empleados, promoviendo la creación de comunidades y redes de colaboración entre ellos. Así mismo un resultado en concreto ha sido el Instituto de Conocimiento Empresarial, donde destacan las escuelas corporativas basadas en comunidades que comparten conocimiento y mejores prácticas y cuentan con la participación de redes de expertos en áreas estratégicas de negocio. También la escuela corporativa de riesgos, creada en 2005 y la de banca comercial, iniciada en 2010 y que ya cuenta con 32 comunidades virtuales en funcionamiento”.

En Argentina también está el caso de YPF una empresa petrolera que según comenta Belly (2014) “trabajan de manera permanente para que gestionar el conocimiento, para que esté íntimamente vinculada con el día a día y con las actividades cotidianas. Por ejemplo, buscan que los contenidos de lo que antes eran reportes diarios enviado por e - mail ahora vayan a un repositorio común. Gustavo Marchisone, quien está a cargo de la gestión del conocimiento en YPF explica que no se trata de inventar cosas nuevas, sino de repensar para detectar, como lo que hacemos cotidianamente, puede alimentar la plataforma de gestión del conocimiento, es

importante porque evita sumar tareas a las personas y al mismo tiempo enriquece a todos los empleados que acceden a la base”.

Para Briceño y Bernal (2009), “quienes realizaron una investigación en Colombia sobre una de las empresas líderes de alimentos procesado, llegaron a la conclusión que se puede inferir que para la organización líder de alimentos procesados, la gestión del conocimiento es un sistema que permite disponer del conocimiento de manera eficiente para usarlo en su beneficio a través de una cultura que propicia su difusión y que se hace cada vez más competitiva gracias a la desagregación del mismo conocimiento que ha sido previamente compartido, clasificado y puesto en práctica por los miembros de la organización”.

A manera de conocer la gestión integral de recursos humanos frente al desarrollo de la gestión del aprendizaje y el conocimiento citaremos a la empresa de consultoría, Go Integro (2018), “que realizó un estudio a nivel latinoamericano donde participaron 1.199 profesionales de Recursos Humanos, donde el 15% fueron ejecutivos peruanos como se muestra en la siguiente tabla. Ellos identificaron que la digitalización ha impulsado al área de Recursos Humanos a transformarse de un mero administrador a un socio estratégico de la alta dirección”.

Tabla 7
Países Latinoamericanos participantes del estudio HR TECH

Argentina	22%
Chile	19%
México	18%
Colombia	16%
Perú	15%
Uruguay	6%
Brasil	4%

Go Integro (2018)

Los factores clave para lograr una Transformación Digital exitosa se encuentran en el fomento de habilidades digitales y hábitos productivos alineados con los objetivos organizacionales, la naturaleza del negocio, la industria y la demografía de la fuerza de trabajo.

Los objetivos de Recursos Humanos que más se cumplieron fueron ligados a reducciones de costos, productividad y optimización en general. Como se ve en la siguiente tabla, es un desafío gestionar los aspectos más blandos de HR como el Employee Engagement y la Experiencia del Colaborador debido a que hoy se están experimentando más cambios que nunca gracias a fenómenos como la digitalización, la diversidad en la fuerza de trabajo y el impacto de la automatización y la robótica.

Tabla 8

Cumplimiento de los objetivos de RRHH con uso de la tecnología (1,199 respuestas)

Reducción de gastos	69%
Aumento de la productividad	69%
Mejorar el aprendizaje y el conocimiento	67%
Mejorar el reclutamiento y la selección	67%
Optimizar la operación del área de RRHH	67%
Mejorar la experiencia del colaborador	62%
Potenciar la cultura organizacional y la comunicación interna	56%
Mejorar el compromiso	53%
Reducir la rotación	50%
Desarrollar líderes	49%

Go Integro (2018)

Como elemento importante, en la encuesta descrita, “se observó que el 70% de las empresas que sí poseen una estrategia formal de HR cumplieron sus objetivos, 10 puntos porcentuales más que las empresas que no tienen una estrategia formal de tecnología para Recursos Humanos, donde solo un 60% cumplieron sus objetivos. Estos resultados refuerzan la importancia e impacto de una estrategia de HR Tech en el logro de los objetivos. Sin duda,

para tomar decisiones dirigidas a crear valor a largo plazo es necesario contar con una estrategia formal al incorporar tecnología debido a que arrastra un gran cambio e impacto en la forma en que las personas se comunican y trabajan”.

“Los líderes de HR deben demostrar la importancia de estas herramientas tecnológicas para, no solo reducir tiempos y costos, sino que también para entregar datos fundamentales y precisos sobre los colaboradores como su rendimiento, productividad, nivel de satisfacción y compromiso. Hoy los mejores líderes en la industria de HR no solo reaccionan oportuna y eficazmente frente al cambio sino que van más allá y actúan como agentes o evangelizadores, guiando a los colaboradores y a toda la organización a adaptarse a los desafíos sociales y económicos de un mercado dinámico”.

“Se espera un fuerte aumento de la inversión en tecnología para potenciar la Comunicación Interna, Capacitación y la Gestión de Métricas de HR. Pero también se observa que en general se espera un aumento importante de recursos para implementar nuevas tecnologías para los distintos procesos de Recursos Humanos”.

“Para que las empresas mantengan su posición en el mercado o ganen una ventaja competitiva necesitan cambiar constantemente. Incorporar nuevas estrategias y herramientas ayuda a mejorar y aumentar la productividad. La creciente competencia global y la tasa de avance tecnológico prevén una necesidad continua de cambio por lo que cada vez es más necesario que los líderes de Recursos Humanos actúen como Agentes de Cambio para suavizar la transición e incorporación de nuevas tecnologías”.

3.2. Comparaciones Locales

Dentro del contexto peruano tenemos la experiencia de Graña y Montero, una empresa del sector construcción que ha venido desarrollando una gestión de desempeño sostenida e incremental, como lo describe Gomez (2014) en su artículo para Great Place to Work * Perú, “el Grupo Graña y Montero han desarrollado un importante modelo de gestión del conocimiento donde los protagonistas son los mismos empleados. Tienen diferentes programas dirigidos exclusivamente a generar y socializar el conocimiento con todos sus miembros, un ejemplo son las comunidades de conocimiento que agrupan a colaboradores según especialidad para compartir lecciones aprendidas de proyectos anteriores; además, cuentan con un “día de conocimiento”, “libro del conocimiento”, foros de discusión y blogs”

Como podemos corroborar entonces, existen buenas prácticas a nivel regional que logran posicionarse como empresas de gran renombre gracias a sus enfoques en gestión del conocimiento, y por sus años madurez dentro de su gestión. Este trabajo quiere demostrar que en esta empresa de servicios logísticos se puede implementar un modelo escalable y que logre mejorar la gestión a nivel corporativo.

CAPITULO 4 DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

4.1. El área de intervención

Dada la cantidad de personas, las diferentes áreas y las líneas de negocio, se ha considerado tomar como parte de esta intervención el Nivel de Mando Medio, en la posición de supervisores de las áreas operativas de Almacenes, Distribución y Transporte. La muestra de este nivel equivale a 53 supervisores de la Vicepresidencia de Perú en la Gerencia Central de Operaciones y en sus tres áreas de operaciones con estas características:

- Nivel Ocupacional: Mando Medio
- Población de Mando Medio: 310 colaboradores
- Posiciones de Supervisión: 265
- Ubicación Geográfica: Sólo Lima – Callao
- Área de Trabajo: Almacenes – Distribución - Transporte
- Tiempo de permanencia: más de 1 año
- Personal a cargo: Obligatoriamente

4.2. Definición del problema

En el 2016, la organización realiza un estudio de la marca y la generación de valor frente a los clientes por parte de la empresa. En él se detallan una serie de recomendaciones, entre las que se pueden observar la necesidad de mejorar el nivel de formación de los colaboradores para asegurar el posicionamiento de la compañía en los términos de experiencia en el sector, atención al cliente, y proponer soluciones de valor. Si bien es

cierto todos los niveles y posiciones de la organización recibían una serie de programas de formación relacionado a las necesidades regulatorias de la empresa, no se realizaba una estrategia concreta en cuanto como invertir los recursos de capacitación y como medir su impacto en el negocio. Los indicadores medibles que se pretendía mejorar con esta estrategia son:

- Nivel de Accidentabilidad

El índice de accidentabilidad contabiliza de manera directa y acumulada la cantidad de accidentes que se tienen en las áreas por mes. Estos accidentes deben estar registrados y documentados y deben estar catalogados como acontecimientos no deseados, producidos de manera repentina que hayan causado daño a las personas o los recursos de la organización.

En promedio en el año 2016, se registraron 3.5 accidentes, siendo un nivel alto de accidentabilidad, tal como se indica a continuación en la tabla 6 y el gráfico 3:

Tabla 9
Cálculo del índice de Accidentabilidad 2016 – Perú Logística (Lima y Callao)

Área	Data/ Mes	Ene-16	Feb-16	Mar-16	Abr-16	May-16	Jun-16	Jul-16	Ago-16	Set-16	Oct-16	Nov-16	Dic-16
Neg. Riesgo	N° Trab.	2518	2546	2569	2523	2519	2533	2554	3072	2812	2726	2846	2856
	N° Acc	3	2	4	3	4	4	5	4	3	5	1	4
	IF	4.99	3.29	6.56	4.83	6.60	5.34	7.77	5.13	4.25	7.24	1.41	5.57
	IFAcum	4.99	4.14	4.95	4.92	5.25	5.27	5.63	5.56	5.40	5.59	5.19	5.22
	IAAcum	1.65	1.19	0.03	2.06	3.29	3.47	1.16	0.22	0.28	1.58	0.09	0.48
	IA	1.65	1.43	1.15	1.38	1.71	2.05	1.99	1.71	1.50	1.52	1.31	1.24

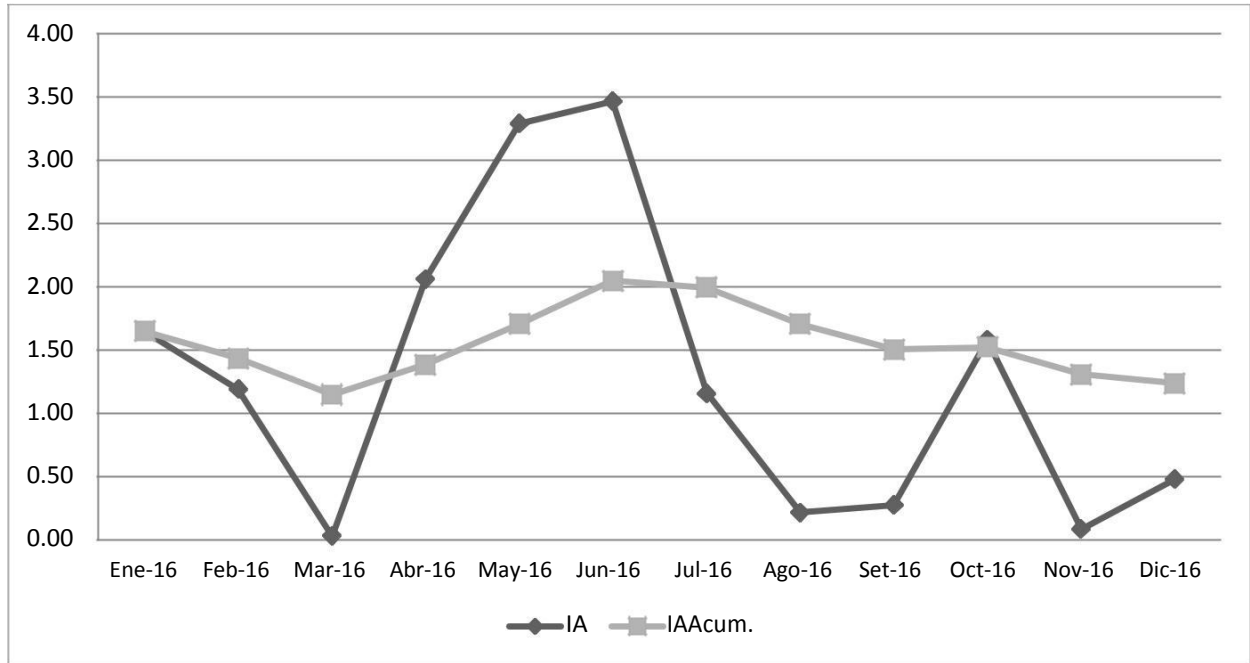


Figura 3 Índice de Accidentabilidad 2016 – Perú Logística (Lima y Callao)

- Satisfacción al cliente – Experiencia y Solución de problemas

El reporte de satisfacción con los principales clientes, se da cada año, tomando en cuenta a los clientes con mayor representatividad de facturación. Esta encuesta reúne la percepción de los encargados del servicio, jefes y gerentes de las empresas clientes que tercerizan toda o una parte importante de su cadena logística. En el 2016, el estudio arrojó un resultado de 6.72 de satisfacción por el servicio en una escala de 10 puntos. Donde la pregunta relacionada con la experiencia, el conocimiento y la asesoría fue tuvo el resultado más bajo (5.24). En la tabla 7 y 8 se muestran los detalles de la encuesta y los resultados.

Tabla 10
Clasificación de clientes por segmento, servicio en la cadena y facturación

Cliente	Servicios en la cadena			Facturación Promedio Anual
	Almacenaje	Distribución	Transporte	
Cliente 1	x	x		USD 5,556,000.00
Cliente 2	x	x		USD 2,747,500.00
Cliente 3	x	x		USD 31,380,800.00
Cliente 4	x		x	USD 12,635,564.00
Cliente 5	x	x		USD 9,787,148.00
Cliente 6	x		x	USD 18,024,499.00
Cliente 7	x		x	USD 31,173,974.00
Cliente 8	x	x		USD 5,825,423.00

Tabla 11
Resultados de la encuesta de Satisfacción en escala de 10 puntos

ítem de la encuesta de servicio al cliente	Escala (10)
¿Es alertado de inmediato cuando existe algún incidente?	5.5
¿Tiene un canal claro para gestionar sus reclamos?	7.14
¿Tiene visibilidad sobre el status de sus inventarios actuales?	8.75
¿Tiene visibilidad sobre el status de sus entregas?	7.14
¿Considera que recibe un servicio que se adapta a sus necesidades?	7.12
¿Considera que su operación es ágil y flexible ante sus solicitudes?	7.25
¿Se le brindan soluciones proactivas ante las solicitudes y problemáticas del servicio?	5.63
¿La persona con la que coordina está preparada y le brinda asesoría experta?	5.24
Promedio General	6.72

- Nivel de Clima Laboral – Gestión para los colaboradores / Dimensión Desarrollo y Capacitación

Según Hay Group (2014) menciona que el clima está relacionado en un 30% con la productividad, lo que quiere decir que si tenemos un ambiente satisfactorio de trabajo, las

personas tendrán mejores desempeños y por lo tanto existirá una mejor productividad en el trabajo. Para encontrar esta asociación, se tomó en cuenta los índices de Clima Laboral de la organización, estos se administran con los estándares del Grupo Romero, grupo empresarial donde pertenece la organización. La encuesta mide 7 factores del clima organizacional y 16 dimensiones, el promedio simple de las dimensiones representa la satisfacción general de los colaboradores frente a su percepción acerca de la empresa y los líderes. En la tablas 9, 10 y 11 se resumen los resultados globales y se presenta la dimensión que está relacionada a al desarrollo, formación y capacitación en la empresa, siendo en promedio para el área de estudio un 53.10% donde el estándar de favorabilidad es más de 75%.

Tabla 12
Índice de Resultados en Clima Laboral – Resultados Perú vs Resultados Logística por Factores

Factores de Clima Laboral	Perú	Logística Perú
Gestión de la Organización	68.90%	60.80%
Gestión para los colaboradores	52.30%	50.19%
Gestión de Equipos	65.80%	62.00%
Engagement	72.40%	70.60%
Cultura Organizacional	69.10%	64.00%
Cultura Corporativa	74.40%	67.80%
Gestalt	65.70%	63.50%
Promedio Total	66.94%	62.70%

Tabla 13
Índice de Resultados en Clima Laboral _ Resultados Perú vs Logística por Dimensión: Gestión para los colaboradores 2016 (Lima y Callao)

Dimensiones de Clima Laboral – Gestión para Colaboradores	Perú	Logística Perú
Equilibrio y Carga de Trabajo	64.30%	62.28%

Desarrollo profesional y Capacitación	57.20%	53.10%
Reconocimiento e Incentivos	49.20%	48.54%
Remuneración y Beneficios	38.50%	36.85%
Promedio Total	52.30%	50.19%

Tabla 14

Índice de Resultados en Clima Laboral – Factor Gestión para los Colaboradores – Dimensión Desarrollo profesional y Capacitación / Perú Logística 2016 (Lima y Callao)

Factor	Dimensión	Pregunta	Resultado %
Gestión para los colaboradores	Desarrollo profesional y Capacitación	Mi superior inmediato se interesa por mi desarrollo.	57.80%
		Los ascensos en la empresa se dan de forma justa de acuerdo al desempeño y esfuerzo de los colaboradores.	39.60%
		La capacitación que recibo es útil para la realización de mi trabajo.	65.90%
		Existen las mismas oportunidades de capacitación para todos de acuerdo a los puestos que ocupamos.	49.10%
		Promedio Total	53.10%

Revisando estos 3 indicadores, y a manera de conclusión podemos mencionar que existen muchas oportunidades de mejora en la gestión de la organización y donde la intervención de recursos humanos desde el ángulo de aprendizaje, formación y gestión del conocimiento podría aportar a la mejora de estos indicadores. Por esta razón se han pensado en los siguientes objetivos de este estudio.

4.3. Objetivos

- **Objetivo General**

Proponer un modelo de gestión del conocimiento que pueda ser escalable a toda la organización y que permita alinearse a la estrategia del negocio.

- **Objetivos Específicos**

Mejorar a través de la gestión del conocimiento los índices de accidentabilidad de la organización a manera de evitar riesgos y contingencias que afecten la continuidad del negocio.

Optimizar la satisfacción del cliente, a través de la práctica formativa de los mandos medios de la organización demostrando mejor conocimiento y asesoría durante la ejecución de las operaciones con el cliente.

