

UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERIA
FACULTAD DE INGENIERIA INDUSTRIAL Y DE SISTEMAS



**“PLATAFORMA VIRTUAL DE SERVICIOS DE
RECURSOS HUMANOS PARA PROMOVER LA
GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO DEL CLIENTE INTERNO
EN UNA EMPRESA FINANCIERA”**

**INFORME DE SUFICIENCIA
PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE:
INGENIERO DE SISTEMAS**

ROBERTO LEÓN LEYVA

**LIMA – PERÚ
2008**

A la memoria de mi querida abuela
Luzmila.

AGRADECIMIENTOS

A mis profesores y compañeros del PTAC XIII por compartir experiencias y flexibilidad para trabajar en equipo. Al profesor Augusto Bernuy, mi asesor de tesis, por sus observaciones, recomendaciones y consejos. A mis padres, por su aliento en el desarrollo de la tesis. A mi hermana Lulú por la revisión de la redacción trabajo. A Fany por convencerme en llevar el PTAC.

A la visión de los líderes de la organización donde se desarrolló la iniciativa: Javier A. La Rosa, Antonio Pedreros, César Borgoño, Arturo Novoa y Martín Salas y a los colaboradores que la construyeron: María Rosa Andía, Carlos Cuervo, Eduardo Paul, Juan Flores y Pablo Choy.

INDICE

RESUMEN EJECUTIVO	1
INTRODUCCIÓN	3
CAPITULO I: PENSAMIENTO ESTRATÉGICO	8
I.1 Justificación	8
I.2 Objetivos	10
I.2.1 Objetivo General	10
I.2.2 Objetivos Especificos	10
I.3 Diagnóstico funcional	12
I.3.1 Organización	12
I.3.2 Clientes	12
I.3.3 Proveedores.	12
I.3.4 Procesos.	12
I.3.5 Diseño Organizacional	13
I.3.6 Principales Indicadores.	14
I.4 Diagnóstico Estratégico.	14
I.4.1 Análisis Interno	14
I.4.2 Análisis Externo	15
I.4.3 Estrategias básicas derivadas del análisis FODA.	16
I.5 Mapa Estratégico	17
CAPITULO II: MARCO TEÓRICO Y METODOLÓGICO.	20
II.1 La redefinición del rol de RRHH y su nueva agenda.	20

II.3 Un esquema de Servicios de RRHH.	23
II.5 La nueva economía y la digitalización de servicios.	25
II.6 La Gestión del Conocimiento en las organizaciones.	28
II.6 Casos de Gestión del Conocimiento en empresas financieras.	31
CAPÍTULO III: PROCESO DE TOMA DE DECISIONES.	35
III.1 Identificación del problema.	35
III.2 Identificación de requerimientos.	36
III.2.1 Técnicos	36
III.2.2 Funcionales.	37
III.3 Planteamiento de alternativas de solución.	37
III.3.1. Buzón de correo electrónico y archivos con hojas de cálculo.	37
III.3.2 Desarrollo de un módulo cliente/servidor.	38
III.3.3. Desarrollo de un portal intranet.	39
IV.4 Selección de una alternativa de solución.	39
III.5 Planes de acción para desarrollar la solución planteada.	42
III.5.1 Determinación del Alcance	42
III.5.2 Especificación Detallada de Trabajo - EDT.	48
III.5.3 Cronograma.	48
III.6 Descripción de los servicios de la plataforma virtual.	49
III.6.1 Transferencia de información.	49
III.6.2 Transferencia de Conocimiento.	50
CAPÍTULO IV: ANÁLISIS BENEFICIO/COSTO.	51
IV.1 Selección de criterios de evaluación.	51
IV.2 Estimación de Ingresos.	51
IV.3 Estimación de Egresos.	52
IV.4 Flujo de caja económico y financiero.	53
IV.5 Elección del costo de oportunidad.	53
IV.6 Conclusión de la evaluación económica financiera.	54
IV.7 Análisis de punto de equilibrio.	54
IV.8 Resultados de la solución planteada.	55

IV.9 Benchmarking.	57
IV.9 Extendiendo la solución a otras organizaciones.	58
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	59
Conclusiones:	59
Recomendaciones:	60
BIBLIOGRAFÍA	61
DIRECCIONES EN INTERNET.	62
GLOSARIO	63
ANEXOS	65
TABLAS	69
ILUSTRACIONES.	70

DESCRIPTORES TEMÁTICOS

Gestión del Conocimiento o Knowledge Management (KM).

El Factor Humano

El Cliente Interno

La Tecnología de la Información

Empresa financiera

Servicio de transferencia de información

Servicio de transferencia de conocimiento

Plataforma virtual

Intranet

RESUMEN EJECUTIVO

La Gestión del Conocimiento permite que las organizaciones se adapten al contexto competitivo e innoven con productos y servicios, sin embargo, aún no se cuentan con esquemas de trabajo generales que sean plenamente aceptados; por lo que cada organización con base a sus objetivos estratégicos debe definir su propia aproximación. La práctica ha identificado dos elementos claves para hacer tangible las promesas de la Gestión del Conocimiento: el Factor Humano y la Tecnología de la Información.

Hoy las organizaciones reconocen que las personas son el factor más importante porque instrumentalizan las estrategias. La evolución de los conceptos – y de los mercados – hace necesario que se les conceptualice como un Factor en lugar de Recurso, esta distinción se evidencia porque el concepto de factor implica independencia, movilidad y de su participación para la creación de valor tal como sucede con los otros factores de la producción: capital, tecnología y recursos naturales. Este contexto obliga a que las organizaciones estén en un constante esfuerzo por atraer y retener el talento y proporcionarles herramientas que permitan su desempeño en sus diversos roles: jefe, colaborador, compañero de trabajo y proveedor de servicios. Los conceptos de Capital Intelectual recogen la importancia de las competencias de las personas para desarrollar esquemas donde se pueda gestionar el conocimiento para poder alcanzar mayores niveles de productividad.

La tecnología de la información es un habilitador de las organizaciones cuando soporta las estrategias de negocio y proporciona la flexibilidad para

desarrollar nuevos modelos de negocio e innovación. En un contexto más amplio facilita la diseminación de información y los elementos para la creación de conocimiento y comunidades.

El informe que se desarrolla se basa en la construcción de una Intranet que se convierte en la principal plataforma de la unidad de Recursos Humanos para soportar la estrategia de gestión del conocimiento de una institución financiera con 7,000 colaboradores distribuidos a nivel nacional. El desarrollo de esta aproximación de Gestión del Conocimiento se desarrolló en el periodo 1998 – 2003, se abordaron primero servicios de transferencia de información administrativos (ficha personal, solicitudes, etc.) que generaron la familiaridad de la plataforma y luego se fueron añadiendo y mejorando los servicios de transferencia de conocimientos (desempeño destacado, propuestas de mejora, etc.). Esto fue posible a un cambio en la visión de la institución financiera y al reconocimiento del Factor Humano como motor del cambio. Esto que ahora resulta más que obvio en una empresa de servicios requirió de cambios profundos en el diseño de las estrategias de la unidad de Recursos Humanos para convertirse en un socio estratégico de las unidades de línea.

La evaluación económica demuestra que el proyecto agregó valor a la organización y que se recuperó la inversión en cinco meses. Sin embargo, el mayor aporte se dio en los indicadores de Clima Laboral donde la plataforma fue un elemento clave al promover la participación activa de todos los colaboradores.

Finalmente, el éxito de la plataforma permitió que se implementara la plataforma en otras empresas del grupo financiero: una importante financiera en Perú, la principal empresa de Seguros en el Perú y el segundo banco en Bolivia.