Lograr un mejor clima laboral en la organización, mejorando la dimensión de desarrollo profesional y capacitación de los colaboradores para impactar en la productividad y ser una mejor empresa para trabajar.

Evidenciar el impacto y la contribución del programa formativo según la mejora de los principales indicadores (accidentabilidad, satisfacción del cliente y clima laboral)

4.4. Justificación

Las organizaciones en la actualidad buscan administrar sus recursos de la manera más eficiente, logrando generar mejoras en todos los procesos internos para generar valor económico y rentabilidad. Los procesos de recursos humanos según estas estrategias deberían acompañar la generación de valor logrando que las personas puedan mejorar su desempeño a través del aprendizaje continuo.

La compañía ha pasado por diversas etapas donde estuvo acompañada de un liderazgo pleno en el mercado que le permitió consolidarse y posicionarse como el mejor operador logístico integral del país, a partir del año 2016 la figura cambia, ya que los mercados internacionales, el precio de los metales y la coyuntura del país afectó los sectores económicos extractivos como la minería, el gas y el petróleo, paralizándose algunos proyectos de envergadura y haciendo recesivo los servicios con terceros, al punto de afectar de manera directa la planificación económica de la empresa. Estos hechos hicieron reflexionar a la organización y plantear una estrategia más selectiva, donde el foco al detectar las necesidades del cliente (para mantener las actuales, crecer con ellos, y buscar nuevos) sería uno de los principales pilares para la continuidad del negocio, asimismo hacer una organización más flexible, ágil que permita tener un gasto administrativo prudente y procesos bien definidos, sería otro de los puntos más importantes a la hora de gestionar los recursos en la organización. Todo esto tiene un eje principal en la gestión de recursos humanos.

Se buscaba una estrategia de gestión humana que permita ir en sentido con los nuevos pilares de negocio, y que se alinee con el foco al cliente y la eficiencia, sin descuidar la

parte humana, ya que valorar el talento y desarrollar las capacidades era un tema primordial dentro de la escasez y la fluctuación económica. Para esto la organización tenía que lograr identificar los recursos humanos necesarios, importantes a la hora de brindar los servicios y enfocarse en las áreas y posiciones críticas para lograr la diferencia en el servicio. Parte de ello llevó al área de formación y desarrollo en la organización a replantear todo lo trabajado hasta ese momento.

Un primer punto de partida sería enfocarse en el conocimiento clave y capitalizar lo máximo posible la experiencia y la pericia empírica de las personas con mayor experiencia y capacidades. Buscando desarrollar para esto una gestión del conocimiento real, donde el modelo propuesta sería parte de la solución para tener personas preparadas, listas para desempeñarse a los estándares necesarios y sobre todo con un costo mínimo, ya que se velaría por aprovechar todo lo que internamente la organización desarrollo durante el tiempo al tener un conocimiento de los procesos y del sector logístico.

Esta memoria de experiencia profesional, hace el recuento de cómo se instaló el modelo de gestión de conocimiento, y como este, logró impactar en indicadores claves del negocio, logrando hacer que las áreas de formación y desarrollo de la empresa cobren importancia real como verdaderos socios del negocio, y mejorando las destrezas y habilidades de las personas para hacer un trabajo seguro, correcto y con altos niveles de preparación.

Este recuento fue necesario para lograr registrar todo lo que se utilizó y analizó a nivel sistemático, y pueda ser usado para las diversas necesidades que la empresa pudiera tener

en el tiempo, y para que otros gestores a cargo de la gestión humana, puedan tener una línea base para implementar estos modelos desde sus áreas de formación.

4.5. Alcance y limitaciones

Dada las dimensiones de la organización, sus diferentes áreas y líneas de negocio, se consideró desarrollar el programa dentro de la actividad principal, la cadena de abastecimiento en las áreas de almacenes, distribución y transporte, enfocándonos en el nivel de mando medio específicamente en la posición de supervisor; ya que es la posición que presenta brechas en los perfiles profesionales a pesar de tener experiencia relevante, es importante formalizar y estandarizar el conocimiento de ese nivel para incentivar la propuesta de desarrollo dentro de la organización. Con este parámetro se consideró dentro de los principales limitantes los siguientes factores, que soportarán la elección del modelo de gestión de conocimiento a utilizar:

– Cultura digital

Existe actualmente una demanda importante de usar los medios digitales para temas formativos y de comunicación en las empresas. La organización como antecedente no ha desarrollado estas capacidades en su totalidad, ya que la mayoría de personas están dentro de roles operativos y en puestos de trabajo de campo, con lo que se hace complicado que puedan acceder a recursos multimedia mientras desarrollan su trabajo habitual. La empresa no ha realizado grandes inversiones en recursos multimedia, como instalaciones de áreas de cómputo, ancho de banda, recursos móviles entre otros. Por ende las personas no están habituadas a desarrollar contenido que no sea en su mayoría presencial o por correspondencia (materiales físicos). El lanzamiento de

esta estrategia implica entonces un programa de sensibilización para los jefes y para las personas que participaran en el programa, por ello no se ha estimado bajar al personal operativo y masivo, sino concentrarse en la línea de supervisión ya que podrían tener mayores condiciones para tomar formación combinada tanto presencial como virtual. Luego de esta experiencia se tendría una pauta para seguir trabajando con otros grupos y niveles de la organización.

– **Apoyo de la alta dirección**

Considerar el apoyo del equipo ejecutivo y de alta dirección es determinante para el desarrollo del proyecto y su posterior intervención. Esta propuesta ha sido diseñada y gestionada por el equipo de RRHH pero debe ser instalada según el plan a nivel de personas que presenta el área de operaciones logísticas de la empresa, basarnos en sus necesidades actuales y hacerlos participar dentro del marco de diseño, plan y ejecución. La experiencia de otros programas dentro de la empresa responde siempre a que si el equipo ejecutivo no se encuentra involucrado por anticipado, es más complicado ejecutar el programa y lograr los resultados deseados. Recursos Humanos tiene que usar su rol de aliado del negocio para lograr una propuesta consistente que permita aportar valor y evidenciar resultados. En esta parte, la presentación al CEO de la compañía, a los Ejecutivos de Operaciones Logísticas y otros gerentes fue de gran determinación para lograr la intervención

– **Asistencia y participación de los colaboradores**

La naturaleza del negocio es de mano de obra intensiva, las jornadas de trabajo incluyen horarios rotativos y descansos de un día a la semana, no necesariamente los fines de semana, factores que han afectado cualquier despliegue de tiempo para

realizar, comunicaciones, activaciones, reuniones, participación en foro o focus group, y en especial para las capacitaciones y formación continua. Esta intensidad de trabajo responde a un flujo operativo constante que cuando se afecta por la inasistencia, rotación o consumo de tiempo por otras actividades, afecta el rendimiento de los equipos y de la productividad sobre todo en los meses pico. La estrategia pensada para atenuar este factor ha sido combinar el programa y su instrucción de forma que se integre la modalidad presencial y virtual a manera de hacer más eficientes los tiempos y la efectividad de la capacitación cuando el contenido es conceptual, teórico y procedimental.

– **Fuentes de medición y evaluación del impacto**

Las áreas de formación y de gestión humana, son muchas veces calificadas de poco impacto, debido a las falencias que se tienen para evidenciar la contribución de sus procesos y acciones frente a la empresa y el negocio. La capacitación tradicional ha servido como un termómetro para medir la satisfacción del colaborador, la organización del evento y la asistencia, más no para evidenciar resultados concretos de asimilación, transferencia e impacto a los resultados. Es por ello que esta propuesta se ha basado en la necesidad real de planificar la medición de algunos indicadores clave, que al traducirse en dinero se podría evidenciar el retorno de la inversión para la organización, posicionando al área de formación y desarrollo de personas en un asesor estratégico, más que un área de servicios. Esta oportunidad de integrar un programa basado en la necesidad de conocimiento empírico y técnico, puede ser llevada a un nivel donde podamos identificar resultados de impacto que contribuya a los resultados y estrategia de la empresa.

CAPITULO 5 DESARROLLO DEL PROYECTO

5.1. Fase de Diseño

La Fase de diseño consiste en planificar todo lo necesario para la intervención y la ejecución de proyecto en la organización. Desde planificar cada proceso de gestión del conocimiento, así como la elección del modelo a seguir, la detección de las necesidades formativas por nivel ocupacional y el plan de medición e impacto de la formación. A continuación se detalla cada uno de ellos.

5.1.1. Planeamiento general

Luego de la revisión teórica acerca de la cadena de valor de la gestión del conocimiento todos los autores coinciden de manera cercana en las fases para gestionar el conocimiento, por ello hemos escogido lo que Laudon y Laudon (2010) “definen como el proceso para implementar la gestión del conocimiento en las organizaciones, aplicando esta propuesta a los objetivos del estudio de campo, enfocados en el modelo de creación de conocimiento de Nonaka y Takeuchi (1995)”.

Para ello se plantean las siguientes acciones:

- **“Adquisición del conocimiento:** Se buscará identificar el conocimiento clave entendiendo las necesidades de la estrategia de la organización y su demanda. Adicionalmente se buscará identificar a los expertos más resaltantes estimando criterios de rendimiento y de experiencia para coordinar reuniones y conversaciones

que permitan recoger el conocimiento necesario para lograr el objetivo de la implementación”.

- **“Almacenamiento del conocimiento:** Para esta fase, se pretende desarrollar la estrategia en dos frentes, primero materializarla a través de documentos que recopilen la información y luego usar algún recurso abierto para almacenarla y contenerla en un solo frente. Buscaremos el apoyo de asesores para lograr que el conocimiento pueda ser entendible y legible. Revisaremos los aspectos relacionados a sistemas y a la usabilidad”.
- **“Diseminación del conocimiento:** Es importante generar los espacios necesarios para que el conocimiento pueda instalarse y usarse, para ello se lanzará un programa de formación en la modalidad blended, con la que se podrá realizar exposiciones detalladas y la comprensión necesaria de cada tema, y las herramientas virtuales permitirá reforzar y tener acceso al conocimiento de manera más ágil, cada vez que se necesite”.
- **“Aplicación del conocimiento:** Se definirán los indicadores necesarios, para evidenciar las mejoras en los indicadores de negocio escogidos anteriormente. Aquí es importante mencionar que el retorno de la inversión del programa será definido en la etapa de Adquisición donde se planificará la contribución de la implementación de la gestión del conocimiento y su alcance”

5.1.2. Elección del Modelo de Gestión del Conocimiento

En la siguiente tabla, se identifican los principales criterios para la elección del modelo de gestión del conocimiento para la propuesta formativa en la organización, según el marco teórico revisado en el capítulo 1.

Tabla 15
Matriz de Modelos de Gestión del conocimiento y criterios de elección

	Se aplica de manera sencilla y práctica en la organización	Necesita de implementación de tecnologías	Puede mantenerse en el tiempo	Necesita una gestión del cambio radical
Modelo de creación de conocimiento de Nonaka y Takeuchi (1995)	Organización el conocimiento	Toma en el centro al individuo	Enfoque en la creación	Modelo de espiral
Modelo de crecimiento de conocimiento de Kogut y Zander (1992)	Conocimiento organizativo	Reglas y parámetros	Capacidades combinativas	Enfocado en transferencia
Modelo de transferencia y transformación de conocimiento de Hedlund (1994)	Difusión del conocimiento	Programas informáticos	Usa la transformación	Uso del diálogo
Modelo Integrado Situacional de Riesco (2004)	Arquitectura básica	Integración social y tecnológica	Proceso cíclico (5 pasos)	Integralidad de recursos
Modelo de integración de tecnología de Kerschberg (2001)	Fuentes heterogéneas del conocimiento	La tecnología es lo central (capas)	Depende la experticia de las personas	Formación y desarrollo de personas (cultura digital)
Modelo de gestión tecnológica del conocimiento de Paniagua y López (2007)	Uso de las TIC's en la organización	Toma en el centro al individuo (de Nonaka y Takeuchi)	Interacción de componentes para efectivizar la gestión	Liderazgo y cultura organizacional
Modelo de Gestión del conocimiento mediante comunidades de práctica – ACCELERERA de Gairín y Armengol (2012)	Instalación de comunidades de práctica	Uso de redes	Procesos integrados en los sistemas actuales	Participación de las personas en comunidades

“Luego de contrastar los alcances de cada modelo y el nivel de preparación que la organización debería tener para adaptar sus procesos y políticas de formación, se tomará el modelo de Nonaka y Takeuchi, por su simpleza, fácil adaptación y enfoque cíclico en la creación de conocimiento, ya que la organización se encuentra en vías de mejorar su propuesta de capacitación a todo nivel”.

5.1.3. Identificación de necesidades frente a puestos claves

Para la identificación de posiciones clave, consideramos los cuatro niveles ocupacionales que la organización ha definido: Posiciones Ejecutivas, de Mando Medio, Administrativas y Operativas. Para analizar las necesidades de formación se han considerado las

siguientes características de los perfiles y considerado las necesidades específicas por nivel en la siguiente tabla:

Tabla 16
Necesidades de formación y características de perfil en función al nivel ocupacional

Nivel Ocupacional	Características del Perfil	Necesidades de formación
Ejecutivas	<ul style="list-style-type: none"> - Tienen en promedio 10 años de permanencia en la organización. - El 20% ha desarrollado una línea de carrera ascendente durante los últimos 5 años. - La posición se caracteriza por la representación de un área y diferentes procesos, el manejo de posiciones y la toma de decisiones en diversos niveles. - La rotación en estas posiciones es considerablemente baja en promedio 0.5% al año. - . 	<ul style="list-style-type: none"> - Dirección Ejecutiva - Estrategia de negocios - Negocios Internacionales - Tecnologías en la logística - Innovación - Coaching
Mando Medio	<ul style="list-style-type: none"> - Tienen en promedio 6 años de permanencia en la organización. - En promedio tienen más de 9 años en la posición. - La posición se caracteriza por gestionar los lineamientos organizacionales y realizar la adaptación a cada negocio y contexto operacional. - La rotación en estas posiciones es aproximadamente del 10% anual. - El perfil de los ocupantes es limitado, la mayor parte de ellos han desarrollado sus carreras luego de ingresar a trabajar en la organización y se han especializado luego de consolidar su experiencia laboral. 	<ul style="list-style-type: none"> - Logística y Cadena de abastecimiento - Dirección de personas - Supervisión eficaz - Lean Six Sigma - Sistemas integrados de gestión - Seguridad Integral - Habilidades Blandas
Administrativas	<ul style="list-style-type: none"> - Tienen en promedio 3 años en la organización. - Se caracterizan por ejecutar diversos procesos administrativos y soporte en las diversas áreas y para las operaciones en cada país y sector. - La rotación de estas posiciones son del 20% anual en promedio. - La edad promedio de estas posiciones son de 25 años, siendo un 67% de la generación millennial. - Los perfiles son 100% profesionalizados y con estudios de especialización y post grado. 	<ul style="list-style-type: none"> - Office - Presentaciones efectivas - SAP - Indicadores de gestión
Operativas	<ul style="list-style-type: none"> - Tienen en promedio 1 año en la organización. - Se desarrollan en trabajo de campo y planta mayoritariamente. - La rotación en este nivel asciende al 38% al año en promedio. - El perfil es en general con estudios secundarios, o técnicos incompletos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Procesos operativos en logística - Conocimientos del cliente (mercaderías) - Máquinas y equipos - Carnet de Conducir A1 –A2 –A3 - Seguridad Integral

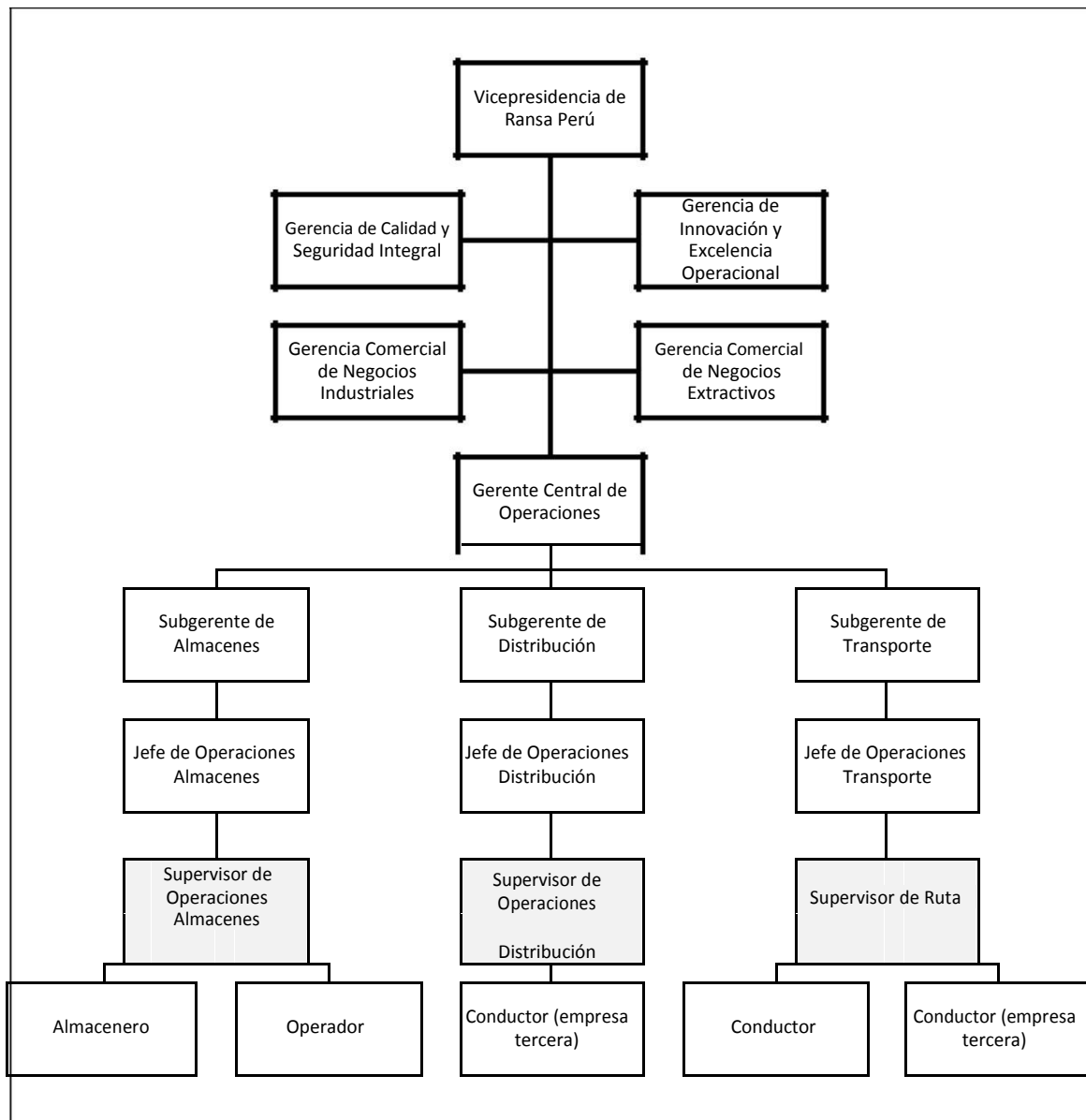


Figura 4 Organigrama de la Vicepresidencia Perú en las áreas de Operaciones Logísticas.

Como conclusión de este análisis, se decidió, enfocarse en el nivel de mando medio, convocando a todo el nivel de supervisión como participantes al programa ya que se tiene un cúmulo importante de conocimiento empírico y experiencia y poco conocimiento formal, que es importante estandarizar y concentrar. Como piloto se tomará una primera promoción y se irá incentivando la participación hasta cubrir todo el nivel ocupacional.

5.1.4. Identificación del conocimiento clave

Para conocer el conocimiento que genera valor para esta propuesta, hemos tomado el nivel de mando medio y su exploración de necesidades que salieron de las entrevistas con el equipo gerencial y de las cuales se tomó en cuenta para generar la línea base del programa formativo, estas temáticas fueron:

- Logística y Cadena de abastecimiento
- Dirección de personas
- Supervisión eficaz
- Lean Six Sigma
- Sistemas integrados de gestión
- Seguridad Integral
- Habilidades Blandas

5.1.5. Plan de Medición de la gestión del conocimiento

Para el diseño de indicadores usamos la metodología de ROI Institute diseñada por Phillips (2014) “que la describe como una herramienta de evaluación orientada a los programas de formación y desarrollo que se implementan en organizaciones. Esta estrategia es sistemática y se caracteriza por tener continua planificación, control y mejoramiento de las acciones de intervención o programas de capacitación, para así lograr fortalecer el capital humano e incidir en los logros de negocio de cada organización. La metodología es un acercamiento balanceado a la medición que recopila seis tipos de datos”:

“Nivel 1 – Reacción y Planes de Acción; mide la reacción y la satisfacción con la experiencia, contenidos y valor del programa”.

“Nivel 2 – Aprendizaje; mide lo que los participantes aprendieron en el programa (información, conocimiento, habilidades y contactos), lo que vendría a ser las enseñanzas del programa”.

“Nivel 3 - Aplicación e Implementación; es el progreso de los indicadores luego del programa, el uso de la información, conocimientos, habilidades y contactos”.

“Nivel 4 - Impacto en el Negocio; se refiere a los cambios en los indicadores de las variables de impacto del negocio tales como el resultado, calidad, tiempo y costos asociados al programa”.

“Nivel 5 – Retorno sobre la inversión; Compara los beneficios monetarios de los indicadores de impacto del negocio con los costos del programa”:

“Nivel 6 – Intangibles; indicadores complementarios o de medición general”.

A continuación en la siguiente tabla se presenta la propuesta de medición por indicadores según la metodología ROI:

Tabla 17
Plan de Evaluación del programa formativo según estructura de ROI

NIVEL	OBJETIVOS GENERALES DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN	INDICADOR /META	MÉTODOS INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN	FUENTES DE INFORMACIÓN	MOMENTO DE MEDICIÓN	RESPONSABLES
1	Nivel de Reacción - Evaluar el despliegue de los instructores internos - Evaluar la organización del programa. - Identificar la satisfacción integral del participante.	Índice de Satisfacción Índice de Participación	Encuestas Muestreo	(60% documental) Al final del programa	RRHH	
2	Nivel de Aprendizaje - Evaluar el nivel de aprovechamiento de contenidos. - Realizar réplicas dentro de los equipos de trabajo.	Nota mínima promedio 16 Número de colaboradores replicados	Cuestionario	(60% documental) Promedio de Notas alcanzadas	RRHH	
3	Nivel de Aplicación - Índice de transferencia del aprendizaje (proyectos y mejoras).	Número de proyectos o mejora de procesos.	iniciativas Cuestionario	(60% documental) 3 meses del término del programa	RRHH	
4	Nivel de Impacto - Evaluar la contribución con el índice de accidentabilidad - Evaluar la contribución con el nivel de satisfacción del cliente	Índice de accidentabilidad (mejora) Índice de satisfacción del cliente (mejora)		Promedio desde el inicio del programa Resultado 2017 de encuesta	RRHH	
5	ROI 20% ROI	<u>Retorno sobre la inversión</u> (Beneficios netos del programa / Costos del programa) x 100				
6	INTANGIBLES - Evaluar la contribución al clima laboral	Índice de la dimensión de Clima: Desarrollo Profesional y Capacitación				

5.2. Fase Preparatoria

La fase preparatoria consistió en acondicionar las bases de la intervención buscando el soporte necesario de la alta dirección y de los involucrados a fin de integrarlos en el proyecto. Para ello se identificó los principales grupos de interés e influencia, se difundió la propuesta formativa y los objetivos del programa. A continuación se detalla cada fase implicada.

5.2.1. Identificación de grupos de interés

Para identificar los grupos de interés se revisó la estructura de la organización para determinar los roles que estarían involucrados en la mejora del rendimiento a través de la gestión del conocimiento. Luego se aplicó la metodología de identificación de grupos de interés como la describe Project Management Institute (2008), “donde menciona que el análisis de los interesados es un proceso que consiste en recopilar y analizar de manera sistemática las informaciones cuantitativas y cualitativas, a fin de determinar qué intereses particulares deben tenerse en cuenta a lo largo del proyecto”

Permite identificar los intereses, las expectativas y la influencia de los interesados, y los relaciona con la finalidad del proyecto. También ayuda a identificar las relaciones con interesados que pueden aprovecharse para crear alianzas y acuerdos potenciales, a fin de mejorar las probabilidades de éxito del proyecto. Para ello se sigue los siguientes pasos:

Paso 1: Identificar a todos los potenciales interesados en el proyecto e información relevante, como por ejemplo sus roles, departamentos, intereses, niveles de conocimiento, expectativas

y niveles de influencia. Por lo general, resulta fácil identificar a los interesados clave. Incluyen a cualquier persona con un rol de dirección o de toma de decisiones, que se ve impactada por el resultado del proyecto, como por ejemplo el patrocinador, el director del proyecto y el cliente principal o Para identificar a los demás interesados, normalmente se entrevista a los interesados identificados y se amplía la lista hasta incluir a todos los interesados potenciales.

Paso 2: Identificar el impacto o apoyo potencial que cada interesado podría generar, y clasificarlos para definir una estrategia de abordaje. En el caso de grandes comunidades de interesados, es importante priorizar a los interesados clave a fin de garantizar el uso eficaz del esfuerzo para comunicar y gestionar sus expectativas.

Paso 3: Evaluar el modo en que los interesados clave pueden reaccionar o responder en diferentes situaciones, a fin de planificar cómo influir en ellos para mejorar su apoyo y mitigar los impactos negativos potenciales.

Luego de ello se llegó a la conformación de la siguiente matriz donde se pudo identificar a los actores claves de la implementación:

Tabla 18
Identificación de grupos de interés según niveles de interés e influencia

Stakeholder Rol de	Expectativas de Stakeholder (resumen con ideas más importantes)	Interés Estrategias para recibir apoyo o reducir obstáculos
-------------------------------------	--	--

Gerente General / Accionistas	<ul style="list-style-type: none"> - Mejorar la rentabilidad de la empresa en función a la eficiencia de las personas en las áreas de trabajo. - Cumplir estándares de clase mundial (benchmark internacional) - Lograr eficiencias operacionales con personas más preparadas. 	<p>Alto Alt 0</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Asociar los objetivos del proyecto a los objetivos estratégicos de la organización. - Definir indicadores de retorno. - Plantear comparaciones con empresas del sector en mercados similares.
Líderes de Negocios Logísticos / Vicepresidencia Ransa Perú	<ul style="list-style-type: none"> - Lograr eficiencias operacionales y márgenes para cada línea operativa. - Mejorar los índices de productividad del almacén por persona. - Reducir las mermas y nivel de accidentabilidad. - Controlar los gastos asociados a la rotación de personal. - Capturar lo esencial de los procesos y hacerlos visibles a todos. - Tener acciones formativas sólidas que agreguen valor al negocio. - Empoderar a las personas sobre la base de su conocimiento y experiencia. - Capitalizar el conocimiento y mermar la curva de aprendizaje en las operaciones. 	<p>Alto Alt 0</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Trabajar en conjunto la planeación del modelo de gestión del conocimiento. - Identificar indicadores con impacto directo y evidenciables. - Involucrar a las personas más expertas del negocio - Validar cada fase del proceso. - Entender los ciclos operaciones y tiempos para trabajar con las personas (no sacarlas a cada rato)
Clientes	<ul style="list-style-type: none"> - Mejorar el nivel de servicio. - Tener representantes más preparados para abordar situaciones operativas de contingencias. - Mejorar la venta consultiva. - Realizar recomendaciones de mejora en el servicio - Mejorar las tarifas. - Mejorar la productividad de la cuenta. 	<p>Med la</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Sincerar los acuerdos de nivel de servicio (para visualizar el cambio después de la implementación). - mejora del impacto para el cliente.
Colaboradores directos / Equipos de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> - Mejor gestión interna - Oportunidades de formación para todos los integrantes del equipo. - Mejorar el clima laboral. - Oportunidades de crecimiento en los siguientes niveles. - Mejorar el quehacer diario con capacitaciones periódicas. - Integrarse en un área de más de 1000 colaboradores. - Reconocer a los mejores por su experiencia. - Hacer línea de carrera mediante los estudios. 	<p>Alto</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Involucramiento durante los procesos y fases. - Identificar necesidades formativas. - Establecer un programa de reconocimiento entorno al programa de formación. - Identificar a los mejores en el programa y trabajar con ellos acciones de desarrollo. - Invertir en los más destacados.

Humanos Vicepresidencia de Recursos	- Mejorar los procesos de formación y gestión humana. - Alinearse a las soluciones de valor para el negocio. - Incorporar una metodología para la gestión del conocimiento. - Generar estándares de formación interna. - Mejorar la propuesta de marca empleo a través de los programa de formación interna.	Alto	- Buscar benchmark en empresas de similar gestión. - Identificar socios estratégicos expertos en actividades especializadas (diseño, instrumentalización, educación, TIC)
--	--	------	--

5.2.2. Propuesta de intervención formativa

Para la construcción de la propuesta formativa, se utilizó la metodología de blended learning que es el modo de aprendizaje que combina la enseñanza presencial con la tecnología no presencial. Algunos autores como Brdosfy citado en Bartolomé (2004), “menciona que el concepto no es nuevo, durante años se ha estado combinando las clases magistrales con los ejercicios, los estudios de caso, juegos de rol y las grabaciones de video y audio, adicionalmente la asesoría y la tutoría. En ese sentido es un método confiable para lograr que el público objetivo aprenda en este nuevo sistema de formación que el modelo plantea”.

Así también García (2004), “define el concepto de “integración” y brinda algunos beneficios de ello mencionando que el Blended, es la denominación de "enseñanza y aprendizaje integrados", es decir, donde no falte ningún elemento ni parte del hecho educativo - formativo, donde se da integridad plena al proceso.

Se trataría así, no de buscar puntos intermedios, ni intersecciones entre modelos presenciales y a distancia, sino de integrar, armonizar, complementar y conjugar los medios, recursos, tecnologías, metodologías, actividades, estrategias y técnicas, más apropiadas para satisfacer

cada necesidad concreta de aprendizaje, tratando de encontrar el mejor equilibrio posible entre tales variables curriculares. Así trataríamos de planificar estas variables con el fin de”:

- “Complementar las ventajas del aprendizaje presencial cara a cara con los contrastados beneficios de un aprendizaje a distancia”.
- “Armonizar las ventajas del aprendizaje autónomo e independiente con las indudables ventajas de los aprendizajes colaborativos”.
- “Compensar adecuadamente las comunicaciones verticales o asimétricas con las horizontales y simétricas”.
- “Equilibrar en justas proporciones las comunicaciones sincrónicas en directo, con las asincrónicas o en diferido”.
- “Integrar las tecnologías más apropiadas de la enseñanza presencial o de la más antigua con la más sofisticada, propias de los procesos asentados en tecnologías digitales”.
- “Combinar el uso de los materiales de estudio en los formatos más adecuados para cada situación concreta”.
- “Disponer de la dosis necesaria de aprendizaje guiado en grupo con el aprendizaje de equipo y el de corte individual”.

Es así que con lo descrito anteriormente, se integraron los cursos con el temario según la modalidad más efectiva, para realizar la intervención con la mayor participación sin afectar la jornada de trabajo y la productividad. Esta lista de contenido se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 19
Relación de cursos y temas por sesión dentro del plan formativo

CURSO	OBJETIVO	TEMARIO	Modalidad	SESIONES
INTRODUCCIÓN A LA CADENA DE ABASTECIMIENTO	Brindar a los participantes un enfoque sistémico de la gestión de la cadena de abastecimiento, cuáles son sus procesos principales y cómo se integran con las demás áreas de la empresa y sus socios de negocio (proveedores y clientes).	Concepto de cadena de abastecimiento y su importancia actual.	Virtual	1 sesión
		Principio de la cadena de abastecimiento. Modelo scoor.	Virtual	
		Diferencia entre logística y cadena de abastecimiento.	Virtual	
		Logística integral y su interrelación con las diferentes áreas de la empresa.	Presencial Expositiva	
		El nuevo rol de jefe o responsable de logística en las empresas.	Presencial Comunidad	
GESTIÓN DE ALMACENES	Brindar conceptos generales de la gestión de centros de distribución; sus procesos, componentes, herramientas de gestión y las mejores prácticas para su manejo y optimización.	El almacenaje de productos y su importancia.	Virtual	2 sesiones
		El nuevo rol del jefe de almacenes: que debe de hacer antes y después.	Presencial Expositiva	
		Principios de almacenamiento: qué se debe y qué no se debe hacer.	Presencial Comunidad	
		Los procesos dentro del centro de distribución. Áreas de operación	Virtual	
		El control de los inventarios: responsabilidad de todos.	Presencial Comunidad	
		Modelos de control de inventarios: toma de inventarios.	Virtual	
		Medios mecánicos de almacenajes: estáticos y móviles.	Virtual	
		Almacenamiento de materiales peligrosos.	Presencial Expositiva	
		Herramientas de gestión de almacenes: wms, yms, oms, rfid.	Presencial Expositiva	
		Productividad y costos dentro del centro de distribución.	Presencial comunidad	
GESTIÓN DEL TRANSPORTE & DISTRIBUCIÓN	Brindar conceptos generales de la gestión del transporte y la distribución física, sus procesos, componentes, herramientas de gestión y las mejores prácticas para su manejo y optimización.	El rol del jefe de transportes: qué debe y qué no debe hacer.	Presencial Comunidad	2 sesiones
		El proceso de distribución y tipos de distribución.	Virtual	
		Definición de la unidad de carga y maximización de carga.	Virtual	
		Diseño de ruteos lógicos e identificación de pedidos fuera de ruta.	Presencial Expositiva	
		Cálculo de fletes de transporte y tipo de vehículos a utilizar en la distribución.	Presencial Expositiva	
		Herramientas de gestión: tms, vrs.	Presencial Expositiva	
		Costos asociados al transporte y distribución.	Presencial Comunidad	
Introducción al balanced score card.	Virtual	1 sesión		

SISTEMAS DE INDICADORES DE GESTIÓN	Brindar conceptos de indicadores de gestión a nivel operativo, táctico y estratégico; herramientas de medición y análisis de estos indicadores; y las principales fuentes de información para obtener los mismos.	Modelos de cálculo de indicadores de gestión de almacenes.	Presencial Expositiva	
		Modelos de cálculo de indicadores de gestión de inventarios.	Presencial Expositiva	
		Modelos de cálculo de indicadores de gestión de transporte y distribución.	Presencial Expositiva	
		Diseño de informes de gestión mensuales y anuales de resultados.	Presencial Expositiva	
GESTIÓN DE LA SEGURIDAD	Formar líderes competentes para llevar a cabo actuaciones planificadas de la prevención, en lo que respecta a disminuir el riesgo de que se produzcan accidentes de trabajo dentro de una serie de actividades laborales específicas.	La seguridad como responsabilidad de todos: mi seguridad depende de mi y de ti: es responsabilidad de ambos.	Presencial Comunidad	1 sesión
		INTRODUCCIÓN AL STOP Y USO DE epps.	Virtual	
		Uso correcto de maquinaria y herramientas.	Virtual	
		Manejo de materiales peligrosos.	Presencial Expositiva	
		Matriz iperc (identificación de peligros, evaluación y control de riesgos).	Virtual	
JUEGO DE ROLES LABORALES	Conocer herramientas para el manejo de desvinculaciones y sanciones en el equipo de trabajo.	Manejo de sindicatos.	Presencial Expositiva	1 sesión
		Reglamento Interno y aplicación de sanciones.	Presencial Expositiva	
		Clima Laboral	Presencial Comunidad	
RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS Y MANEJO DE SITUACIONES AMBIGUAS	Conocer herramientas que permitan brindar respuestas efectivas ante situaciones no previstas en las cuales no se cuenta con toda la información, asegurando resultados exitosos.	Análisis de problemas: la calidad del proceso define la calidad de la decisión.	Presencial Expositiva	1 sesión
		Factores críticos en la toma de decisiones: tiempo, riesgo, impacto y conocimiento.	Presencial Expositiva	
		Evaluación de alternativas: matrices de toma de decisiones (factibilidad, costo e impacto).	Presencial Expositiva	
		Toma de decisiones e implementación de soluciones en entornos de incertidumbre y presión.	Presencial Comunidad	
SUPERVISIÓN Y GESTIÓN DE PERSONAS	Proporcionar a los participantes contenidos teórico-prácticos que permitan potenciar su capacidad de supervisión a través de la medición y el <i>feedback</i> oportuno.	El rol de la supervisión como gestión del desempeño y el potencial del equipo.	Presencial Expositiva	1 sesión
		El supervisor como líder y gestor de personas: motivación, orientación, integración y resultados.	Presencial Expositiva	
		La comunicación desde el liderazgo.	Presencial Expositiva	
		Medición del desempeño en el día a día.	Presencial Expositiva	
		Feedback, monitoreo y seguimiento.	Presencial Comunidad	
ADMINISTRACIÓN DEL TIEMPO Y PRODUCTIVIDAD	Conocer herramientas que permitan hacer uso efectivo del tiempo y la medición de resultados para la consecución de objetivos.	El tiempo como recurso limitado y flexible.	Presencial Expositiva	1 sesión
		Definiendo prioridades.	Presencial Expositiva	
		Matriz urgente / importante en la gestión del tiempo.	Presencial Comunidad	

		Los ladrones del tiempo y cómo hacerse cargo de ellos.	Presencial Expositiva	
		Gestión de los flujos de trabajo.	Presencial Expositiva	
		Manejo de imprevistos y cambio de prioridades.		
		Potenciadores de la productividad.	Presencial Expositiva	
		Evaluación individual de la productividad y acciones para la mejora continua.	Presencial Comunidad	
MEJORA CONTINUA Y OBTENCIÓN DE RESULTADOS	Brindar herramientas y metodologías de innovación que permitan el logro de resultados.	El concepto de la mejora continua y su impacto sobre resultados y personas.	Presencial Expositiva	1 sesión
		El ciclo de deming o phva.	Presencial Expositiva	
		Las 5ss y la filosofía kaizen.	Presencial Expositiva	
		Accountability: desarrollar un equipo que se hace cargo de sus resultados.	Presencial Comunidad	

5.2.3. Comunicación y difusión del proyecto

Como parte de la comunicación a los principales grupos de interés se determinaron las siguientes actividades:

- **Presentación al Equipo Ejecutivo**

La asociación del impacto a los resultados del negocio es vital para la propuesta de valor. Es importante evidenciar como los proyectos desde la parte formativa logran alinearse a la estrategia de la organización, y aportan valor desde una eje de gestión humana. El feedback recibido por este nivel, es un factor determinante para acondicionar la ejecución del proyecto y la intervención. El apoyo de los gerentes de la organización es de suma importancia para estimar recursos dentro de cualquier implementación o proceso de desarrollo organizacional.