INTRODUCCIÓN

La plataforma virtual de servicios para clientes internos es la herramienta que la empresa financiera bajo estudio seleccionó para dar soporte a la gestión del conocimiento. Dado el tamaño de la organización, su distribución física a nivel de agencias en todos los departamentos del Perú y la amplia gama de servicios que brinda a sus clientes se tenía un aumento en el costo de transacción para transferir información y conocimiento. La forma de hacer viable la estrategia de gestión del conocimiento precisaba de un soporte tecnológico que reforzara la integración de las personas con la organización, que se mejorara la productividad de las unidades de RRHH y que se apoye a las estrategias de negocio promoviendo las mejores prácticas, el desempeño destacado y las propuestas de mejora de las personas.

La plataforma de servicio virtual forma parte de un portafolio de aplicaciones que se desarrollaron en la organización bajo estudio y corresponden al tercer grupo de productos (estrategias, políticas, roles y sistemas) que se desarrollaron a lo largo de seis años, el despliegue se realizó en el siguiente orden:

1. Módulos centralizados: inventario de personal, nóminas, puestos, organización.
2. Módulos descentralizados: movimiento de personal, vacaciones, préstamos, gestión de mejora del desempeño, ranking, sucesión, administración salarial, etc.
3. Módulos de integración: plataforma virtual para los clientes internos.

La metodología de adaptación al cambio que adoptó la unidad de RRHH para la implementación de los productos estaba conformado de:

- a. Establecimiento de la política, procedimiento y posterior norma publicada.
- b. Diseño del producto y su asignación a un dueño de producto quien será el responsable de la gestión del proceso de soporte, de la definición de requerimientos funcionales, indicadores de gestión y de la capacitación.
- c. Integrar el diseño del producto conforme al portafolio de aplicaciones de RRHH y a los procedimientos corporativos de de la División de Sistemas.
- d. Evaluación del desempeño del producto y formulación de las oportunidades detectadas para la siguiente versión del producto.

La primera versión del plataforma virtual para los clientes internos se logró al segundo año (1,998) de iniciados los cambios en RRHH, contenía los servicios básicos de información de los productos, Reglamento Interno de trabajo, la facilidad de modificar los datos personales y el desarrollo de un buzón de RRHH que era el “canal de escucha”. Con la aparición de los nuevos procesos la plataforma fue adquiriendo nuevas funcionalidades para permitir la descentralización de las funciones de RRHH en las jefaturas y la participación del colaborador. A partir de la segunda versión (2002) se habilitó la salida por Internet, de este modo que se ampliaran los servicios, ahora podían llegar al hogar de cada trabajador, no sólo para que pudiera realizar transacciones laborales; sino que incluso pudiera compartir con la familia los cursos de capacitación. La tercera versión (2,003) incorpora los servicios de Gestión de Conocimiento y un rediseño para incorporar la nueva imagen Corporativa y el relanzamiento de todas las ventajas de la plataforma.

La Plataforma Virtual de Servicios presenta dos categorías de servicios: la transferencia de información y la transferencia de conocimiento. El esquema general de funcionamiento se presenta en la figura 1.

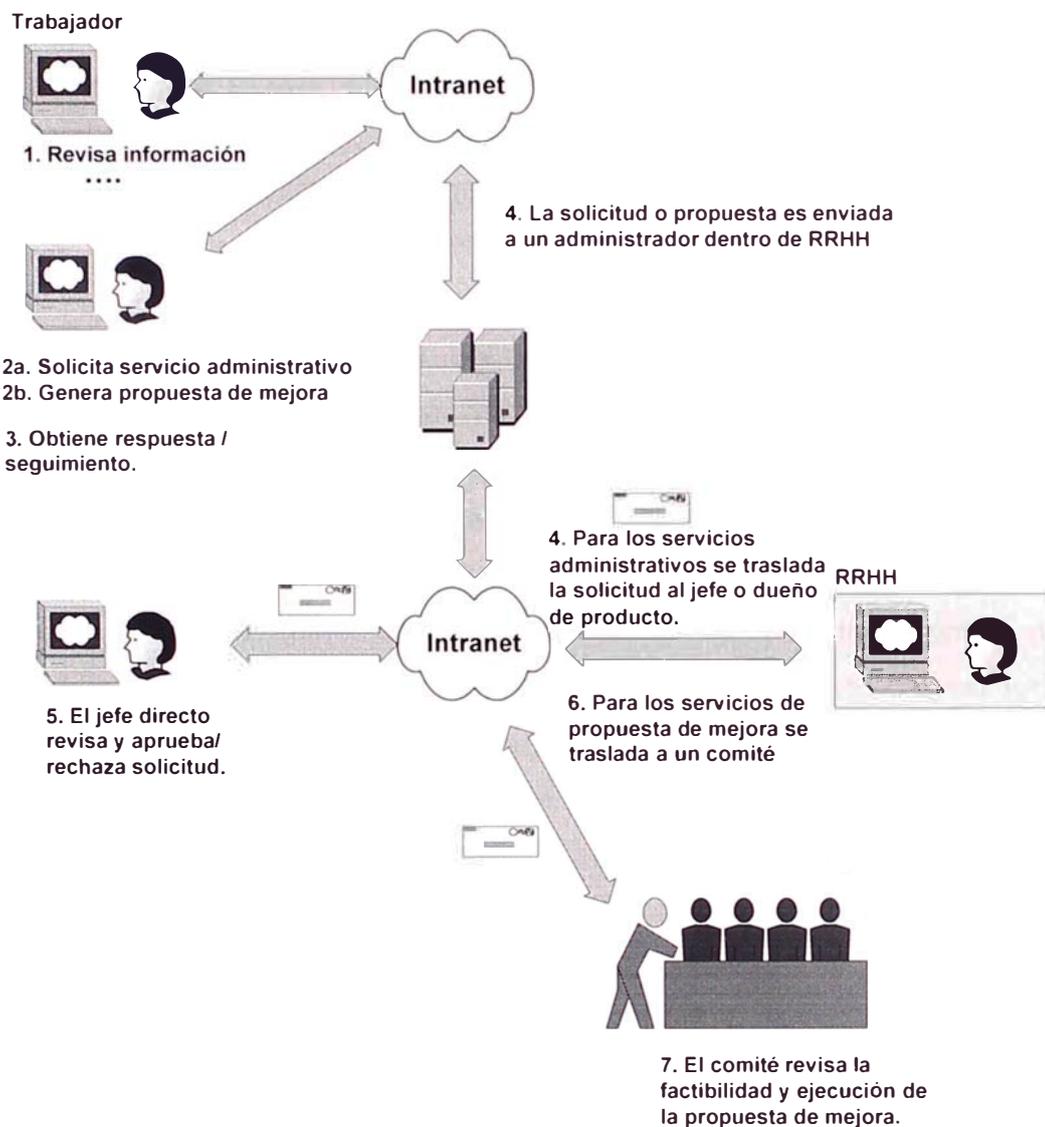


Figura 1. Servicios de la plataforma virtual¹

a. La Gestión de servicios de transferencia de información

En este esquema la plataforma proporciona al trabajador información personal y relacionada con algún producto de recursos humanos que le es personalizado conforme a su perfil y dependiendo del producto puede generar solicitudes. La solicitud es derivada por medio de un flujo de trabajo a un dueño de producto o al jefe directo para que sea revisada y sea aprobada o rechazada, brindando al trabajador una respuesta a su solicitud.

¹ Fuente Propia. Las figuras y cuadros propios no se reseñaran.

b. La Gestión de servicios de transferencia de conocimiento.

La plataforma permite que los trabajadores registren iniciativas de mejoras de procesos o productos, o que formalicen mejores prácticas, estas propuestas son revisadas por el administrador de la plataforma en RRHH y derivadas al dueño de producto quien analiza la propuesta y en caso de ser factible responde al administrador de la plataforma para que convoque al comité de revisión de propuestas, el comité es finalmente quien revisa la propuesta y decide la puesta en marcha de la iniciativa generando la innovación en el producto de negocio, desplegando la capacitación y publicando las normas para que la organización formalice el cambio. La plataforma significó un cambio sustancial en la gestión del conocimiento:

1. Los servicios administrativos de RRHH se simplificaron, antes una solicitud de una agencia de provincia podía demorar hasta dos semanas si consideramos que era llenada en un formulario, luego aprobada y firmada por el jefe directo, validada por el jefe de RRHH de la unidad descentralizada; y finalmente enviada al centro de procesamiento para su registro y ejecución. La plataforma redujo el tiempo a dos días.
2. Los servicios de transferencia de conocimiento aprovecharon que la plataforma facilitó el flujo de revisión, evaluación y seguimiento; antes la canalización de iniciativas y su evaluación tenían dificultades administrativas para ser desarrolladas, sólo las calificadas como proyectos eran ejecutadas.
3. Se reforzó el liderazgo de los jefes, ahora conocen de las necesidades de sus colaboradores y toman acción tomando en consideración las políticas y procedimientos que se encuentran incorporadas en la plataforma.
4. Se modificó el rol de RRHH, ahora interviene en los casos calificados como excepción² y aporta servicios de mayor valor para las unidades de línea. Los profesionales de RRHH se convierten en asesores reforzando el rol de socio de negocio que cumple Recursos Humanos.

² La excepción se produce cuando el requerimiento está fuera de parámetros generales establecidos por la norma o procedimiento y que requieren una evaluación personalizada.

El objetivo del trabajo es mostrar cómo se llevó a cabo una exitosa implementación de gestión del conocimiento en una institución financiera amplia (contaba con 8,000 colaboradores y oficinas distribuidas en todo el Perú). En el capítulo I de Pensamiento Estratégico se fundamenta la necesidad de Gestionar el Conocimiento impulsado por el reconocimiento de la importancia del Factor Humano, la competitividad del sector financiero y las posibilidades que brinda la tecnología de la información. En el capítulo II de Marco Teórico se presenta la base conceptual de la redefinición del rol de la función de Recursos Humanos, el Capital Intelectual; es particularmente útil el modelo de “Espacio del conocimiento” de Max Boisot para explicar la paradoja del valor del conocimiento; también se incluye una revisión del estado de Gestión del Conocimiento en las instituciones financieras. En el Capítulo III de Toma de Decisiones se define el problema, se plantean los requerimientos funcionales y técnicos de la solución, los cuáles servirán para evaluar las opciones planteadas y seleccionar la que mejor satisfaga estos requerimientos que finaliza en el lanzamiento formal del proyecto. En el Capítulo IV de Análisis Beneficio/Costo se utiliza la metodología de evaluación de proyectos de inversión para evaluar los flujos generados por el ahorro producido por la plataforma, un punto resaltante de esta evaluación es la identificación del punto de equilibrio con base al número de trabajadores; se incluye también una revisión cualitativa de los resultados del proyecto por medio de los indicadores de Clima Laboral; finalmente se incluye en este capítulo un benchmarking con otras soluciones existentes y una reflexión de los puntos críticos para extender la aplicación de esta plataforma a otras realidades. En la última sección se exponen las conclusiones y recomendaciones del trabajo.

El presente trabajo no consigna la fuente cuando la elaboración es propia; en el caso contrario, las referencias de cuadros y gráficos van al pie de página.

CAPITULO I: PENSAMIENTO ESTRATÉGICO

I.1 Justificación

A comienzos de 1997 la institución financiera comenzó la redefinición del rol de la función de RRHH como respuesta a la apertura de mercado que inició el Perú y la necesidad de volverse más competitivo frente a los bancos globales que ingresaron al mercado como el BBVA, el Santander, etc. La organización respondió aplicando una reingeniería de procesos de negocios durante 1996 y 1997, este proceso se denominó Análisis de Valor Agregado, AVA, el resultado fue que se modificaron procesos y que el esfuerzo de la organización se concentró en los procesos que agregan valor (muchos procesos fueron tercerizados). El énfasis en la eficiencia de las operaciones implicó que el número de personas se redujera en 15% (de 6,500; en diciembre de 1,996; a 5,500 en diciembre de 1,997)

La organización precisaba que la función de RRHH se rediseñara y pasara de un rol administrativo a convertirse en socio estratégico de las unidades de línea. La estrategia planteada se apoyó en los siguientes fundamentos:

1. Diseñar productos que contaran con normas, procedimientos y un soporte tecnológico.
2. Convertir a cada jefe en el líder de las personas que tiene a su cargo³.
3. Redefinir la estructura de RRHH para hacerla compatible con los servicios que debe proveer a las unidades de línea.

³ El anexo 1 establece el perfil de las competencias personales para el líder de la organización establecido en el plan estratégico para el 2003.

4. Redefinir el perfil del profesional de RRHH para convertirlo en asesor de las unidades asignadas.
5. Fomentar la participación activa de los clientes internos en los procesos de RRHH por medio de servicios sencillos, eficientes y que les permita impactar en su trabajo mediante la innovación.

La estrategia planteada tendría éxito si contaba con herramientas que permitieran hacer más y nuevas cosas con menos personas⁴; como es evidente esto implicaba la utilización de la tecnología de la información para habilitar los productos y sus procesos subyacentes. Como se ha comentado estas herramientas se materializaron con el desarrollo de un portafolio de aplicaciones para RRHH, que permitieran: mayor eficiencia en la unidad de RRHH, menos tiempo de transacción de los jefes y una gama de servicios eficientes para los trabajadores.

A comienzos de 1997 se contaba con aplicaciones centralizadas para la administración de procesos de RRHH, a este conjunto de aplicaciones le denominaremos **aplicaciones administrativas** y abarcaba los módulos de planillas, puestos, organización, consultas y seguridad. Estos módulos tenían como usuario al dueño de producto dentro de RRHH, dejaban de lado tanto al jefe de la unidad de línea; como al colaborador. Se hacía necesario contar con herramientas que permitieran a los jefes participar en los procesos de sus colaboradores; es así como se crean, a partir del segundo semestre de 1997, un conjunto de módulos que permiten el diseño y despliegue de nuevos procesos de Recursos Humanos en los cuales participarán activamente los jefes para apoyar la estrategia que busca convertirlos en líderes de sus colaboradores. A este segundo grupo de módulos le denominaremos **aplicaciones de gestión** y abarcaba el soporte a los procesos de: administración salarial, movimiento de personas, vacaciones, préstamos y selección.

⁴ A finales de 1,997 en la unidad de RRHH se contaban con 130 personas y desde el 2003 se tenían alrededor de 70 personas.

Queda claro que con las aplicaciones anteriores se proporcionan servicios administrativos, que son importantes, sin embargo, no contribuyen con la generación de valor competitivo para la organización. Se requería por tanto contar con un grupo de herramientas que permitiera dar soporte a los procesos de desarrollo de las personas; por lo que las denominaremos **aplicaciones de desarrollo**, éstas dan soporte a los procesos de desempeño, capacitación, plan de sucesión, ranking, cuadros ejecutivos, indicadores de gestión y gestión del conocimiento.

Los procesos de desarrollo de personas requieren además de la participación de RRHH y de las jefaturas de línea de la integración activa de los colaboradores. Esta necesidad es el origen de la propuesta de la plataforma virtual de servicios para la gestión del conocimiento que se desarrollará en el presente informe. La evolución del portafolio de aplicaciones se puede apreciar en la figura 2, donde la plataforma virtual de servicios para la gestión del conocimiento representa el último esfuerzo para integrar al cliente interno en los procesos de recursos humanos.