- **Comité de Formación en Operaciones (RRHH)**

La coparticipación es una variable importante en todo diseño, involucramiento de los beneficiarios y de los participantes hace que los planteamientos de las soluciones de recursos humanos estén más alineados a la contribución del negocio. Para la generación del programa se conformó un comité multidisciplinario donde se trabajaron las principales variables de la estrategia de formación, para lograr adecuar el sistema a los tiempos y recursos de la jornada de trabajo, las necesidades de formación y la adecuación de la modalidad de instrucción. Esta práctica asegura la aceptación y la participación cuando los programas se ponen en curso. Los roles involucrados en este comité son:

- Especialista en Formación (RRHH)
- Business Partner de RRHH (Facilitador de las coordinaciones de RRHH y operaciones)
- Jefes de Operaciones (responsables de las áreas)
- Supervisor de operaciones (participantes de desempeño destacado)
- Gerente de área (Sponsor de Operaciones Logísticas)

- **Reunión con los participantes**

Dentro de las estrategias de codiseño, un factor interesante dentro de la propuesta fue el validar los prototipos de planes con una muestra de los participantes, esta ventaja permitió calibrar y ajustar los contenidos a las necesidades reales de las personas y acondicionar la formación a sus ritmos de trabajo. Asimismo esta estrategia permitió ajustar el bagaje de conocimiento práctico y no formal cuando se trasladó a conocimiento explícito y formal a

través de los contenidos y materiales, ahorrando tiempos y costos de fabricación. El aporte de los participantes a nivel de revisión y ajuste significó un paso importante para el éxito del programa.

- **Comunicación Interna**

Previo al lanzamiento del programa, la comunicación interna y las activaciones de lanzamiento le dan al programa un valor importante y compromete a las personas para asistir y comprometerse. Mostrar el significado de los programas para la organización y demostrar el apoyo y la invitación de los principales sponsor permite que las personas tengan expectativas muy altas para asistir y continuar, más aún cuando el programa es de varias sesiones o módulos. La comunicación visual y branding interno proporcionó una identidad al programa, que aportará mucho para que las personas lo identifiquen, sobre todo a la hora de la medición final.

5.3. Fase de Aplicación

En la fase de aplicación se realizaran las adaptaciones para instaurar el modelo de gestión de conocimiento paso a paso, definiendo recursos y acciones claras en cada nivel, para luego explicar detalladamente cada paso de la adquisición, transformación, almacenamiento, distribución y utilización a manera de describir lo necesario para que sirva de réplica a otros investigadores o gestores de personas en las organizaciones.

5.3.1. Aplicación del Modelo

La secuencia de actividades para aplicar el modelo de gestión del conocimiento, se detalla a continuación según el proceso que propone Laudon y Laudon (2010), donde se puede detallar por cada actividad que propone el modelo de gestión de conocimiento para lograr concretar las acciones en el plan formativo.

Tabla 20
Identificación de recursos y acciones en el proceso de gestión del conocimiento

Nº	proceso Fase del	Cód. Fig.	Actividades	Identificación de recursos y acciones
1	Adquisición		Conocimiento AD1 demandado por la organización	<ul style="list-style-type: none"> - Cadena Integral de Abastecimiento - Lean Six Sigma - Procesos logísticos de almacenamiento - Procesos logísticos de distribución - Procesos logísticos de transporte - Inventarios - Operaciones con maquinarias y equipos. - Supervisión eficaz
			AD2 Conocimiento que posee la organización	<ul style="list-style-type: none"> - - Procesos Logísticos - Operaciones con maquinarias y equipos
			AD3 Vacío de conocimiento de la organización	<ul style="list-style-type: none"> - Cadena Integral de Abastecimiento - Lean Six Sigma - Procesos logísticos de almacenamiento - Procesos logísticos de distribución - Procesos logísticos de transporte - Inventarios - Supervisión eficaz
			AD4 Selección de conocimiento	<ul style="list-style-type: none"> - Cadena Integral de Abastecimiento - Procesos logísticos de almacenamiento - Procesos logísticos de distribución - Procesos logísticos de transporte - Inventarios
			AD5 Condiciones <small>adquisición</small> para la	<ul style="list-style-type: none"> - Necesidad y motivación del nivel de supervisión. - Horarios rotativos que permiten espacios de aprendizaje formal. - Nivel académico inconsistente entre el grupo de supervisores.
			AD6 Capacidad de aprendizaje organizacional	<ul style="list-style-type: none"> - Niveles de mando y ejecutivos con predisposición para la enseñanza - Espacios presenciales habilitados para el aprendizaje - Equipo de soporte (RRHH) para el diseño y ejecución del proceso de enseñanza.
			AD7 Fuentes de conocimiento identificado	<ul style="list-style-type: none"> - Procesos y procedimientos no documentados.

2	Almacenamiento	AL1	Repositorios de conocimiento	<ul style="list-style-type: none"> - LMS con proveedor tercero - Carpetas compartidas - Recursos Abiertos en la nube (drive)
		AL2	Protección del conocimiento	<ul style="list-style-type: none"> - Protección con claves y contraseñas de acceso - Utilización del correo electrónico personal. - Antivirus instalado en máquinas y redes
		AL3	Actualización de repositorios de conocimiento	<ul style="list-style-type: none"> - Encargado de Recursos Humanos cada quince días actualiza y limpia repositorios.
3	Diseminación	DI1	Proceso de comunicación	<ul style="list-style-type: none"> - A través de formato de correo electrónico. - Reuniones de comunicación del proyecto y del plan formativo a participantes y responsables de área.
4	Aplicación	AP2	Metodología de Aplicación del conocimiento	<ul style="list-style-type: none"> - Programación y envío de información previa. - Desarrollo del curso virtual previo al curso presencial. - Desarrollo del curso presencial - Comunidades de práctica - Uso de los PLE para incrementar el conocimiento - Evaluación Suma

5.3.2. Adquisición del conocimiento

Adquirir el conocimiento esencial, es un primer paso que plantea el modelo de gestión de conocimiento, es aquí donde se debe tener un conocimiento preciso de la organización y de cómo se gestiona los procesos de aprendizaje y desempeño a la vez, para poder garantizar las fuentes principales de donde se extrae el conocimiento clave y desde donde se generan los aprendizajes más importantes. Para desarrollar esta etapa es importante conocer que se requiere encontrar y donde están las principales fuentes, condiciones y vacíos para seleccionar lo más relevante, a continuación se detalla cada punto, según la investigación realizada:

5.3.2.1. Conocimiento demandado por la organización

Para conocer la demanda de conocimiento clave, se realizó un kick off del programa, invitando a los involucrados del proceso para determinar de manera preliminar lo que era

importante por la coyuntura y las necesidades del negocio. Luego se invitaron a dos especialistas consultores para validar el estándar de lo necesitado a nivel estratégico y operacional, pudiendo destacarse los siguientes temas como los más relevantes hoy en día para la organización:

1. Cadena Integral de Abastecimiento
2. Lean Six Sigma
3. Procesos logísticos de almacenamiento
4. Procesos logísticos de distribución
5. Procesos logísticos de transporte
6. Inventarios
7. Operaciones con maquinarias y equipos.
8. Supervisión eficaz

5.3.2.2. Conocimiento que posee la organización

La composición del conocimiento que ha almacenado la organización y que es parte de su actividad principal y que se diferencia de otras industrias y empresas son sus procesos logísticos y su capacidad técnica de conocimiento de maquinarias y equipos, que son las dos categorías desde donde se ha decidido intervenir en el programa de formación y desde donde aplicar la gestión del conocimiento, tanto en los procesos logísticos básicos como recepción, despacho, almacenamiento, acondicionamiento de carga y materiales peligrosos, adicionalmente los temas de seguridad integral y lo relacionado a la maquinaria y equipos.

5.3.2.3. Vacío de conocimiento de la organización

Los vacíos de conocimiento en la organización, se evidenciaron dentro del estudio por estos tres factores.

– **No existen procedimientos y procesos formales**

Una variable importante y punto de partida esencial, es que los procesos y procedimientos de trabajo se encuentren documentados y accesibles a las personas involucradas. Esta fuente de conocimiento formal, es una de las que se toman en cuenta antes de diseñar cualquier intervención en temas de gestión del conocimiento, ya que contiene las “formas de hacer” del trabajo y los estándares necesarios para cada actividad. La organización dada la experiencia acumulada en el tiempo contiene los documentos mínimos y la información suficiente para poder mantener toda clase de procedimientos administrativos actuales, más no lo indispensable para poder iniciar un mapeo integral de los principales procesos de trabajo, condición que fue una limitante pero a la vez uno de los aportes más significativos de este programa ya que se definieron los contenidos y conocimientos necesarios para la actividad principal.

– **La experiencia de los ocupantes de los puestos es imprescindible**

Un valioso aporte ha significado tener colaboradores con sólida experiencia en el rubro y con un conocimiento empírico pero aplicado a las necesidades y problemas del trabajo diario. El vacío de conocimiento está en que esto no ocurre en todas las áreas de trabajo, la rotación de personas y la poca capacidad de transferir e independizar el conocimiento, han dado como resultado que algunas áreas tengan que

empezar desde el principio, o contando con solo el personal nuevo o aprendices para desarrollar el trabajo. Una de las necesidades más inmediatas es reducir el tiempo de aprendizaje inicial, dejar a las personas con las destrezas y habilidades al nivel esperado para desempeñarse normalmente, es una de las prioridades para un negocio de mano de obra intensiva y pocas capacidades de retención. Capitalizar la experiencia de los expertos, es una de las estrategias del estudio, cada proceso es aplicado a una condición de trabajo especial que se ve modificada por la mercadería, el nivel de servicio acordado con el cliente, el tratamiento logístico, la infraestructura del almacén o el transporte entre otros que va modificando de formas múltiples un mismo proceso.

– **No se comparte el conocimiento en ninguna forma controlada**

La transferencia del conocimiento y el aprendizaje controlado han sido capacidades poco desarrolladas en las áreas de trabajo. A pesar de que las destrezas y conocimientos previos se van aprendiendo en la marcha (procesos físicos y de uso de maquinaria), la diferencia a nivel de rendimiento está en las personas que conocen a fondo el propósito y el sistema integral del proceso, ya que se genera la conciencia suficiente para poder desarrollar el trabajo con mayor cuidado y prevención.

La rotación de las personas en diversos puestos de trabajo y el crecimiento de las personas en cada nivel es limitado ya que la deficiencia en cubrir las dotación hace que las personas tengan que cubrir la mayoría del tiempo actividades cruzadas y horas extras. Adicionalmente no existen los espacios para compartir la casuística y dada las dimensiones de la planta el personal se encuentra separado, condición que no permite que se generen espacios de conversación o de buenas práctica con la frecuencia ideal.

Este proyecto generará esos espacios primero de manera formal y luego condicionando a las personas a la generación de comunidades de práctica autónomas que puedan permitir diseminar el conocimiento y un aprendizaje constante.

5.3.2.4. Selección de conocimiento

Para la selección del conocimiento clave se generaron entrevistas y grupos focales para determinar la relevancia de cada conocimiento y definirlo en una materia específica. Para poder conocer el conocimiento relevante no solo del nivel ocupación de supervisión, se realizó también en otros niveles para poder tener consistencia del conocimiento integral. Los niveles analizados se describen de esta manera:

- **Nivel Estratégico**

Este nivel lo representan los puestos de mando gerencial, se caracterizan por la toma de decisiones de alto rango. Tienen objetivos con impacto directo en objetivos de negocio y tienen a cargo varios procesos de la organización.

- **Nivel Táctico**

Se caracteriza por considerar a todos los puestos de mando medio, relacionado con las posiciones de jefes y supervisores. Son perfiles profesionales que desarrollan la labor de conducción de un proceso específico, y tienen a cargo a especialistas y operarios. Toman decisiones más técnicas del día a día y controlan indicadores de gestión.

- **Nivel Operativo**

Se refiere al personal operativo y masivo, de todas las áreas. Son perfiles operacionales a cargo de una función concreta. Tienen en su mayoría nivel de instrucción técnico y componen la fuerza laboral con más de 400 personas por cuenta o proceso en toda la cadena de abastecimiento.

Las entrevistas y grupos focales nos permitieron evidenciar el conocimiento clave que se tiene en todo el flujo de trabajo, lo que permitió definir el temario del programa formativo, la lista a nivel de temáticas por puesto y persona se muestran a continuación en las siguientes tablas:

Tabla 21
Recopilación de temática y conocimiento clave por nivel Estratégico

Nivel Estratégico			
Iniciales de Nombre y Apellidos	Puesto	Tiempo de Experiencia	Temáticas
R.S.R	Gerente de Slotting	9 años y 6 meses	- Cadena de Abastecimiento - Proceso de Picking - Buenas prácticas de almacén - Atención al cliente
F.P.G	Gerente de Mantenimiento	4 años y 2 meses	- Maquinaria de Almacén. - Gestión de mantenimiento - Baterías y herramientas - Ciclo de vida de maquinaria
C.H.L	Subgerente de Cuentas Almacenes	3 años y 9 meses	- Procesos de almacenaje. - Control de inventarios - Abastecimiento - Tecnología en almacenes

Tabla 22
Recopilación de temática y conocimiento clave por nivel Táctico

Nivel Táctico			
Iniciales de Nombre y Apellidos	Puesto	Tiempo de Experiencia	Temáticas
A.R.M	Jefe de Operaciones	1 año y 8 meses	- Slotting e Inventarios - Indicadores de gestión
D.P.M	Jefe de Operaciones	3 años y 4 meses	- Costos asociados - Distribución
A.F.V	Jefe de Cuentas	3 años y 1 mes	- Transporte
H.R.I	Jefe de Cuentas	5 años y 2 meses	- Almacenamiento de materiales peligrosos
M.D.D	Jefe de Cuentas	7 años y 0 meses	

N.L.M	Supervisor Cuentas	4 años y 6 meses	- Cálculos de ruteos - Manejo de centros de distribución
M.R.C	Jefe de Inventario	3 años y 11 meses	- Manejo de personal y ocurrencias
J.V.M	Jefe de Seguridad		- Seguridad Industrial
J.P.C	Industrial Supervisor de Seguridad Física	9 años y 7 meses 4 años y 0 meses	- Seguridad física - Gestión Integrada de Seguridad

Tabla 23

Recopilación de temática y conocimiento clave por nivel Operativo

Nivel Operativo			
Iniciales de Nombre y Apellidos	Puesto	Tiempo de Experiencia	Temáticas
12 personas	Operarios de Almacén	3 años y medio en promedio	- Procesos logísticos - Despacho - Picking - Uso de EPPS - Herramientas de almacenaje - Buenas prácticas de almacén
10 personas	Operadores de Maquinaria	2 años y 3 meses en promedio	- Elevador - Order Picker - Transpaleta - Montacarga - Manejo Defensivo

5.3.2.5. Condiciones para la adquisición

Existe una resistencia natural para recapitular el conocimiento más aún si lo contienen las personas, ya que se generan algunos preconceptos relacionados a que si exponen lo que saben podría convertirlos en dispensables, o de ser reemplazados, o una sensación de no querer entregar algo a cambio de nada. Dada esta y algunas situaciones que se pueden afrontar mientras se avanza en la adquisición del conocimiento, esta intervención tuvo en cuenta algunos factores para lograr la meta requerida, a continuación se describen algunas condiciones que se tomaron en cuenta para involucrar y plantear la necesidad.