I.2 Objetivos

I.2.1 Objetivo General

Implementar una plataforma de servicios virtuales de RRHH en una empresa financiera que promueva la gestión del conocimiento facilitando la integración activa de los colaboradores en los procesos de RRHH de modo que puedan lograr una mayor productividad.

I.2.2 Objetivos Específicos

- a. Mejorar los niveles de servicios administrativos para proporcionar mayor satisfacción al cliente interno.
- b. Reforzar el liderazgo de las jefaturas.

- c. Fomentar la creatividad e innovación de los colaboradores por medio de la ejecución de las propuestas presentadas y de la identificación y difusión de las mejoras prácticas.
- d. Utilizar la evaluación del Clima Laboral para medir los aspectos de gestión del conocimiento.

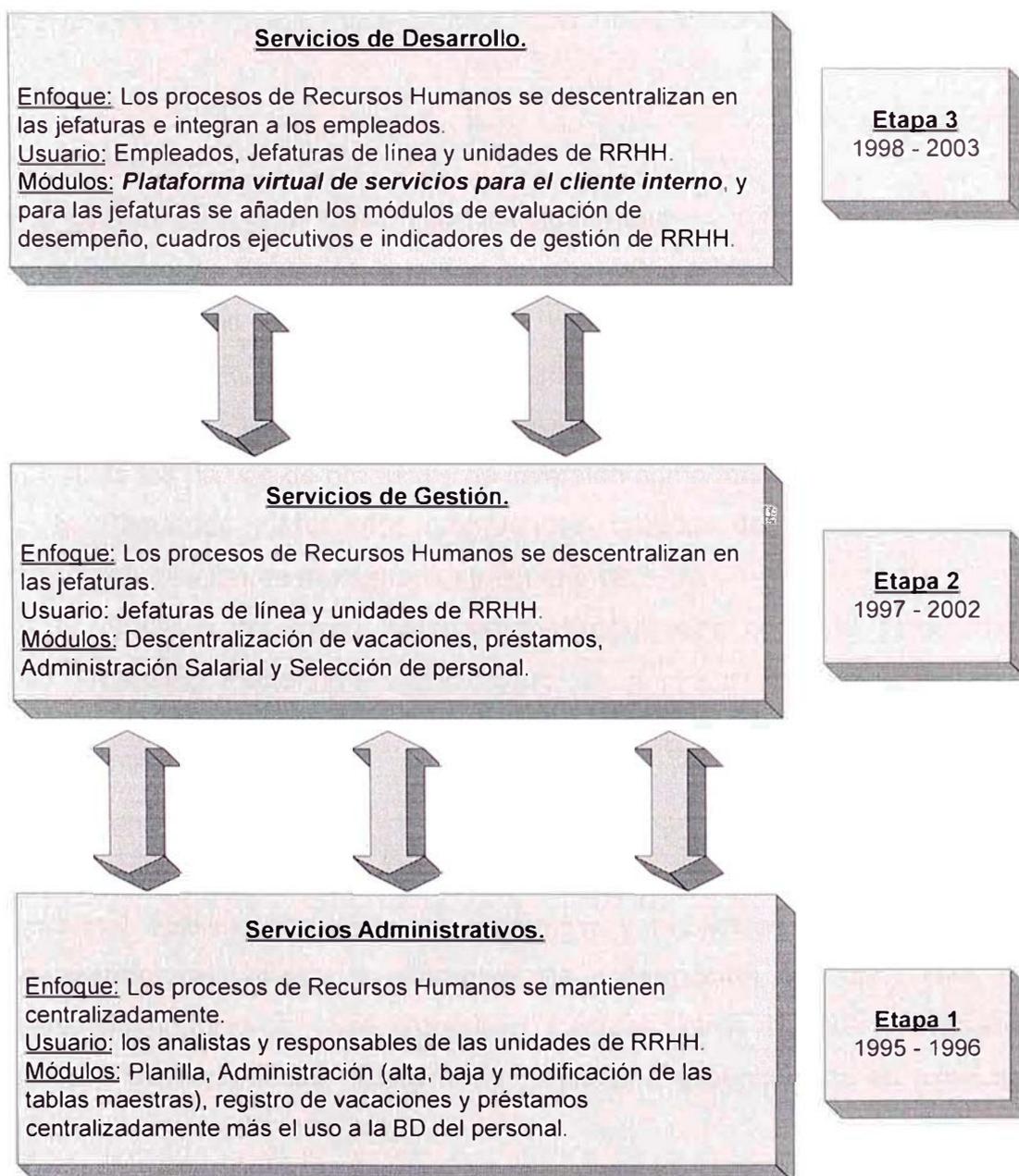


Figura 2. Desarrollo del portafolio de servicios y aplicaciones

I.3 Diagnóstico funcional

I.3.1 Organización

La implementación de esta plataforma se realizó en una institución financiera con agencias distribuidas a nivel nacional y que contaba al momento de implementarse con aproximadamente unas 7,000 personas.

I.3.2 Clientes

Los clientes de la organización son los siguientes:

- a. Personas Naturales, que son los ahorristas a los cuáles se les brinda una gama de productos que van desde los créditos efectivos, préstamos vehiculares e hipotecarios; brinda también planes de ahorros. Para las personas y familias con mayor capacidad de ahorro se les provee de productos de inversión como fondos mutuos.
- b. Pequeños y Medianos empresarios, créditos de capital de trabajo, adquisición de maquinarias y equipo, etc.
- c. Grandes empresas, servicios más complejos como el Telecrédito, Leasing, Factoring electrónico, etc.

I.3.3 Proveedores.

Tiene una amplia gama de proveedores abarcan desde servicios de tercerización como seguridad, PC's, impresoras, telecomunicaciones, personal auxiliar; empresas de marketing y publicidad; proveedores de infraestructura: servidores, empresas de construcción, etc. empresas de servicios financieros: Visa, American Express, otros bancos nacionales, bancos corresponsales; servicios de consultoría especializada en aspectos financieros, económicos, etc.

I.3.4 Procesos.

La institución financiera adoptó el modelo de excelencia de Malcom Baldrige para evaluar y desarrollar sus procesos, el esquema de la

interrelación de sus principales procesos que se presentan en la figura 3. Se puede apreciar la importancia del Factor Humano en el quinto grupo de procesos denominados: “Gestionar RRHH”

I.3.5 Diseño Organizacional

La organización ha estructurado sus unidades conforme a la segmentación de sus clientes, realiza esfuerzos para que le den agilidad en sus procesos e incorpora la tecnología e innovación en sus productos. Conforme los criterios de Mintzberg⁵ su estructura corresponde a la de una organización máquina con elementos de innovación, el organigrama se presenta en el anexo 2.

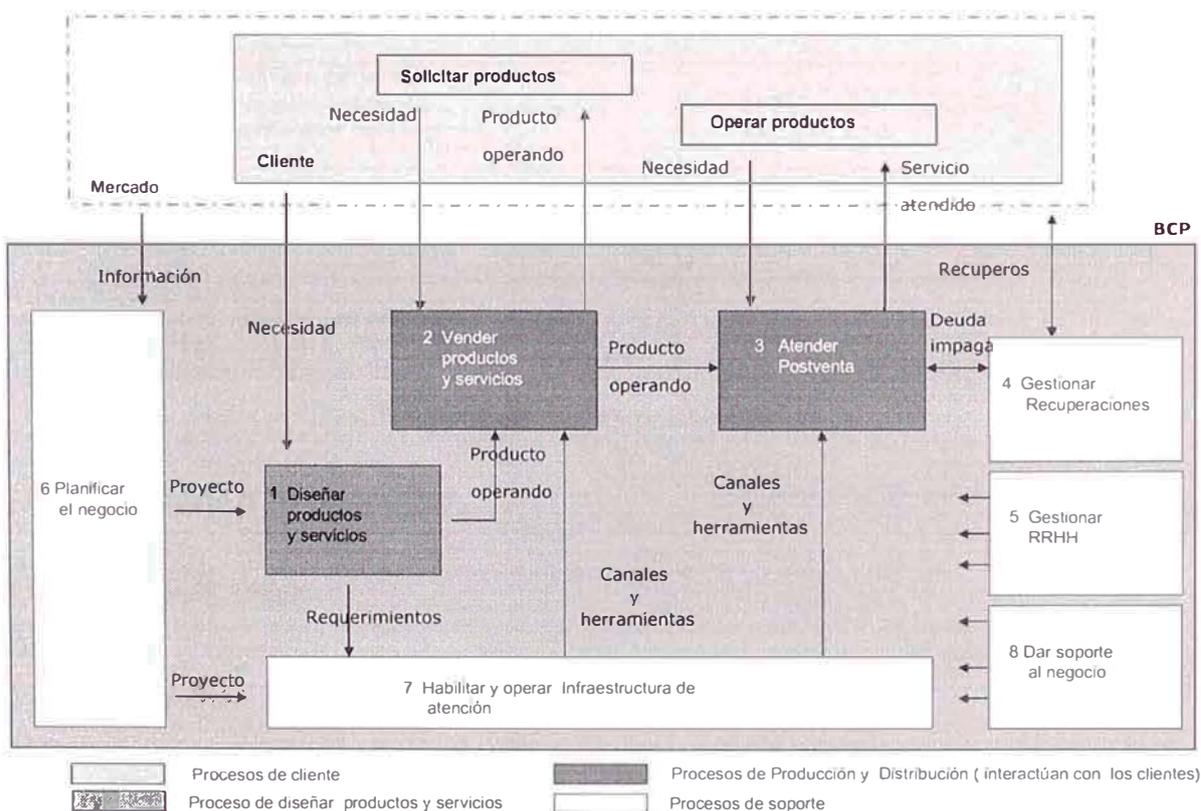


Figura 3. Mapa de procesos de la empresa financiera⁶

⁵ Para Mintzber existen 7 configuraciones básicas (con sus motivadores): Emprendedora (dirección), Máquina(eficiencia), Profesional(habilidad), Adhocracia (innovación), Diversificada (concentración), Ideológica (cooperación) y Política (competencia).

⁶ Fuente: Plan Estratégico basado en el modelo de excelencia Malcolm Baldrige

I.3.6 Principales Indicadores.

Los principales indicadores de la organización en estudio se presentan en la tabla 1 y fueron elaborados con base a las memorias publicadas.

En millones de nuevos soles de dic 2004	2002	2003	2004
Rentabilidad			
Utilidad neta	244.1	323.9	319.3
Utilidad neta por acción (S/)	0.20	0.26	0.26
retorno sobre el patrimonio (%)	11.83	14.47	13.41
retorno sobre activos (%)	0.98	1.26	1.34
Ratios Operativos			
Gastos operativos sobre ingresos totales (%)	58.81	51.8	56.62
Gastos operativos sobre activos (%)	5.14	4.51	4.73
Balance			
Activos	27,325	24,138	23,432
Préstamos netos	15,306	13,880	12,755
Depósitos	21,993	19,386	18,226
Patrimonio neto	2,134	2,344	2,418
Capitalización (nro de veces)			
activo total sobre patrimonio	12.80	10.30	9.69
activos ponderados por riesgo	9.57	9.14	7.71
Calidad de la cartera			
Préstamos atrasados sobre préstamos totales (%)	8.39	5.97	3.66
Provisiones sobre préstamos atrasados	109.60	124.07	159.46
Otros datos			
Número de acciones (millones)	1076	1202	1226
Precio promedio por acción (S/.)	1.50	1.98	2.55
Número de trabajadores	7,671	9,113	9,458

Tabla 1. Indicadores empresariales⁷

I.4 Diagnóstico Estratégico.

I.4.1 Análisis Interno

Misión

Servir al cliente.

Visión

Ser un Banco simple, transaccional, rentable y con personal altamente capacitado y motivado.

Valores

- i. El cliente: Nos debemos a nuestros clientes.
- ii. La Ética: Somos una institución con integridad, con gente honesta y responsable.

⁷ Fuente: Memorias anuales de la empresa financiera.

- iii. Nuestra gente: Contamos con los mejores profesionales, incentivamos su desarrollo y potencial emprendedor.
- iv. La Innovación: Innovamos continuamente para responder a los requerimientos del mercado.

Las fortalezas identificadas de la organización en estudio son:

- F1. Imagen de Solidez y prestigio.
- F2. Incorporación de Tecnología.
- F3. Red oficinas a nivel nacional.
- F4. Productos innovadores.
- F5. Alto Grado de Profesionalización.
- F6. Aprovechamiento de economías de escala.
- F7. Desarrollo del Gobierno Corporativo.
- F8. Responsabilidad Social

Las debilidades identificadas son:

- D1. Organización Jerarquizada.
- D2. Dificultades en la comunicación.
- D4. Lento crecimiento en la línea de carrera.
- D5. Altos costos operativos de las agencias
- D6. Falta de socios inversionistas de talla mundial.
- D7. Poca experiencia y éxito en las operaciones del exterior.

I.4.2 Análisis Externo

Las oportunidades identificadas son:

- O1. Desarrollo de canal virtual, mayor infraestructura de telecomunicaciones y acceso a la Internet.
- O2. Desarrollo de productos cruzados que aseguren fidelidad de los clientes.
- O3. Clientes más conscientes de los servicios financieros
- O4. Expansión de la demanda interna originada por la inversión extranjera y nacional, el Perú al 2008 goza de más de 5 años consecutivos de crecimiento.

O5. Desarrollo de nuevos segmentos como las PYMEs y la pujante economía de los conos de las grandes ciudades.

O6. El logro de grado de inversión traerá consigo mayor inversión y posibilidades de bancarizar más segmentos.

Respecto a las amenazas se han identificado las siguientes:

A1. Ingreso de bancos globales y consolidación del sistema financiero

A2. Recesión a nivel mundial que puede traer la desaceleración de la economía peruana y de los servicios de intermediación

A3. En lo político las discrepancias entre las regiones y el gobierno central pueden retardar el desarrollo económico de las regiones y de incorporarlas a los servicios financieros.

A4. Desintermediación en la banca mayorista, por la mayor competencia e instrumentos financieros disponibles para las grandes empresas (bonos).

1.4.3 Estrategias básicas derivadas del análisis FODA.

Del análisis FODA se derivan las estrategias que se detallan en la tabla 2. Se han resaltado en negrita aquellas que impulsan y se beneficiaran de la plataforma virtual de servicios para la gestión del conocimiento.

	Fortalezas	Debilidades
Oportunidades	F1,F2,O1: Desarrollo de banca por Internet y ampliación de servicios.	O1, D1, D2 : desarrollo de infraestructura virtual para transferencia de información.
	F4, F3, F6, O3, O2: Desarrollo de productos con mayor valor agregado y diferenciación en los servicios.	O5, O6, D5: Investigar constantemente formas de hacer eficiente los procesos internos.
	F1, F7, O5, O6: Alianzas estratégicas con comercios y ampliación de red de atención con los Agentes BCP. F4, O4: Desarrollo de productos de inversión para los clientes con altos ingresos.	O2, D7: Desarrollo de productos que permitan fidelizar clientes y realizar ventas cruzadas.
Amenazas	A2, F7: Desarrollo de una adecuada gestión de riesgos	A1, D1, D7: Desarrollar servicios de transferencia de conocimiento
	A1, F5: Desarrollo de planes de carrera y planes de sucesión para retener el talento.	
	A1, A4, F3, F6: Generación de una amplia gama de servicios y despliegue a nivel nacional. A3, F8: Desarrollo de programa de voluntariado de apoyo a la sociedad y de iniciativas educativas como "20 en mate".	A3, D2: Mejorar comunicación de servicios, productos y novedades para los clientes y trabajadores.