- **Necesidad y motivación del nivel de supervisión.**

El involucramiento de los futuros participantes al proyecto, fue uno de los factores críticos para el éxito, lograr que las personas perciban su participación en las iniciativas es una de las formas de acondicionar cualquier acción en los grupos humanos, más cuando en las primeras actividades se pidió la participación de este nivel, porque sería este nivel los primeros participantes. Se entrevistó a un grupo de ellos para identificar los conocimientos claves dirigidos desde el comité del proyecto, y para validar la fuente formal e informal. Participaron 12 personas de 2.5 años en promedio de permanencia en la organización. Como punto fuerte de esta sesión se identificó que el conocimiento formal existía con poca organización en los manuales y procedimientos de las áreas, pero no en todas, y que la experiencia de cada supervisor y la retroalimentación que brindaban a la personas en el día a día, completaba la transmisión de conocimiento necesario para poder operar. Luego de estas sesiones, ya que fueron el primer contacto con este grupo, se les explicó la iniciativa que se intentaba plantear y se les mostró el proyecto.

– **Horarios rotativos que permiten espacios de aprendizaje formal.**

Las operaciones se caracterizan por tener una jornada de trabajo constante, con horarios rotativos para los colaboradores (tres turnos en almacenes, 2 turnos en distribución, y transporte según jornada por ruta, cada semana), al tener esta variabilidad de condición de trabajo. Los espacios para plantear actividades formales son limitados, ya que las personas no estarían permanentes o disponibles todo el tiempo, el diseño del programa observó esta situación, para lograr desarrollar los cursos cada quince días coordinando previamente con los encargados los horarios y turnos de los primeros participantes.

– **Nivel académico inconsistente entre el grupo de supervisores.**

En una población y segmento ocupacional, donde la experiencia es predominante y donde la formación profesional es limitada, el conocimiento es puramente empírico y transmitido en generación cada año. Por ende este es un factor no contralado, ya que condiciones como la rotación o la sindicalización podría poner en riesgo la continuidad del trabajo, si este se encuentra solamente en las capacidades de las personas actualmente responsables. Por ende esta intervención buscó no solo extraer el conocimiento de sus ocupantes y de otros grupos de interés en la organización, sino materializarlo en un programa que permita niveles y desarrollar a otras personas a los niveles requeridos. A continuación en las siguientes tablas, se detalla un revisión en profundidad al nivel ocupacional donde está dirigido el programa.

Tabla 24

Descripción del Nivel de mando por tipo de puesto y geografía

Total de Mando Medio Ransa Logística Perú	Nivel de Jefatura	Nivel de Supervisión	Lima y Callao	Participantes primera promoción
310	94	216	135	53

Tabla 25

Nivel académico por distribución en % de personas y cantidades.

Nivel Académico	N	%
Nivel Académico Secundaria Completa	113	84%
Nivel Académico Técnico Completo	19	14%
Nivel Académico Superior Completo	3	2%
Total de Supervisores	135	100%

Tabla 26

Tiempo de permanencia en la posición en distribución por % y cantidad de años.

Tiempo en la posición	Años	%
------------------------------	-------------	----------

menos 1 año	4	3%
más de 1 año	27	20%
más de 5 años	104	77%

5.3.2.6. Capacidad de aprendizaje organizacional

Las capacidades organizacionales son aquellas disposiciones que se tienen para soportar el programa a la hora de ejecutarlo y que no pierda constancia, los factores que se tomaron en cuenta fueron:

- **Niveles de mando y ejecutivos con predisposición para la enseñanza**

Al explorar los recursos necesarios para desarrollar la propuesta formativa dentro de este plan de intervención, se buscaba luego de materializar el conocimiento, encontrar los monitores adecuados para conducirlo, ya que la mayor cantidad de recursos estarían dentro de la organización, dada la coyuntura y el bajo presupuesto. En ese sentido se exploró con los niveles de jefatura y gerentes la posibilidad de contar con ellos para lograr desplegar el programa y darle sostenibilidad en el tiempo. Los puntos principales de esas entrevistas estuvieron enfocados en su disposición a apoyar el programa y participar como docentes internos en cada materia, reforzando así que los espacios previos de involucramiento aseguran la sostenibilidad de los programas. A continuación se registró a los monitores que participaron en el programa y sus capacidades para el soporte a la gestión del conocimiento.

Tabla 27

Descripción del Nivel de mando por Jefes y Gerentes participantes en el programa

Alcance	Jefes Operaciones	Gerentes de Operaciones	Total	%
Universo	94	18	112	100%

Programa de Formación	21	12	33	29%
------------------------------	----	----	----	-----

Tabla 28

Nivel académico por distribución en % de personas y cantidades

Nivel Académico	N	%
Nivel Académico Secundaria Completa	0	0%
Nivel Académico Técnico Completo	6	5%
Nivel Académico Superior Completo	106	95%
Total de Supervisores	112	100%

Tabla 29

Tiempo de permanencia en la posición en distribución por % y cantidad de años.

Tiempo en la posición	Años	%
menos 1 año	0	0%
más de 1 año	75	67%
más de 5 años	37	33%

– **Espacios presenciales habilitados para el aprendizaje**

Otras de las capacidades organizacionales que aportan al desarrollo de programas formativos son los espacios a nivel físico y de tiempos, que permitan priorizar las actividades formativas y sobre todo la continuidad de estas. Para asegurar esta condición se verificó contar con los espacios presenciales adecuados para el desarrollo de la formación presencial, y los recursos para los contenidos virtuales, que se detallaran más adelante. Así mismo encontrar el tiempo para desarrollar las actividades formativas dentro de la jornada laboral fue uno de los retos más importantes, a través del estudio de la condición de trabajo en cada puesto, se pudo negociar con las gerencias respectivas los espacios de tiempo quincenales para desarrollar el programa, durante los 5 meses que se planificó, se podría contar con todo lo necesario para no afectar la participación.

– **Equipo de soporte (RRHH) para el diseño y ejecución del proceso de enseñanza.**

Los especialistas del aprendizaje corporativo, para el diseño y ejecución de la propuesta formativa es determinante. No solo profesionales que conozcan acerca del aprendizaje corporativo, de los puestos y de recursos, sino acerca del negocio, de las formas de hacer el trabajo, de la cultura organizacional y de las capacidades de la empresa para asimilar el conocimiento. Es crucial tener un equipo multidisciplinario, ya que las propuestas tienen que estar conversadas antes de ser planteadas. El proyecto fue liderado de la siguiente manera por el equipo especialista y los participantes de la operación en la conformación de un comité interno, como se muestra en el gráfico siguiente:

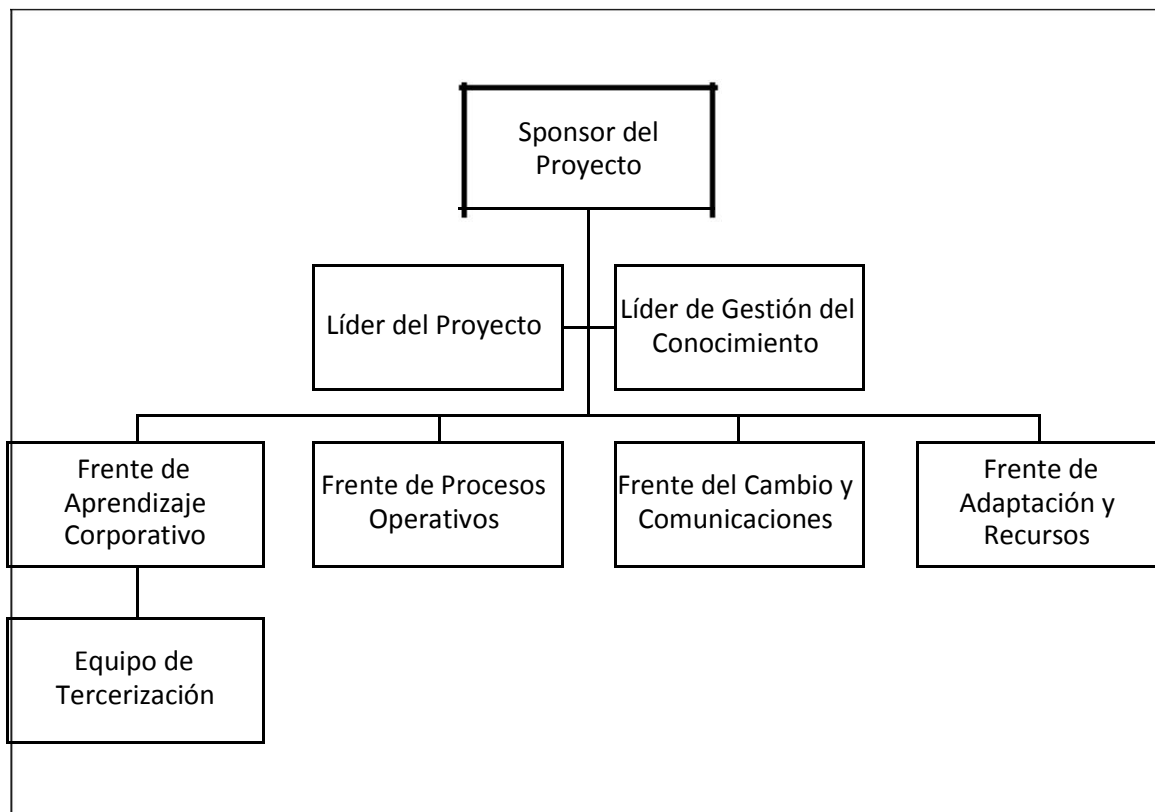


Figura 5 Estructura organizacional del comité de gestión del conocimiento.

Donde, los roles y responsabilidades de este equipo determinarían el diseño y la implementación del proceso como se muestra en la siguiente tabla de roles y responsabilidades por fase de la intervención:

Tabla 30
Roles y Responsabilidad según fase del proyecto

Roles	Responsabilidades R: Responsable / A: Aprobador / C: Consultado / I: Informado	Adquisición	Almacenamiento	Diseminación	Aplicación
Sponsor del proyecto	Brinda el respaldo ante el comité ejecutivo acerca del proyecto, para velar por su continuidad e interés. Muestra resultados y avances a nivel general.	I	I	I	I
Líder del proyecto	Supervisa el avance y las fases del proyecto para hacer eficientes los recursos.	I	I	I	I
Líder de gestión el conocimiento	Alinea las actividades a los propósitos de la gestión del conocimiento	A	A	A	A
Líder del Frente de Aprendizaje Corporativo	Se encarga de desarrollar propuestas y soluciones de aprendizaje a la medida que son solicitadas o requeridas	R	R	R	R
Líder del Frente de procesos operativos	Asegura que los flujos de trabajo y detalles técnicos de los procesos se evidencien y enfoca la utilidad de cada parte.	C	C	C	C
Lider del frente del cambio y comunicaciones	Se encarga de mapear a los grupos de interés, comunicar avances, gestionar el impacto de los avances y de monitorear los factores que podrían afectar a los grupos.	R	I	R	I
Líder del frente de adaptación y recursos	Aplica la dosis de realidad de los recursos y herramientas actuales, prepara las	R	R	C	C

condiciones de tiempo, espacios y recursos
para desplegar los programas internos.

5.3.2.7. Fuentes de conocimiento identificado

Las principales fuentes de conocimiento que se revisaron luego de las sesiones con los grupos de interés fueron.

– Sistema Integrado de Gestión

El sistema integrado de gestión (SIG), en algunas empresas, funciona como el ente de regulación para los temas normativos y a nivel de procesos. En la organización esta área se encuentra en la subgerencia de Calidad dentro de la Vicepresidencia de Logística de Perú, se encarga de velar porque se mantengan las certificaciones con las que se puede establecer estrategias comerciales y de nivel de servicio, sobre todo donde la regulación exige estándares internacionales y de alto nivel. Las certificaciones que se tienen en la empresa son:

- **ISO 9001 – Calidad en los procesos**
- **BASC – Comercio Seguro**
- **OSHAS 18001 – Seguridad y Salud Ocupacional**

En esta fuente de información, se encontró información referencial de los procesos, más con acentuación en los temas de seguridad como el IPERC (Matriz de Identificación de Peligros, Riesgos y Controles), de donde se gestiona la parte de seguridad. Los procesos operativos no estuvieron actualizados ni descritos en su totalidad, con lo que esta fuente no permitió una trazabilidad de las formas de hacer el trabajo actual. Aunque se buscó reformularlas para adaptar sus contenidos regulatorios también dentro de los cursos y el programa de formación.

– **Carpetas Compartidas**

Los recursos informáticos, dentro de la organización han ido evolucionando, ya que las áreas de sistemas han podido mejorar la tecnología año tras año. El sistema de carpetas compartidas con filtros y seguros por áreas de trabajo, fue de gran aporte para identificar el conocimiento actualmente usado y la dimensión por área de trabajo, se pudieron identificar documentos y flujos de trabajo, de presentaciones vigente, y manuales de funciones, con lo que se pudo integrar eficazmente esta información dentro de los contenidos del programa.

– **Correos electrónicos**

Los correos electrónicos son una fuente inacabable de información dispersa. Muchas archivos y contenido en diversas versiones se encuentran almacenados en cada repositorio. La recuperación de cuentas de personas que ya no se encuentran en la organización, fue una de las fuentes definitivas para encontrar información de procesos actuales, y documentos desarrollados para la base del conocimiento aplicado. Así mismo los expertos pudieron extender sus correos para poder encontrar información relevante, y pudieron luego organizar mejor la información dentro de sus carpetas compartidas, y de la plataforma virtual que luego generó el programa de formación.

– **Archivos y Documentos históricos**

La documentación física e histórica almacenada en archivos, fue una fuente interesante, que se tomó como punto de partida para lograr un conocimiento aparentemente empírico, pero que fue extraído en partes esenciales para poder completar y adaptar información teórica y estructura con lo que se combinó el programa de formación y los cursos. La data física se recuperó de varias oficinas, ya que no existe un archivo central, condición que hizo más

complicado su identificación y extracción, una aprendizaje claro para la empresa luego de este proceso, fue la depuración y la digitalización de archivos que son necesarios conservar y luego poner en archivos para su fácil consulta y uso.

5.3.3. Almacenamiento del conocimiento

Para la fase de almacenamiento luego de la definición y priorización de que conocimientos se iban a tomar en cuenta, se revisó junto con el comité, la importancia de definir y conservar todo el conocimiento y la materialización de este en recursos que pudieran ser alimentados constantemente y sean el punto de partida para articular otros programas en el futuro, además de aplicar la tecnología y lograr abarcar la mayor cantidad de personas dentro de la organización, sobre todo las personas que se encuentran en otros locales, otras provincias y otros países. A continuación se mencionan los puntos que fueron analizados para la fase de almacenamiento del conocimiento.

5.3.3.1. Repositorios de conocimiento

Los repositorios de conocimiento, son recursos que buscan almacenar de manera perenne el conocimiento recogido en la fase de adquisición, se debe tener presente que debe estar lo suficientemente adaptado a las condiciones organizacionales de la empresa y contemplar todo lo relacionado a accesibilidad, seguridad y sostenibilidad, a continuación se mencionan los puntos que se tomaron en cuenta para analizar la fase de repositorios de información.

- **LMS – Sistema de Gestión del Aprendizaje**

Con sus siglas en inglés, un LMS (Learning Management System), fue uno de los recursos más destacados para desplegar el programa, las condiciones de tiempo y de recursos para llegar a todos los participantes de una manera estándar, se consiguió gracias a esta herramienta. La herramienta al estar alojada en una función fuera de la empresa (solución en la nube), logró ser funcional sin tener que realizar ningún cambio estructural en los servidores u ordenadores de la organización, ventaja que permitió incorporarla rápidamente. La estructura de la plataforma se pensó para desarrollar el curso de manera remota y virtual, tener una biblioteca virtual ir almacenado contenido secundario, adicionalmente donde se puedan enviar exámenes, encuestas e información variada. Se pensó en una solución sencilla dada la cultura digital de la empresa, expuesta en el apartado de alcances y limitaciones.

- **Recursos Abierto Web 2.0**

Para algunas actividades de aprendizaje colaborativo, y dado el enfoque de las PLE que se fomentó, se abrieron algunas cuentas de google drive para utilizar sus aplicativos en el procesos de aprendizaje. Sobre todo a la hora de construir documentos en conjuntos o desarrollar algunas asignaciones para su verificación en línea. Tener un drive alternativo también fue importante a la hora del despliegue del programa.

5.3.3.2. Protección del conocimiento

Fue importante contar con las garantías necesarias de seguridad y protección de la información, ya que se expondría conocimiento de la organización y de sus formas de hacer el trabajo, por ello considerar este punto como parte de la gestión de la implementación de los

recursos tecnológicos fue de vital importancia. Luego de esta implementación se capacitó a los usuarios en diversos aspectos relacionados a seguridad de la información ara que tuvieran los niveles de usabilidad correctos al formarse por los recursos abiertos y el LMS.

5.3.3.3. Actualización de repositorios de conocimiento

El comité definió luego de la consolidación de las herramientas, un proceso único de actualización, definido para que cada vez que el programa se ejecute y se desarrollen las comunidades de práctica, se pudiera subir más contenido e información, eligiendo al líder de conocimiento en cada parte del proceso formativo que por cada grupo iniciaría luego del programa las alertas para detectar un conocimiento relevante y se pueda agregar al sistema, desarrollando las versiones suficientes de los cursos, los casos y los debates.

5.3.4. Disseminación del conocimiento

El proceso de disseminación se basa en las formas relacionales de comunicación y entendimiento que los participantes deben adquirir, y que la gestión del conocimiento proporciona antes, durante y después de cualquier acción formativa. Esta fase depende mucho de la comprensión de la finalidad del proceso de gestión y de la eficiencia de las comunicaciones internas en la organización, con un enfoque participativo y de responsabilidad de los líderes.

5.3.4.1. Proceso de comunicación

Para la estrategia comunicacional se tomaron en cuenta los siguientes recursos que proporcionaron la información y el entendimiento con mayor precisión, cabe mencionar que el uso de cada uno fue específico en cada etapa de gestión, desde el correo electrónico para agendas e informativos, como las reuniones y comités de gestión para avances, informes periódicos y presentación de resultados. Entre ellas tenemos:

- Correos electrónicos corporativos del programa.
- Piezas comunicaciones para vitrinas y accesos físicos.
- Convocatorias grupales por área de trabajo.
- Reuniones de seguimiento y avance.
- Comités de gestión

5.3.5. Aplicación del conocimiento

La fase de aplicación del conocimiento se refiere enteramente al programa formativo y sus características. El programa formativo tuvo el siguiente encuadre metodológico por sesión:

- **Programación y envío de información previa.**

Dado que el tiempo es un recurso limitado dentro de los programas de formación interna, y en general la disponibilidad de los participantes debe ser cuidada. Se enviaba la información previamente al desarrollo del curso, en preferencia del presencial. Buscando la manera de que las personas puedan desarrollar las lecturas previamente y asimilar la conceptualización de manera individual, y ser eficientes en los tiempos presenciales para desarrollar la casuística y los ejercicios propuestos en

cada materia, el desarrollo virtual si permitía desarrollar esto, y en los cursos donde fue un prerrequisito ya no se enviaba información previa.

- **Desarrollo del curso virtual previo al curso presencial.**

Los cursos presenciales, se basaban en el método del caso, buscando generar una problemática real de los procesos fuera del aspecto teórico. En el espacio presencial, se buscaba generar la discusión suficiente para incentivar a los participantes en la profundización de las soluciones, el armado de grupos para las comunidades de práctica, y la motivación suficiente para seguir alimentando el conocimiento y almacenando más información. La teoría era parte de la introducción de la sesión, pero no era lo central en cada materia.

- **Desarrollo del curso presencial**

A través del LMS, se desarrollaron las aplicaciones virtuales para cada contenido, descrito en la sumilla descrita en la parte de la propuesta formativa, para poder preparar a las personas en los conocimientos previos o colaterales que se necesitaban desarrollar. Más que lo esencial en la virtualidad, era buscar que el conocimiento se mantenga presente y refuerce el proceso de aprendizaje continuo, porque las sesiones eran espaciadas y distantes las unas de las otras, adicionalmente la asistencia a las comunidades tuvo mayor acentuación después de la formación virtual en cada parte del programa.

- **Comunidades de práctica**

El objetivo de las comunidades, era que los grupos formados en las clases presenciales, puedan tener espacios creativos y fuera de la programación formal. Se daba las facilidades a los participantes para que puedan generar sus propios espacios

formativos y de discusión, y generar mayor conocimiento aplicado fuera de los cursos o de los materiales entregados. Esto proporcionaba que se resuelvan problemas habituales y puntuales dentro de los temas, y luego se expuestos en clase para que se pudiera incentivar mayor aplicabilidad. Las comunidades estaban distribuidas en las tres temáticas clave, almacenamiento, distribución y transporte, todas tenían que tener una afinidad a una temática clave, y era de libre disposición que cada participante asumiera un liderazgo frente a su grupo.

- **Uso de los PLE para incrementar el conocimiento**

La metodología de los ambientes personales de aprendizaje (PLE), buscaban generar monitores del conocimiento, dándole la capacidad creativa de manera individual a cada participante, para seguir investigando, acumulando e incentivando la creación de conocimiento nuevo, en cada temática clave. Estos ambientes fueron definidos de manera virtual, y cada cuenta de usuario podría insertar más recursos y eso le permitía ampliar el banco de conocimiento aplicado al grupo, se generaron criterios clave para almacenar:

- Aplicación a los temas de clase.
- Nivel de realidad o fuente real de caso
- Investigaciones con fuentes formales
- Literatura resuelta a nivel de conclusiones

- **Evaluación Sumativa**

La estructura de evaluación fue 60% trabajo práctico y 40% exámenes finales. El trabajo práctico venía de la nota de trabajo en clase mas las nota de aprovechamiento en comunidades más la nota de monitor de creación de conocimiento, el promedio de

estas notas hacía el 60%. Y los exámenes buscaban formalizar ese 40% de conocimiento teórico conceptual formal.

CAPITULO 6 ANALISIS Y RESULTADOS

En este capítulo se busca recopilar la información que permitirá evidenciar los aportes de la gestión del conocimiento, según el plan de medición descrito y las herramientas de uso. Esta fase está enmarcada en el plan de intervención, luego de culminar el ciclo de gestión de conocimiento, a continuación se detallan las mediciones más importantes.

6.1. Medición de la gestión del conocimiento

Luego del despliegue formativo, se completó el plan de evaluación utilizando una serie de técnicas que permitieron evidenciar los aportes del programa en diferentes ángulos, desde los tradicionales referidos a la satisfacción y la participación así como el impacto y retorno de la inversión. A continuación se detallan los resultados de los indicadores propuestos, se tomó en cuenta conservar el mismo formato para lograr las comparaciones debidas en la parte de análisis.

6.1.1. Nivel de Reacción

En este nivel según el plan de medición buscamos medir la aceptación y percepción del programa por parte de los participantes, en las siguientes tablas, podemos observar los datos generales que describen la cobertura del programa, y los niveles de satisfacción alcanzados, en general el panorama es bastante positivo siendo 98% el nivel promedio de satisfacción a pesar de que la participación solo fue del 63%, en el capítulo de análisis se revisaran estas variaciones.

Tabla 31
Datos Generales del nivel de reacción y del dimensionamiento del programa.

Concepto	Resultado
Número de Participantes	53
Nivel de Satisfacción Promedio	98%
Nivel de Asistencia Promedio	63%
Horas Capacitadas	91 horas
Duración	5 meses (Set 2016 – Ene 2017)
Cobertura de Nivel Ocupacional	53%

Tabla 32
Nivel Promedio de Satisfacción por criterios de Condiciones del Programa (%)

Preguntas de Satisfacción del Programa	Resultado
Claridad al momento de exponer.	98%
Dominio de los temas expuestos.	96%
Predisposición para la resolución de dudas y consultas.	98%
Uso de material didáctico y/o casos.	99%
Utilidad del contenido y temas seleccionados.	98%
Metodología utilizada.	95%
Manejo del tiempo en el desarrollo de la agenda.	98%
Generación de aprendizaje.	98%
Organización de la actividad.	98%
Instalaciones (sala de conferencia).	96%
Trato del equipo organizador hacia los participantes.	98%
Apoyo audiovisual en programas virtuales (películas, videos, etc).	99%

Tabla 33
Asistencia y satisfacción por curso de Conocimientos Técnicos (%)

Conocimientos técnicos	% de Asistencia	% de Satisfacción
Introducción a la cadena de abastecimiento	92%	96%
Gestión de almacenes I	75%	99%
Gestión de almacenes II	68%	99%

Gestión del transporte & distribución I	55%	96%
Gestión del transporte & distribución II	32%	98%
Sistema de Indicadores de gestión	44%	98%
Gestión de la seguridad	60%	99%
Juego de roles laborales	64%	100%

Tabla 34

Asistencia y satisfacción por curso de Habilidades personales (%)

Habilidades personales	% de Asistencia	% de Satisfacción
Supervisión y gestión de personas	77%	97%
Administración del tiempo y productividad	72%	99%
Resolución de Problemas y Manejo de situaciones ambiguas	60%	99%
Mejora continua y obtención de resultados	51%	100%

6.1.2. Nivel de Aprendizaje

En esta parte, se busca validar el aprovechamiento académico, a nivel de notas obtenidas, según la metodología del programa, se buscaba que los participantes generen más conocimiento formal y se integren repertorios de solución para ser aplicado directamente al trabajo. Las siguientes tablas, muestran ese nivel de transferencia a nivel de notas y aplicación del conocimiento:

Tabla 35

Datos Generales del nivel de aprendizaje y aprovechamiento del programa

Concepto	Resultado
Participantes Aprobados	95%
Nota Promedio	17
Docentes Internos del nivel de jefatura	69%

Tabla 36
Nivel de Aprobación y Nota promedio por curso de Conocimientos técnicos (%)

Conocimientos técnicos	% de Aprobados	Nota Promedio
Introducción a la cadena de abastecimiento	98%	18
Gestión de almacenes I	100%	16
Gestión de almacenes II	100%	17
Gestión del transporte & distribución I	100%	18
Gestión del transporte & distribución II	100%	17
Sistema de Indicadores de gestión	96%	15
Gestión de la seguridad	94%	16
Juego de roles laborales	100%	16

Tabla 37
Nivel de Aprobación y Nota promedio por curso de Habilidades Personales (%)

Habilidades personales	% de Aprobados	Nota Promedio
Supervisión y gestión de personas	85%	17
Administración del tiempo y productividad	88%	16
Resolución de Problemas y Manejo de situaciones ambiguas	76%	16
Mejora continua y obtención de resultados	100%	17

6.1.3. Nivel de Aplicación

El nivel de aplicabilidad busca probar cuanto de los aprendizajes obtenidos en el programa estuvieron a favor de la mejora del rendimiento y desempeño de los participantes, como no fue el universo entero del nivel de supervisión en la primera promoción, la comparación de personas que asistieron y no al programa aportó para la confianza de los resultados, que se pueden observar en la siguiente tabla:

Tabla 38
Nivel de transferencia del aprendizaje al puesto de trabajo y a la mejora del rendimiento

Items	Resultado
1. En general, su desempeño ha mejorado gracias al programa	67%
2. La visión que tiene de la cadena de abastecimiento es superior al de sus compañeros y pares gracias al programa	76%
3. Ha mejorado sus conocimiento en temas logísticos gracias al programa	86%
4. Enseñó lo que aprendió a las personas de su equipo	72%
5. Ha mejorado la calidad de su trabajo	78%
6. Ha propuesta nuevas ideas en el área o proceso gracias al programa.	56%
7. El conocimiento que tiene de la organización y de los procesos logísticos es superior a sus pares gracias al programa	86%
8. Ha realizado aportes considerables a su trabajo gracias al programa	79%
9. Ha generado cambios puntuales a las formas tradicionales de hacer el trabajo gracias al programa	86%
10. El programa ha contribuido a alcanzar las metas de la operación y del negocio	73%
Promedio general de transferencia	76%

6.1.44. Nivel de Impacto

El nivel de impacto busca validar el aprendizaje transferido a los principales indicadores de gestión mencionados al inicio del proyecto, el objetivo es saber el nivel de contribución del aprendizaje frente a la mejora (si es que existiera) de los indicadores propuesta mediante una técnica extraída de la metodología ROI, para validar confiabilidad. La contestaron los jefes de los participantes, y otros puestos claves a nivel ejecutivo de la organización, los resultados se muestran en las siguientes tablas:

- Nivel de Mejora en el rendimiento y el cumplimiento de metas

Tabla 39
Resultados de Factores de influencia según % de mejora ajustado frente a otras líneas de formación recibidas en el año

Factor que influencia la mejora	% de mejora causada por la iniciativa	Confianza expresada cómo %	% ajustada de mejora causada por el programa
1. Plan de Capacitación Anual	10%	80%	8%
2. Cursos de la Escuela de Operadores	6%	90%	5%
3. Cursos Obligatorios y Regulatorios	5%	87%	4%
4. Charlas de 5 minutos	4%	98%	4%
5. Programa de Formación Ransa Campus (Gestión del Conocimiento)	21%	87%	18%
6. Retroalimentación de los jefes	23%	96%	22%
7. Comités de Gestión	31%	86%	27%
General	100%		

– Nivel de Accidentabilidad

Para el índice de accidentabilidad en promedio en el año 2017, se registraron 1.1 accidentes, reflejando una baja a comparación del año anterior. Tomando en cuenta que el programa de formación culminó en Enero 2017, con lo que podríamos decir que el indicador 2017 estaría en su mayoría condicionado a la formación del programa y otras iniciativas previas a comienzos del año 2017.

Tabla 40
Cálculo del índice de Accidentabilidad 2017 – Perú Logística (Lima y Callao)

Data/Mes	Ene-17	Feb-17	Mar-17	Abr-17	May-17	Jun-17	Jul-17	Ago-17	Set-17	Oct-17	Nov-17	Dic-17
N° Trab.	2340	2638	2345	2203	2298	2409	2497	2394	2345	2381	2846	2984
N° Acc	3	2	1	0	2	1	0	1	0	2	1	1

IF	4.99	3.29	1.64	0.00	3.30	1.33	0.00	1.28	0.00	2.90	1.41	1.39
IFAcum	4.99	4.14	3.30	2.46	2.63	2.37	2.03	1.92	1.69	1.81	1.77	1.74
IA	1.65	1.19	0.01	0.00	1.65	0.87	0.00	0.05	0.00	0.63	0.09	0.12
IAAcum.	1.65	1.43	0.77	0.69	0.85	0.92	0.72	0.59	0.47	0.49	0.45	0.41

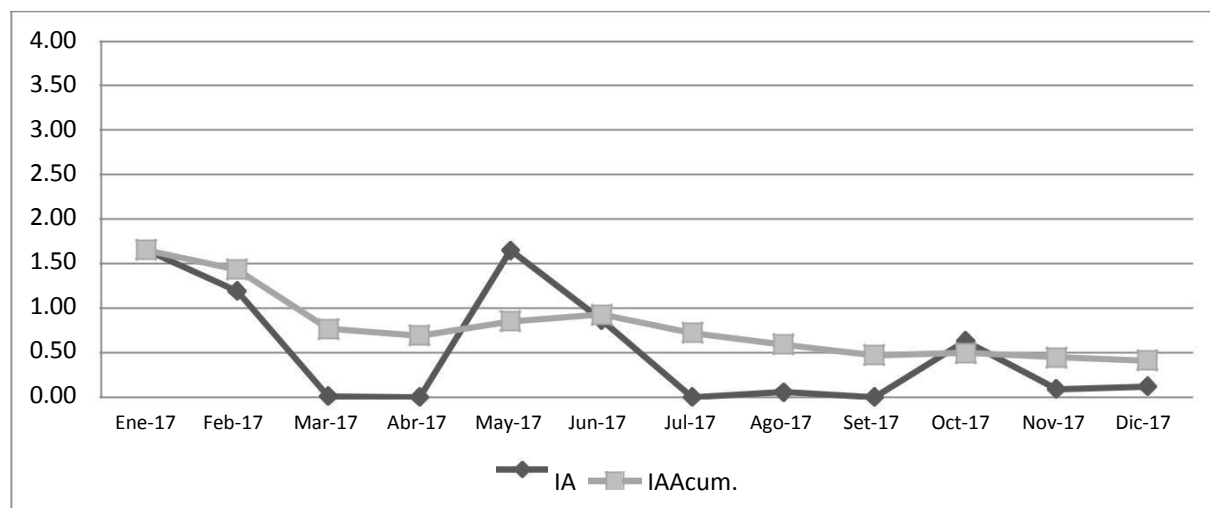


Figura 6 Índice de Accidentabilidad 2016 – Perú Logística (Lima y Callao)

Tabla 41

Resultados de Factores de influencia según % de mejora ajustado frente al indicador de índice de accidentabilidad

Factor que influencia la mejora	% de mejora causada por la iniciativa	Confianza expresada cómo %	% ajustada de mejora causada por el programa
1. 4 cursos de Seguridad Anual	8%	93%	7%
2. Gestión del IPERC	15%	83%	12%
3. Charlas de Seguridad Inopinadas	20%	87%	17%
4. Controles de Seguridad Operativo	15%	90%	14%
5. Programa de Formación Ransa Campus (Gestión del Conocimiento)	24%	86%	21%
6. Programa STOP (condicionamiento y refuerzo)	18%	93%	17%
General	100%		

– **Satisfacción al cliente – Experiencia y Solución de problemas**

La encuesta hacia el cliente externo, no tuvo variaciones, se logró mantener a los mismos referentes que contestaron la encuesta 2016, pudiendo haber variado algún encargado, pero siendo las mismas cuentas. En ese sentido en el 2017 se logró un resultado de 7.8% de satisfacción en una escala de 10. Siendo la pregunta con más bajo resultado (5.4) fue la relacionada la proactividad en las soluciones a diferencia del año 2016, como se muestra en la tabla siguiente:

Tabla 42
Resultados de la encuesta de Satisfacción en escala de 10 puntos

ítem de la encuesta de servicio al cliente	Escala (10)
¿Es alertado de inmediato cuando existe algún incidente?	7.2
¿Tiene un canal claro para gestionar sus reclamos?	8.2
¿Tiene visibilidad sobre el status de sus inventarios actuales?	8.9
¿Tiene visibilidad sobre el status de sus entregas?	9.2
¿Considera que recibe un servicio que se adapta a sus necesidades?	8.1
¿Considera que su operación es ágil y flexible ante sus solicitudes?	8.5
¿Se le brindan soluciones proactivas ante las solicitudes y problemáticas del servicio?	5.4
¿La persona con la que coordina está preparada y le brinda asesoría experta?	6.8
Promedio General	7.8

Tabla 43
Resultado de factores de influencia según % mejora ajustado del programa de formación para el indicador de Satisfacción del cliente

Factor que influencia la mejora	% de mejora causada por la iniciativa	Confianza expresada cómo %	% ajustada de mejora causada por el programa
1. Reestructuración Comercial	9%	94%	8%
2. Programa de Customer Centricity	14%	85%	12%
3. Reproceso de Central de Llamadas	4%	54%	2%

4. Incorporación de los Líderes Supply	7%	74%	5%
5. Programa de Formación Ransa Campus (Gestión del Conocimiento)	10%	64%	6%
6. División por sectores y servicios	19%	94%	18%
7. Redefinición de tarifas y acuerdos de servicio	24%	100%	24%
8. CRM seguimiento y control de cartera	13%	100%	13%
General	100%		

6.1.5. Nivel de Retorno de la Inversión

Este nivel intenta moderar la inversión mediante el retorno cuantificable del programa en función a los beneficios obtenidos, se buscó para efectos de este estudio estimar las inversiones generales de cada fuente. Los indicadores de retornos se plantearon de la siguiente manera:

- Fuentes:

Costo del programa: USD 10,300.00

Beneficios netos totales (incremento de la venta de las áreas involucradas):

Tabla 44
Equivalencias de Facturación frente a capacidad

Monto Anual de Facturación de las principales cuentas	Capacidad	N Supervisores
USD 200,895,258.28	100%	216
USD 49,293,743.93	25%	53

- Retorno sobre la inversión

(Beneficios netos del programa / Costos del programa) x 100

➔ (USD 49,293,743.93 / USD 10,300.00) x 100

➔ **USD 4,785.80 por cada dólar invertido.**

6.1.5.2. Intangibles

– Nivel de Clima Laboral – Gestión para los colaboradores /

Dimensión Desarrollo y Capacitación

Para los niveles de clima, se volvió a tomar la misma encuesta al término del 2017, siendo en promedio para el área de estudio un 56.3 evidenciándose un leve mejora comparada con el año 2016. En el capítulo de análisis se presentarán los detalles. A continuación en las siguientes tablas, se muestran los puntajes obtenidos:

Tabla 45

Índice de Resultados en Clima Laboral – Resultados Perú vs Resultados Logística por Factores

Factores de Clima Laboral	Perú	Logística Perú
Gestión de la Organización	68.40%	61.40%
Gestión para los colaboradores	53.20%	51.20%
Gestión de Equipos	66.40%	64.30%
Engagement	73.50%	71.40%
Cultura Organizacional	70.40%	69.20%
Cultura Corporativa	75.50%	74.40%
Gestalt	69.30%	65.30%
Promedio Total	68.10%	65.31%

Tabla 46

Índice de Resultados en Clima Laboral _ Resultados Perú vs Logística por Dimensión: Gestión para los colaboradores 2017 (Lima y Callao)

Dimensiones de Clima Laboral – Gestión para Colaboradores	Perú	Logística Perú
Equilibrio y Carga de Trabajo	65.78%	62.29%
Desarrollo profesional y Capacitación	59.49%	56.30%
Reconocimiento e Incentivos	48.59%	50.10%
Remuneración y Beneficios	38.89%	36.12%
Promedio Total	53.20%	51.20%

Tabla 47
Índice de Resultados en Clima Laboral por factor (Lima y Callao)

Factor	Dimensión	Pregunta	Resultado %
Gestión para los colaboradores	Desarrollo profesional y Capacitación	Mi superior inmediato se interesa por mi desarrollo.	59.50%
		Los ascensos en la empresa se dan de forma justa de acuerdo al desempeño y esfuerzo de los colaboradores.	42.99%
		La capacitación que recibo es útil para la realización de mi trabajo.	67.98%
		Existen las mismas oportunidades de capacitación para todos de acuerdo a los puestos que ocupamos.	54.74%
		Promedio Total	56.30%

6.1.5.2. Comparaciones de resultados

En los tres indicadores hubo mejoras significativas, donde a través del análisis de impacto se pudo extraer la contribución del programa a cada indicador, en la siguiente tabla se muestra el histórico, la variación anual y la contribución del programa para cada objetivo propuesto:

Tabla 48
Nivel de contribución y aporte a los principales indicadores del programa.