Tabla 2. Análisis FODA

I.5 Mapa Estratégico

La figura 4 muestra el mapa estratégico⁸ de la empresa financiera, en el que se puede apreciar claramente el objetivo de contar con personas motivadas y capacitadas. Las personas son un factor importante para la organización en estudio y se ve claramente como el pilar de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento. Esta estrategia apoya directamente a los elementos de la perspectiva de Procesos Internos, en especial a los denominados procesos de soporte donde se encuentran: a) Ser líderes en apoyo y comunidad (aspectos de Responsabilidad Social Empresarial), b) Apoyar el modelo de Gestión (Malcom Baldrige) y Gestionar Recuperaciones. Estos procesos apoyan a los procesos de Planificación y diseño, Procesos de Venta y Procesos de PostVenta. En la perspectiva de Cliente la estrategia de ser un banco simple, transaccional y con alta calidad sirven para Fidelizar clientes tradicionales, bancarizar PYMEs e independientes y desarrollar el negocio Transaccional. Estos finalmente impacta en la perspectiva Financiera para aumentar la utilidad neta y lograr un ROE de 20% como meta para el 2007.

La figura 5 muestra el mapa estratégico a nivel de la División de RRHH, en él se puede apreciar que los factores más importantes a nivel de la perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento son: contar con personal altamente capacitado y motivado, esto se hereda del mapa estratégico de la organización, los otros factores de esta perspectiva son consolidar la nueva organización de RRHH y la búsqueda de las mejores prácticas de RRHH. En los procesos internos tenemos el desarrollo de sistemas de información, contribuir al desarrollo del modelo de gestión y mejorar las políticas y procesos de RRHH. Estos elementos a su vez apoyan los procesos de desarrollo de una cultura organizacional, asesorar, incrementar el bienestar de las personas y la calidad de Servicio. Finalmente en la perspectiva financiera se busca que se logre una mayor productividad de las personas.

⁸ La organización en estudio utiliza la metodología del cuadro de mando y los mapas estratégicos a diferentes niveles para alinear los objetivos y acciones.

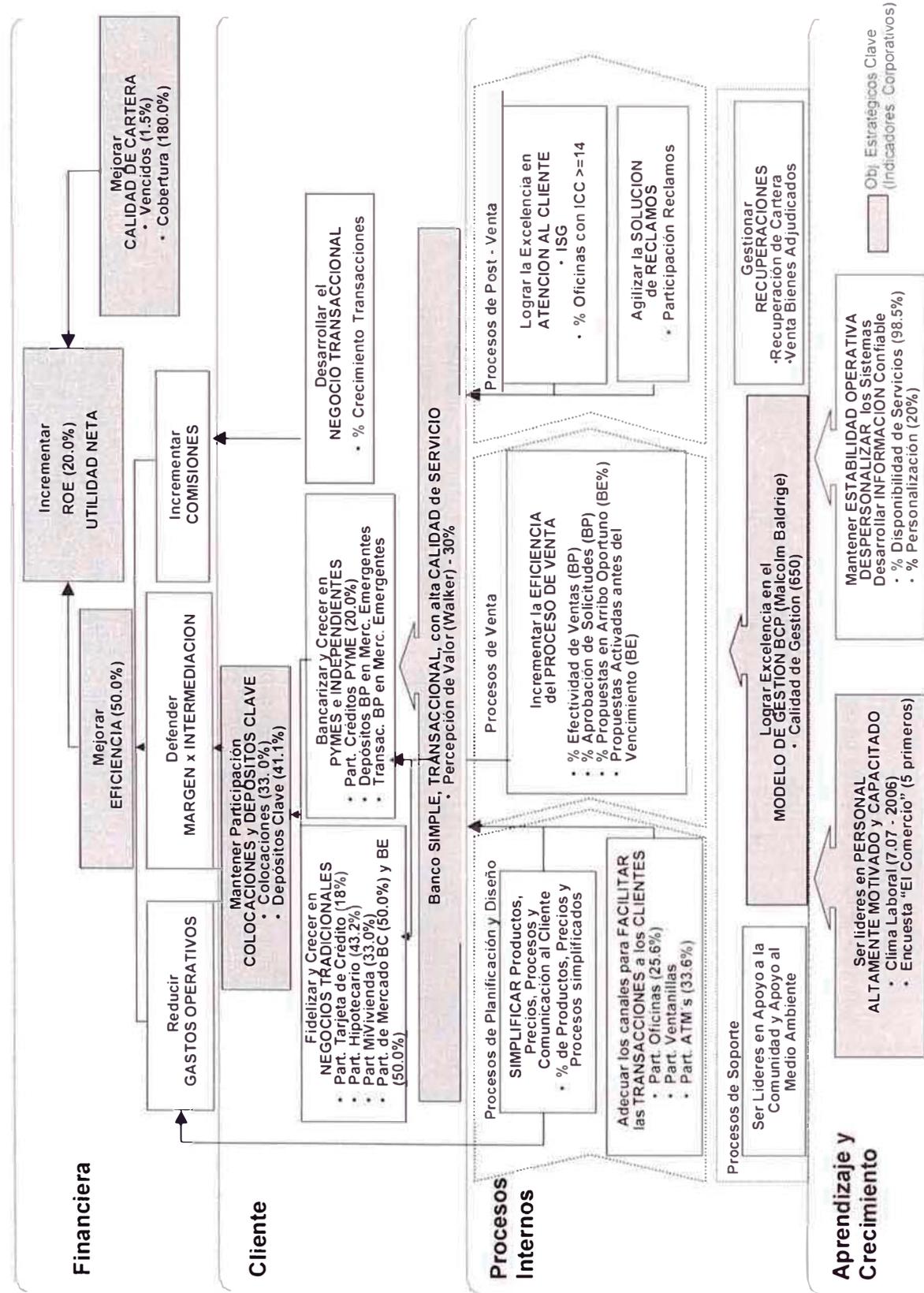


Figura 4. Mapa estratégico de la organización. Fuente: Plan Estratégico

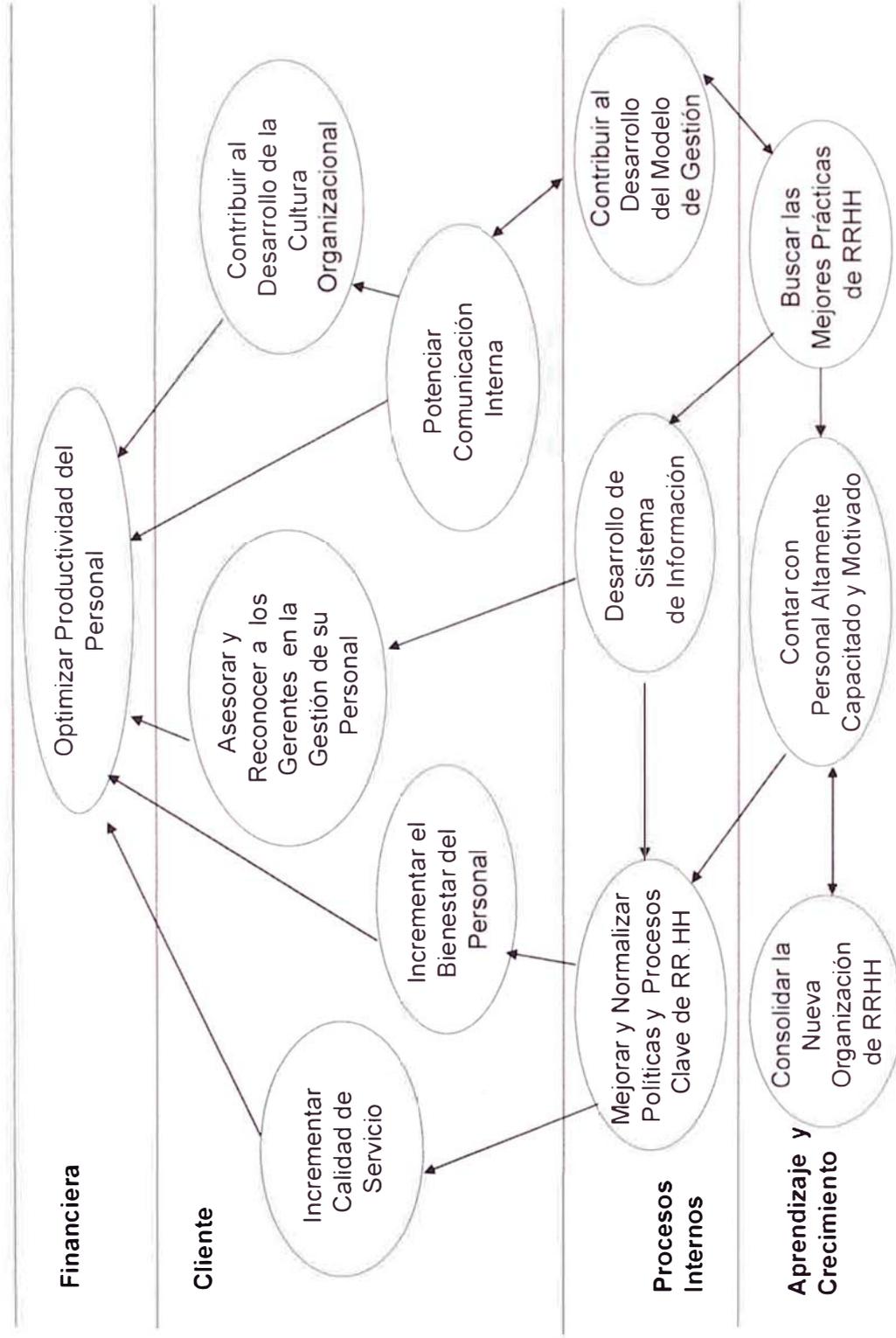


Figura 5. Mapa estratégico de la División de RRHH. Fuente: Plan Estratégico

CAPITULO II: MARCO TEÓRICO Y METODOLÓGICO.

II.1 La redefinición del rol de RRHH y su nueva agenda.

El reconocimiento del factor humano en las organizaciones aunado a los cambios en los negocios como la globalización, la desregulación y el uso intensivo de la tecnología exige que la función de RRHH redefina su rol, de acuerdo a Mercer⁹ el rol ha cambiado desde la aparición de la revolución industrial donde era eminentemente autoritario y dictatorial a uno que empieza en los 1990 como un socio y líder de negocio, esta evolución se puede apreciar en la fig. 6.

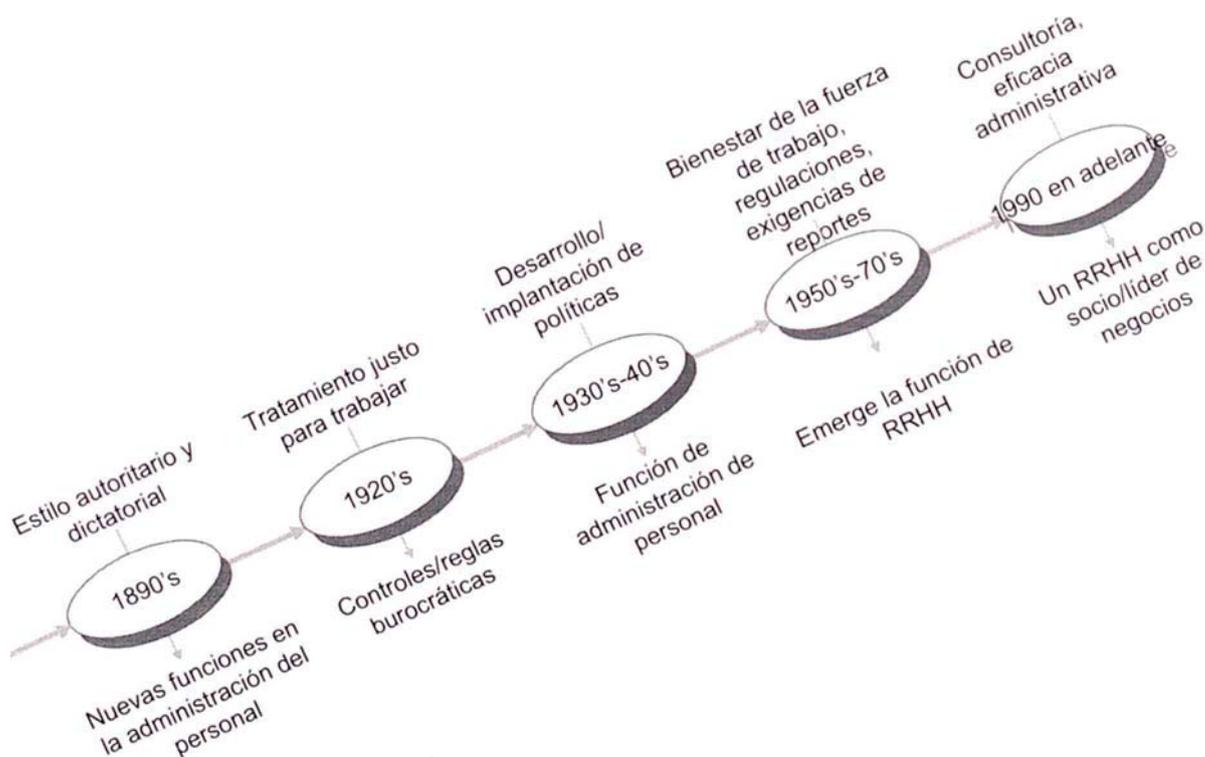


Figura 6. Evolución del rol de RRHH¹⁰.

⁹ Mercer es una consultora de nivel mundial especializada en RRHH.

¹⁰ Fuente: Documentos de trabajo de Mercer.

De acuerdo a un estudio realizado en Latinoamérica por Mercer en enero de 2004 en 137 empresas revelaba que un 76% de las empresas están actualmente en proceso de reformar sus departamentos de RRHH. Y en estas empresas un 64% lo hace para que la función de RRHH se convierta en estratégica.

El mismo estudio indica que los métodos que actualmente utilizan para brindar los servicios de RRHH son Intranet: 91%, Internet: 58%, tercerización de servicios: 51%, autoservicio: 29%, centro de servicios compartidos: 29%, automatización de procesos laborales: 33% y sistemas de interacción telefónica: 15%.

El estudio Mercer indica que las empresas que han tenido éxito en la transformación de sus unidades de RRHH han implementado:

- a. Una estrategia para su fuerza laboral, que oriente la política de capital humano a crear una cultura de resultados corporativos y enfoque hacia el mercado.
- b. Una estrategia de remuneración y beneficios, se debe contar con esquemas que recompensen los logros organizacionales además de los desempeños individuales, asimismo deben contarse con esquemas que aseguren la equidad interna (relativización de los puestos de la organización) y externa (competitiva frente al mercado en el que se desarrolla).
- c. Una estrategia clara para la función de RRHH, que provea servicios y que diseñe su estructura en base a ellos.
- d. Nuevos procesos y tecnologías de RRHH, automatizar los flujos de trabajo conforme las políticas y procedimientos.
- e. Reorganización de la unidad de RRHH, se deben crear unidades que ofrezcan servicios, un ejemplo de esto es contar con unidades de servicios compartidos para los grupos empresariales con varias empresas y distribuidos en varios países.