Indicadores Principales	Año 2016	Año 2017	Variación	% Contribución	Aporte
Índice de Accidentabilidad	3.5	1.1	Disminuyó en 2.4	21%	0.5
Nivel de Satisfacción del Cliente	6.72	7.8	Aumentó en 1.08	6%	0.06
Clima Laboral	53.1%	56.3%	Aumentó en 3.2%	18%	0.57%

CAPITULO 7 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

7.1. Conclusiones

- El modelo propuesto en este estudio basado en la teoría de Noaka y Takeuchi (1995), y bajo el proceso propuesto por Laudon y Laudon (2010), logró adaptarse a las necesidades estratégicas de la organización a nivel de gestión del conocimiento, logrando unificar los conceptos y haciendo más eficiente la forma de administrar la gestión de la formación y la capacitación para el público objetivo.
- Luego de la intervención podemos observar que los resultados obtenidos contribuyeron a los indicadores propuestos. El conocimiento clave que se necesita para trabajar logró ser transferido a los participantes a través de la modalidad formativa mixta o blended (presencial y virtual), lo que ha generado mejores rendimientos y productividad.
- Una factor crítico de éxito de la implementación fue adaptar los procesos al contexto del negocio y de las hábitos de aprendizaje de los participantes, en el primero, mirar las condiciones de la organización para realizar aprendizaje virtual fueron de gran importancia, la conectividad y los accesos fueron limitados por ello se estableció una intervención mixta, que proporcionó los suficientes controles de aprendizaje de los contenidos. Por otra parte, la condición de cada participante, para poder generar hábitos de aprendizaje, ya que en la modalidad presencial se encontraban programados para asistir, pero la modalidad fuera de ella como la

virtual, las comunidades y el entorno individual, implicaba un seguimiento y monitoreo constante de cada uno, cabe mencionar que la organización no ha tenido antes esta modalidad de aprendizaje. Por ello las adaptaciones y flexibilidad durante toda la implementación y la ejecución han sido relevantes a la hora de plantear el cambio en como aprenden las personas de la organización.

- La innovación propuesta para la práctica formativa de la organización con este estudio ha evidenciado que a través de la transferencia de conocimiento estandarizado y procesado, se puede generar mayor cobertura de formación ya que no solo se trabajó con los expertos y profesionales a nivel interno, sino que se buscó mejorar la calidad de los contenidos con asesores externos, asimismo la dualidad y flexibilidad de la modalidad formativa logró generar un resultado positivo con menos tiempos de capacitación, y con ello la operación no tuvo que parar por la salida de sus colaboradores, con lo que no se afectó la continuidad del negocio.

- La implementación de la gestión del conocimiento en la empresa, ha sido una práctica interesante para estructurar los procesos formativos actuales ya que ha dotado de las herramientas necesarias para conceptualizar los resultados, implementar las acciones formativas y conectar impactos de negocio y de gestión humana, que no se ven como prácticas comunes en las empresas en Perú, pero si en algunas experiencias a nivel internacional como se menciona en el capítulo de marco conceptual, donde en Sudamérica ya el campo se encuentra más avanzando.

- La estructura que ofrece el modelo de gestión del conocimiento que se escogió para esta intervención ha logrado mejorar los niveles de satisfacción y de adquisición del conocimiento en el grupo objetivo, punto de partida que nos permitirá ampliar el sistema a otros programas actuales y futuros que la organización tiene y que necesitan gestionarse bajo un enfoque más orientado a la gestión del conocimiento

- Algo que se evidenció es que para que la gestión del conocimiento funcione, otras variables de la organización también tienen que estar articuladas en ese fin, acciones que puedan estabilizar la rotación de personal, y las condiciones de trabajo son claves para madurar un sistema de aprendizaje en la organización.

- La combinación de aprendizaje blended como diseño instruccional propuesta y aplicando tecnologías a los programas presenciales tradicionales ha generado una ganancia de tiempo considerable a la hora de programar la capacitación en la empresa, y ha sido un sistema de control para monitorear el avance formativo de los participantes, es decir, nos ha permitido tener un ambiente formativo sin utilizar más recursos como tutoría, tiempo de él área de capacitación, lugares físicos, tiempo de productividad usado en capacitación, entre otros.

- La participación y sensibilización con los principales líderes de la compañía ha sido una de las fuentes para que el programa pueda evidenciarse como un modelo aplicativo para la generación de valor a través del conocimiento.

- Los indicadores de Accidentabilidad, Servicios al cliente y Clima laboral, lograron mejorías aparentes gracias al programa formativo y el retorno de inversión es considerable agrupando la facturación anual y el porcentaje de cobertura de esta primera promoción, con lo que podemos concluir que las retribuciones han sido satisfactorias.

7.2. Recomendaciones

- Se buscará sensibilizar a los líderes de la organización en la inversión de recursos digitales y de conectividad, ya que el acceso limitado a internet dentro de los lugares de trabajo (planta) es restringido. De esta manera se buscará generar mayores estrategias virtuales para que los colaboradores puedan tener un aprendizaje abierto y en línea siguiendo la implementación de una cultura digital más intensiva.
- Se propone ampliar la cobertura del programa a más del 70% del nivel de supervisión para lograr mayores impactos que logren evidenciar la potencia del programa y del modelo de gestión del conocimiento en la organización.
- Es importante escalar el modelo a otros programas que permitan generar impactos en la compañía, y no solo ser orientados a los primeros niveles de evaluación, sino a contribuir de manera evidenciable en los resultados del negocio y de la estrategia de la empresa.

- Calibrar en las próximas replicar el modelo escogido en esta propuesta para afianzar su aplicación y diseño para madurarlo y estandarizarlo como un recurso clave en las acciones de formación para la organización a todo nivel.
- Mejorar la transformación de los indicadores a aspectos económicos, para no generalizar solamente indicadores monetarios como la facturación, sino ahorros o impacto directo en la productividad de cada cuenta, lo que brindará mejores relaciones entre el impacto del programa y el retorno de la inversión.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Acosta, J., (2013). Condiciones de la gestión del conocimiento, capacidad de innovación y resultados empresariales. Un modelo explicativo. Programa de Posdoctorado en Administración de la Universidad de Sao Paulo- Brasil
- Adell, J. y Castañeda, L. (2010). "Los entornos personales de aprendizaje (PLEs): una nueva manera de entender el aprendizaje". En Fonseca, M (2013) : *Los entornos personales de aprendizaje. Visiones y retos para la formación*. Universidad Metropolitana. Caracas.: Venezuela.
- Arellano Marketing (2016). Estudio de Marca Empresa para Ransa . Estudio empírico para Ransa Comercial.
- Avendaño. V & Flores. M., (2016). Modelos teóricos de gestión del conocimiento: descriptores, conceptualizaciones y enfoques. Corporación Venezolana de Guayana.: Universidad de Zulia: recuperado el 01/10/2017 en:
<http://www.redalyc.org/html/4576/457646537004/>
- Banco Santander (2011). Memoria de Sostenibilidad, Santander y sus grupos de interés. Publicación oficial, recuperada el 16 de setiembre en:
<https://www.santander.com/cs/gs/StaticBS?blobcol=urldata&blobheadername1=content-type&blobheadername2=Content-Disposition&blobheadername3=appID&blobheadervalue1=application%2Fpdf&blobheadervalue2=inline%3Bfilename%3D670%5C198%5Cinformesostenibilidad2011.pdf&blobheadervalue3=santander.wc.CFWCSancomQP01&blobkey=id&blobtable=MungoBlobs&blobwhere=1278683178241&ssbinary=true>
- Bartolomé. A., (2004) Blended Learning. Conceptos Básicos. Universidad de Sevilla. Sevilla España, pp 7 -20.

- Belly, P (2014). *La Gerencia del conocimiento*. 1era Edición ciudad autónoma de Buenos Aires. Temas Grupo Editorial.
- Briceño, M; y Berna, C.,(2009). Estudio de caso sobre la gestión del conocimiento en cuatro organizaciones colombianas líderes en penetración de mercado. Universidad de la Sabana. Estudios Gerenciales. Bogotá Colombia.
- Briceño, M; y Berna, C., (2009). Estudio de caso sobre la gestión del conocimiento en cuatro organizaciones colombianas líderes en penetración de mercado. Universidad de la Sabana. Estudios Gerenciales. Bogotá Colombia.
- Cabero, J., Barroso, J., and Llorente, M.C. (2010) El diseño de Entornos Personales de Aprendizaje y la formación de profesores en TIC. En: *Digital Education Review*, 18, 27-37. [Revisado el: 12/07/2015] Rescatado en: <http://greav.ub.edu/der>
- Canals, A. (2002). La complejidad como nuevo paradigma para la gestión del conocimiento. Recuperado el 23 de abril de 2009, de <http://www.uoc.edu/in3/dt/20006/index.html>
- Carrión, J. (2004). Conocimiento. Recuperado en setiembre 2017, de http://www.gestiondelconocimiento.com/conceptos_conocimiento.htm
- Casquero, O.; Portillo, J.; Overlar, R.; Romo, J.; y Benito, M. (2010). PLE Network: and integrated elearning 2.0 architecture from a university's perspective. *Interactive learning environments*, 18(3), 293 - 308.
- Chibas Ortíz, Borroto, De Almeida, (2014). Gestión creativa en entornos virtuales de aprendizaje colaborativos: Un proyecto corporativo EAD. *Revista científica Educomunicación*. Brasil.: Sao Paulo.
- Dabbagh, N., & Kitsantas, A. (2012). Personal Learning Environments, social media, and self-regulated learning: A natural formula for connecting formal and informal learning. *The Internet and Higher Education*, 15(1), 3-8.
- Davenport, T. (1998) "Successful knowledge management projects". En: *Sloan management review*, 1998, invierno, pp. 43-57.

Davenport, t. U., Prusak, I. (2001) conocimiento en acción: cómo las organizaciones manejan lo que saben. Buenos Aires: pearson education, 2001. 256 p.

Diccionario de la Real Academia Española”, Real Academia Española, 1993

Duart, J. (2002). ROI y e – learning: más allá de beneficios y costes. En:

<http://www.uoc.edu/duart0902/esp/art/duart0902/duart0902.html>

Ferrada, X; y Serpell, A. (2009). La Gestión del conocimiento y la industria de la construcción. Departamento de Ingeniería Universidad Pontificia Católica de Chile. Volumen 8 N1

Fiedler, S. y Väliatafa, T. (2010) Personal learning environments: concept or technology.

Proceedings of PLE 2010 conference. Recuperado de:

<http://pleconference.citilab.eu/wp>

content/uploads/2010/07/ple2010_submission_45.pdf

Fonseca, M (2013) :*Los entornos personales de aprendizaje. Visiones y retos para la formación*. Universidad Metropolitana. Caracas.: Venezuela

Gairín, J.(2015). Las comunidades de práctica profesional. Creación, desarrollo y evaluación.

Wolters Kluwer España S.A. Las Rozas. Madrid.: España, primera edición. García.

L., (2004). Blended Learning, ¿enseñanza y aprendizaje integrados? Editorial del

BENED: CUED recuperado en:

<http://www2.uned.es/catedraunesco-ead/boletin.html>

González, N.; Nieto, M y Muñoz, M. (2001). La gestión del conocimiento como base de la innovación tecnológica: El estudio de un caso. Volumen 22 (3) recuperado el 12

de Septiembre en: <http://www.revistaespacios.com/a01v22n03/01220331.html>

Gómez, S. (2014) Gestión del Conocimiento. Great Place to Work*Perú, recuperado el 16 de

Setiembre en: [http://www.greatplacetowork.com.pe/publicaciones-y-eventos/blogs-y-](http://www.greatplacetowork.com.pe/publicaciones-y-eventos/blogs-y-noticias/960-gestion-del-conocimiento)

[noticias/960-gestion-del-conocimiento](http://www.greatplacetowork.com.pe/publicaciones-y-eventos/blogs-y-noticias/960-gestion-del-conocimiento) Magro, C & Salvatella, J. (2014). Cultura digital

y transformación en las organizaciones: 8 competencias digitales para el éxito profesional. Barcelona, España: RocaSalvatella

Hay Group (2014). Uso estratégico de estudios de clima Organizacional. Informe Anual

USA. Recuperado el 30/09/2017 en:

http://www.haygroup.com/downloads/ar/paper_insight.pdf

León, M y Ponjuán, D. (2011). Propuesta de un modelo de medición para los procesos de la gestión del conocimiento en organizaciones de información. Revista Interamericana de Bibliotecología. 2011, vol. 34, no. 1, p. 87-103.

Maya, P. (2008). La brecha digital, Brecha social. Los recursos humanos en el desarrollo y la capacitación a través del aprendizaje digital (e – learning). En:

http://www.ugr.es/~pwlac/G24_45Pedro_Maya_Alvarez.html

Mayo, R. y Joyanes, L. (2012). DACE, un *modelo de aplicación de entornos virtuales de aprendizaje para la transferencia de conocimiento entre centros de formación profesional y empresas*. Revista Iberoamericana de Educación N60.

OEI/CAEU. Castilla, León.: España

MINTRAB. (2005): Reglamento de Ley N° 28518 “*Ley sobre modalidades formativas*” *Decreto Supremo N° 007-2005-TR. Rescatado en:*

http://www.mintra.gob.pe/archivos/file/normasLegales/DS_007_2005_TR.pdf

Nives, Y. y León, M. (2001) La gestión del conocimiento: una nueva perspectiva en la gerencia de las organizaciones. ACIMED 9(2) Pág. 86 - 121. La Habana Cuba.

Ortiz, A. (2006) Gestión del conocimiento Caso: Auditoría de procesos BBVA Banco Provincial. Universidad Católica Andrés Bello. Facultad de Ingeniería. Tesis Para optar el título de especialista en sistemas de información Caracas Venezuela

Pavez, A., (2000). Modelo de implantación de Gestión del Conocimiento y Tecnologías de Información para la Generación de Ventajas Competitivas. Memoria para optar al

título de Ingeniero Civil Informático Universidad Técnica Federico Santa
María Departamento de Informática. Valparaíso Chile

Pérez, D. (2005). Contribución de las tecnologías de la información a la generación de valor en las organizaciones: Un modelo de análisis y valoración desde la gestión del conocimiento, la productividad y la excelencia en la gestión. Departamento de Administración de Empresas. Tesis Doctoral. Universidad de Cabaña. Santander

Phillips, J. (2014). La metodología ROI en 10 pasos simples. Guía de aplicación. ROI Institute.

Project Management Institute (2008). Guía para los fundamentos de la gestión de proyectos PMBOK. Cuarta Edición. USA.

Ponjuán, D. (2000). Aplicaciones de la gestión de información en las organizaciones: el profesional de la información y su dominio de las técnicas y herramientas de la gestión. 119 p. tese (doctorado)- universidad de la habana. Facultad de comunicación.

Ramírez, J. (2008). Instrumentos para la construcción de un modelo de formación virtual corporativa. En: «Comunicación y construcción del conocimiento en el nuevo espacio tecnológico» [monográfico en línea]. Revista de Universidad y Sociedad del Conocimiento (RUSC). Vol. 5, n.º 2. UOC. 30-10-15. <http://www.uoc.edu/rusc/5/2/dt/esp/ramirez.pdf> ISSN 1698-580X

Reyes, C., (2005) Análisis de la relación entre la ingeniería del conocimiento y la gestión del conocimiento en base al modelo de Nonaka y Takeuchi. Intangible Capital, vol. 1, núm. 3, Universitat Politècnica de Catalunya, Barcelona, España

Riquelme, A; Cravero. A; Saavedra. R., (2008) Gestión del Conocimiento y Aprendizaje Organizacional: Modelo Adaptado para la Administración Pública Chilena. Universidad Autónoma de Chile. Temuco Chile.

- Rodríguez-Gómez, D. (2015). *Desarrollo Organizativo y Gestión del Conocimiento: hacia una mejora de las organizaciones educativas*. Madrid: La Muralla.
- Schaffert, S. y Hilzensauer, W. (2008): On the way towards Personal Learning Environments: Seven crucial aspects. *eLearning Papers*, 9. Rescatado en: www.elearningpapers.eu.
- Salinas, J. (2004). Cambios metodológicos con las TIC. *Estrategias didácticas y entornos virtuales de enseñanza - aprendizaje*. *Bordón* 56 (3-4). 469 - 481
- Smith, P. (1998). Systemic Knowledge Management: Managing Organizational Assets For Competitive Advantage. *Journal of Systemic Knowledge Management*. The Leadership Alliance Inc., Ontario, Canada
- Ulrich, D.,(1997). Measuring human resources: an overview of practice and a prescription for results. *Human Resource Management*
- Wilson,S.; Liber,O.; Beauvoir,P.; Milligan,C.; Johnson,M.; y Sharples, P.(2006): Personal learning environments. Challenging the dominant design of education systems. Recuperado de <http://hdl.handle.net/1820/727>
- Wiig, K. (1997) "Knowledge Management: An Introduction and Perspective", *Journal of Knowledge Management*, Vol. 1 Issue: 1, pp.6-14
- Zacks, MH. (2003). "Rethinking the knowledge-based organizations", *MIT Sloan Management Review*, summer, pp. 67-71

ANEXOS

ANEXO 1: ENCUESTA DE CLIMA LABORAL

PARTE II : ENUNCIADOS					
Para contestar debes rellenar la alternativa que mejor refleje tu opinión utilizando para ello la siguiente escala:					
TOTALMENTE EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	NI DE ACUERDO / NI EN DESACUERDO	DE ACUERDO	TOTALMENTE DE ACUERDO	- → +
1	2	3	4	5	
1. La empresa busca innovar constantemente en productos y servicios.					1 2 3 4 5
2. Mi empresa es una de las mejores en el sector.					1 2 3 4 5
3. Me han explicado con claridad los objetivos y responsabilidades de mi puesto.					1 2 3 4 5
4. Recibo información importante y oportuna sobre la empresa (acontecimientos, cambios, situación del negocio, etc.)					1 2 3 4 5
5. En mi área, las condiciones físicas y ambientales de trabajo (baño, luz, ventilación, ruido, temperatura) son adecuadas.					1 2 3 4 5
6. La empresa busca el equilibrio entre la vida laboral y personal de sus colaboradores.					1 2 3 4 5
7. Mi superior inmediato se interesa por mi desarrollo.					1 2 3 4 5
8. Mi superior inmediato conversa conmigo sobre las tareas que he realizado bien y sobre aquellas en las que debo mejorar.					1 2 3 4 5
9. En la empresa, a las personas se les paga de acuerdo al trabajo que hacen.					1 2 3 4 5
10. Cuando hay un problema en el área, todos nos enfocamos y apoyamos en solucionarlo.					1 2 3 4 5
11. La empresa es un lugar acogedor y amigable para trabajar.					1 2 3 4 5
12. Cuando hay diferentes puntos de vista y/o ideas entre miembros del área, conversamos para llegar a un acuerdo.					1 2 3 4 5
13. Siento que la mayoría de los colaboradores están comprometidos con la empresa.					1 2 3 4 5
14. Me gustan las tareas que tengo a cargo.					1 2 3 4 5
15. Me han explicado la misión, visión y principios de la empresa.					1 2 3 4 5
16. Estoy orgulloso de trabajar en el Grupo Romero.					1 2 3 4 5
17. La empresa promueve las buenas ideas o conductas de mejora continua.					1 2 3 4 5
18. Los productos y/o servicios de la empresa satisfacen las necesidades del cliente.					1 2 3 4 5
19. He recibido información acerca de los objetivos de mi área.					1 2 3 4 5
20. Puedo expresar libremente mis opiniones sin temor.					1 2 3 4 5
21. En mi área, las condiciones de seguridad son apropiadas para el trabajo que realizo.					1 2 3 4 5
22. Mi superior inmediato asigna y distribuye adecuadamente la carga laboral.					1 2 3 4 5
23. Los ascensos en la empresa se dan de forma justa de acuerdo al desempeño y esfuerzo de los colaboradores.					1 2 3 4 5
24. En mi área se agradece y/o felicita al trabajador que hace más de lo que se le pide.					1 2 3 4 5
25. Mi sueldo es similar al que se ofrece en otras empresas para puestos como el mío.					1 2 3 4 5
26. En mi área nos organizamos para cumplir nuestros objetivos como equipo.					1 2 3 4 5
27. En la empresa se celebran fechas y eventos especiales.					1 2 3 4 5
28. En mi área las relaciones entre el personal son positivas, lo que crea un grato ambiente de trabajo.					1 2 3 4 5
29. Me siento comprometido con los objetivos de la empresa.					1 2 3 4 5
30. Mi puesto de trabajo me permite demostrar mis habilidades.					1 2 3 4 5
31. En general, los líderes (supervisores, jefes y gerentes) de la empresa se caracterizan por ser honestos, rectos y éticos.					1 2 3 4 5
32. He recibido información sobre la misión y visión del Grupo Romero					1 2 3 4 5
33. Mi superior inmediato nos anima a dar sugerencias e ideas para mejorar el trabajo.					1 2 3 4 5
34. La empresa busca ofrecer servicios y productos de calidad.					1 2 3 4 5
35. En mi área, el trabajo está bien organizado.					1 2 3 4 5
36. Mi superior inmediato me comunica claramente qué espera de mi trabajo.					1 2 3 4 5
37. La empresa se preocupa por la salud e integridad física de sus colaboradores.					1 2 3 4 5
38. La experiencia que me brinda trabajar en esta empresa es valiosa para mi desarrollo profesional.					1 2 3 4 5
39. La empresa fomenta en los colaboradores el buen desempeño.					1 2 3 4 5
40. Estoy conforme con los beneficios otorgados por la empresa.					1 2 3 4 5
41. Las coordinaciones entre las áreas de la organización son adecuadas y a tiempo.					1 2 3 4 5
42. En mi área, cuando ingresa un nuevo integrante se le hace sentir bienvenido.					1 2 3 4 5
43. Mi superior inmediato mantiene buenas relaciones con los integrantes del área.					1 2 3 4 5
44. Quiero trabajar aquí por mucho tiempo.					1 2 3 4 5
45. Mi superior inmediato me motiva para dar un esfuerzo extra en mi trabajo.					1 2 3 4 5
46. En esta empresa aprendemos de nuestros fracasos y salimos adelante rápidamente.					1 2 3 4 5
47. Mi superior inmediato asigna y coordina adecuadamente el trabajo entre los miembros del equipo.					1 2 3 4 5
48. Cuando quiero conversar con mi superior inmediato, muestra interés por escucharme.					1 2 3 4 5
49. Cuento con la infraestructura, herramientas, materiales, equipos y/o máquinas necesarias para realizar bien mi trabajo.					1 2 3 4 5
50. Existen las mismas oportunidades de capacitación para todos de acuerdo a los puestos que ocupamos.					1 2 3 4 5
51. Todas las áreas trabajan en conjunto para alcanzar los objetivos organizacionales.					1 2 3 4 5
52. En mi área celebramos los logros como equipo.					1 2 3 4 5
53. En la organización todos los trabajadores interactúan y se respetan entre sí sin importar la raza, sexo, lugar de procedencia u orientación sexual.					1 2 3 4 5
54. Estoy orgulloso de decir a otros que trabajo en esta empresa.					1 2 3 4 5
55. Siento que mi participación es importante en los logros que mi área consigue.					1 2 3 4 5
56. Considero que la empresa es socialmente responsable.					1 2 3 4 5
57. Tomando todo en consideración, creo que la empresa es un buen lugar para trabajar.					1 2 3 4 5
58. Tomando todo en consideración, creo que el Grupo Romero es un buen lugar para trabajar.					1 2 3 4 5
59. Mi superior inmediato me brinda todo lo necesario para lograr la satisfacción del cliente externo y/o para brindar soporte al negocio para este objetivo					1 2 3 4 5
60. En la empresa todas las áreas se encuentran alineadas y orientadas para trabajar juntos en lograr la satisfacción del cliente externo.					1 2 3 4 5
61. La empresa se encuentra orientada a la satisfacción del cliente externo y hace todo lo necesario para adaptar sus procesos, formas de trabajo y cultura.					1 2 3 4 5

ANEXO 2: ENCUESTA DE SATISFACCIÓN DEL PROGRAMA

Encuesta

Califique (X) su nivel de percepción de la sesión de clase, según los criterios y su nivel de satisfacción alcanzado.

Criterios de medición	Nivel de Satisfacción				
	Altamente Satisfecho	Satisfecho	Indiferente	Poco Satisfecho	Insatisfecho
1. Claridad al momento de exponer.					
2. Dominio de los temas expuestos.					
3. Predisposición para la resolución de dudas y consultas.					
4. Uso de material didáctico y/o casos.					
5. Utilidad del contenido y temas seleccionados.					
6. Metodología utilizada.					
7. Manejo del tiempo en el desarrollo de la agenda.					
8. Generación de aprendizaje.					
9. Organización de la actividad.					
10. Instalaciones (sala de conferencia).					
11. Trato del equipo organizador hacia los participantes.					
12. Apoyo audiovisual en programas virtuales (películas, videos, etc).					

ANEXO 3: ENCUESTA DE TRANSFERENCIA DEL APRENDIZAJE

Encuesta

Indique (X) su nivel de conformidad según las afirmaciones que se presentan, acerca del programa de formación realizado.

	Nivel de Confirmación				
	Altamente Conforme	Conforme	No sabe, no opina	Poco Conforme	Inconforme
1. En general, su desempeño ha mejorado gracias al programa					
2. La visión que tiene de la cadena de abastecimiento es superior al de sus compañeros y pares gracias al programa					
3. Ha mejorado sus conocimientos en temas logísticos gracias al programa					
4. Enseñó lo que aprendió a las personas de su equipo					
5. Ha mejorado la calidad de su trabajo					
6. Ha propuesto nuevas ideas en el área o proceso gracias al programa.					
7. El conocimiento que tiene de la organización y de los procesos logísticos es superior a sus pares gracias al programa					
8. Ha realizado aportes considerables a su trabajo gracias al programa					
9. Ha generado cambios puntuales a las formas tradicionales de hacer el trabajo gracias al programa					
10. El programa ha contribuido a alcanzar las metas de la operación y del negocio					

ANEXO 4: ENCUESTA DE IMPACTO PARA INDICADOR DE ACCIDENTABILIDAD

Encuesta

Indique el % de impacto de cada actividad según considere aportó a la mejora del indicador de accidentabilidad y coloque el % de nivel de confianza con que considera esta emitiendo su respuesta.

Todo debe sumar 100%

Actividades que influenciaron la mejora del indicador	% Impacto	% Confianza
1. 4 cursos de Seguridad Anual		
2. Gestión del IPERC		
3. Charlas de Seguridad Inopinadas		
4. Controles de Seguridad Operativo		
5. Programa de Formación Ransa Campus (Gestión del Conocimiento)		
6. Programa STOP (condicionamiento y refuerzo)		
	100%	100%

ANEXO 5: ENCUESTA DE IMPACTO PARA INDICADOR DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

Encuesta

Indique el % de impacto de cada actividad según considere aportó a la mejora del indicador de satisfacción del cliente y coloque el % de nivel de confianza con que considera está emitiendo su respuesta.

Todo debe sumar 100%

Actividades que influenciaron la mejora del indicador	% Impacto	% Confianza
1. Reestructuración Comercial		
2. Programa de Customer Centricity		
3. Reproceso de Central de Llamadas		
4. Incorporación de los Líderes Supply		
5. Programa de Formación Ransa Campus (Gestión del Conocimiento)		
6. División por sectores y servicios		
	100%	100%

ANEXO 6: ENCUESTA DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

Encuesta

Estimado Cliente, califique (X) su nivel de percepción del servicio, según las preguntas que se presentan a continuación.

Criterios de medición	Nivel de Confirmación en la Percepción del Servicio				
	Altamente Conforme	Conforme	No sabe, no opina	Poco Conforme	Inconforme
1. ¿Es alertado de inmediato cuando existe algún incidente?					
2. ¿Tiene un canal claro para gestionar sus reclamos?					
3. ¿Tiene visibilidad sobre el status de sus inventarios actuales?					
4. ¿Tiene visibilidad sobre el status de sus entregas?					
5. ¿Considera que recibe un servicio que se adapta a sus necesidades?					
6. ¿Considera que su operación es ágil y flexible ante sus solicitudes?					
7. ¿Se le brindan soluciones proactivas ante las solicitudes y problemáticas del servicio?					
8. ¿La persona con la que coordina está preparada y le brinda asesoría experta?					

ANEXO 7: SUMILLA DE CONTENIDO DE CURSOS.



Curso 1 *Introducción a la Cadena de Abastecimiento*

- **Objetivo**
 - Brindar a los participantes un enfoque sistémico de la gestión de la cadena de abastecimiento, cuáles son sus procesos principales y cómo se integran con las demás áreas de la empresa y sus socios de negocio (proveedores y clientes).
- **Contenidos**
 - Introducción a la Cadena de Abastecimiento y su alineamiento con las estrategias organizacionales.
 - Estrategias de la Cadena de Abastecimiento. Costos de la Cadena de Abastecimiento.
 - Gestión de Inventarios, Proveedores y Clientes.
 - Gestión de Almacenes y Transportes.



Curso 2 *Gestión de Almacenes*

- **Objetivo**
 - Brindar conceptos generales de la gestión de centros de distribución; sus procesos, componentes, herramientas de gestión y las mejores prácticas para su manejo y optimización.
- **Contenidos**
 - Procesos dentro del Centro de Distribución.
 - Tipos de infraestructura del centro de distribución: almacenamiento en racks, almacenamiento en piso, racks móviles. Especificación y uso.
 - Tipos de máquinas y equipos a utilizar dentro del centro de distribución.
 - Almacenamiento de materiales peligrosos.
 - Herramientas de Gestión de Almacenes: WMS, YMS, OMS, etc.
 - Productividades y Costos dentro del Centro de Distribución.



Curso 3 *Gestión del Transporte & Distribución*

- **Objetivo**
 - Brindar conceptos generales de la gestión del transporte y la distribución física, sus procesos, componentes, herramientas de gestión y las mejores prácticas para su manejo y optimización.
- **Contenidos**
 - Conceptos de Redes de Distribución. Distribución Multimodal.
 - Procesos para la distribución física de mercadería.
 - Modos de transporte y tipos de vehículos a utilizar para la distribución.
 - Herramientas de Gestión de Transportes: TMS, VRS.
 - Productividades y Costos de transporte y distribución.





Curso 4 *Sistema de Indicadores de Gestión*

- **Objetivo**
- Brindar conceptos de indicadores de gestión a nivel operativo, táctico y estratégico; herramientas de medición y análisis de estos indicadores; y las principales fuentes de información para obtener los mismos.
- **Contenidos**
- Introducción al Balance Score Card.
- Herramientas de Análisis de Indicadores. Tendencias, Pareto, Histogramas.
- Indicadores de gestión de centros de distribución.
- Indicadores de gestión de distribución.



Curso 5 *Gestión de la Seguridad*

- **Objetivo**
- Formar líderes competentes para llevar a cabo actuaciones planificadas de la prevención, en lo que respecta a disminuir el riesgo de que se produzcan accidentes de trabajo dentro de una serie de actividades laborales específicas.
- **Contenidos**
- Introducción a Stop y uso de EPP.
- Posiciones de las personas y herramientas y equipos.
- Materiales peligrosos.
- Elaboración de Matriz IPERC (Identificación de Peligros, Evaluación y Control de Riesgos)



Curso 6 *Juego de Roles Laborales*

- **Objetivo**
- Conocer herramientas para el manejo de desvinculaciones y sanciones en el equipo de trabajo.
- **Contenidos**
- Manejo de sindicatos
- Aplicación de sanciones
- Desvinculación laboral





Curso 7 *Resolución de problemas y Manejo de Situaciones ambiguas*

- **Objetivo**
- Conocer herramientas que permitan brindar respuestas efectivas ante situaciones no previstas en las cuales no se cuenta con toda la información; asegurando resultados exitosos.
- **Contenidos**
- Visión general del análisis de un problema.
- Factores críticos en la toma de decisiones: tiempo, riesgo, impacto y conocimiento.
- Evaluación objetiva de alternativas de solución y viabilidad económica.
- Elaboración y comunicación de planes de mejora (6W + 2H).
- Toma de decisiones e implementación bajo presión y ambigüedad.



Curso 8 *Supervisión y Gestión de Personas*

- **Objetivo**
- Proporcionar a los participantes contenidos teórico-prácticos que permitan potenciar su capacidad de supervisión a través de la medición y el feedback oportuno.
- **Contenidos**
- Responsabilidad del Supervisor.
- La comunicación en el entorno laboral.
- Liderazgo.
- Herramientas de gestión.



Curso 9 *Administración del tiempo y productividad*

- **Objetivo**
- Conocer herramientas que permitan hacer uso efectivo del tiempo y la medición de resultados para la consecución de objetivos.
- **Contenidos**
- La paradoja del momento: elevar calidad de vida, incrementando el estrés.
- El tiempo, ¿recurso o limitación?, evolución de paradigmas, características y enfoques.
- Manejo eficiente del estrés
- Invertir o gastar el tiempo. Métodos para el manejo eficaz del tiempo.
- Criterios para elegir qué hacer y cuándo hacerlo.
- Los proyectos. Elementos clave del control relajado, Potenciar el enfoque vertical. Planificación no natural y planificación reactiva.





Curso 10

Mejora continua y obtención de resultados

- **Objetivo**
 - Brindar herramientas y metodologías de innovación que permitan el logro de resultados.
- **Contenidos**
 - Conceptos fundamentales de la Excelencia.
 - El proceso de la Evaluación y Mejora
 - Estrategias de Mejora
 - El Plan de Mejora Continua