II.2 El perfil del profesional de RRHH

De acuerdo a Dave Ulrich¹¹, la agenda de RRHH está orientada por la competitividad y los profesionales de RRHH se enfrentan a los siguientes desafíos como la globalización, la cadena de valor, la rentabilidad, el cambio constante, la tecnología, atraer el talento y la transformación por medio del cambio de la propuesta de valor para el cliente.

Estos retos orientan a que las unidades de RRHH se desempeñen como socios de negocios, esto exige que los profesionales de RRHH desempeñen paralelamente cuatro roles: socio estratégico, experto administrativo, adalid de los empleados y agente de cambio, la tabla 3 muestra cada uno de estos aspectos.

Socio de negocios = Socio Estratégico + Experto Administrativo + Adalid de los empleados + Agente de Cambio

Metáfora	Rol	Aporte / Resultado	Actividad
Socio Estratégico	Management de recursos humanos estratégicos	Ejecutar estrategia	Alinear las estrategias de RRHH con las de negocio: "Diagnóstico organizativo"
Experto Administrativo	Management de la infraestructura de la empresa	Construir una infraestructura eficiente	Reingeniería de los procedimientos de la organización: "Servicios compartidos"
Adalid de los empleados	Management de la contribución de los empleados	Incrementar el compromiso del empleado y su capacidad	Escuchar y responder a los empleados: "Aportar recursos a los empleados"
Agente de cambio	Management de la transformación y el cambio	Crear una organización renovada	Administrar la transformación y el cambio: "Asegurar que exista la capacidad de cambiar"

Tabla 3. El Rol de los profesionales de RRHH como socio de negocios.¹²

¹¹ Ulrich es uno de los más grandes representantes de las modernas tendencias de la administración de RRHH, lo que se explica en este párrafo se encuentra en su libro "Recursos Humanos Champions".

¹² Fuente: Dave Ulrich, Recursos Humanos Champions.

II.3 Un esquema de Servicios de RRHH.

Los servicios de RRHH se pueden agrupar de muy variadas formas, utilizaremos una perspectiva útil y alineada a los resultados de negocio elaborada por Rodolfo Gonzales¹³ y que lo denomina un “modelo de soluciones para convertir a las personas en una fuente de ventaja competitiva”.

El modelo de soluciones comienza con la definición de la estrategia y planes del negocio de donde debe emanar la estrategia de Recursos Humanos (alineamiento), la estrategia en RRHH necesita de una plataforma de servicios que soporte los aspectos transaccionales y de productos que brindará RRHH a las unidades de línea. Para brindar los servicios es necesario establecer una serie de centros que agrupan los procesos y actividades orientados a la optimización de las personas, los centros identificados son: Productividad, Talento, Servicio y Administración, estos elementos se presentan en la fig. 7.

Los procesos así identificados y priorizados deben brindarse a través de una estructura, esto implica que se tengan que materializar en las organizaciones las siguientes unidades (cada organización los puede llamar en forma distinta):

Centro de Productividad: Es el área responsable de optimizar las estructuras y los resultados de la organización.

Centro de Talento: Es el área responsable de optimizar la atracción, el desarrollo y la retención de los colaboradores clave.

Centro de Servicio: Es el área responsable de optimizar la atención a los colaboradores para que puedan dedicar a sus actividades.

¹³ Para mayores detalles se puede recurrir a su libro “Creando valor con la gente”, que se incluye en la bibliografía.

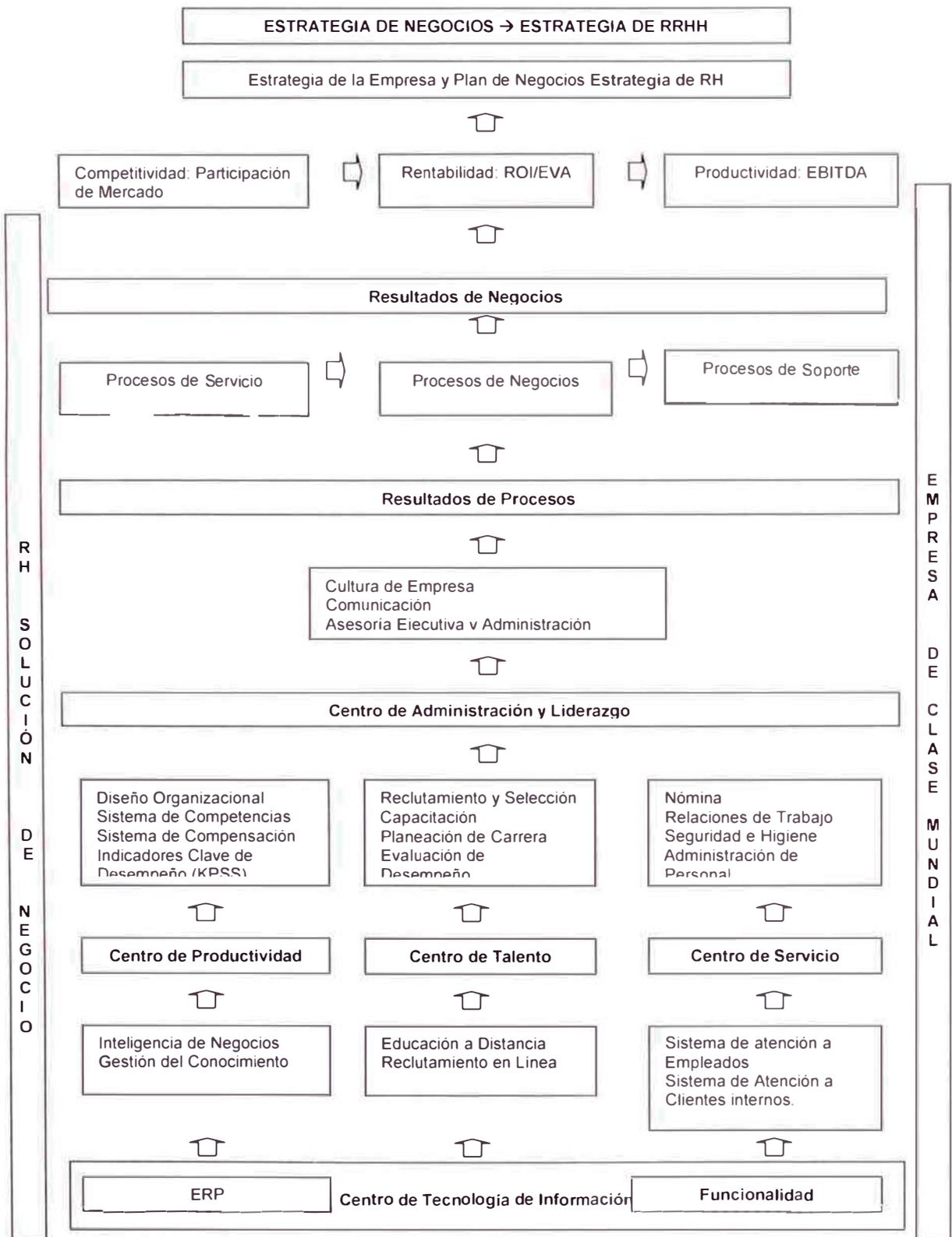


Figura 7. Esquema de servicios para RRHH¹⁴.

¹⁴ Fuente: Rodolfo González Gatica, Creando valor con la gente.

II.4 El Capital intelectual y la generación de valor

Los procesos de RRHH tienen un impacto en el Capital Humano de las organizaciones, los cuáles impactan en forma directa en la ejecución de las tareas, resultados de negocio y finalmente en la percepción de valor de los clientes y mercado. Estos resultados finalmente impactan en la redefinición del perfil y competencias de las personas, este flujo se muestra en la fig. 8.

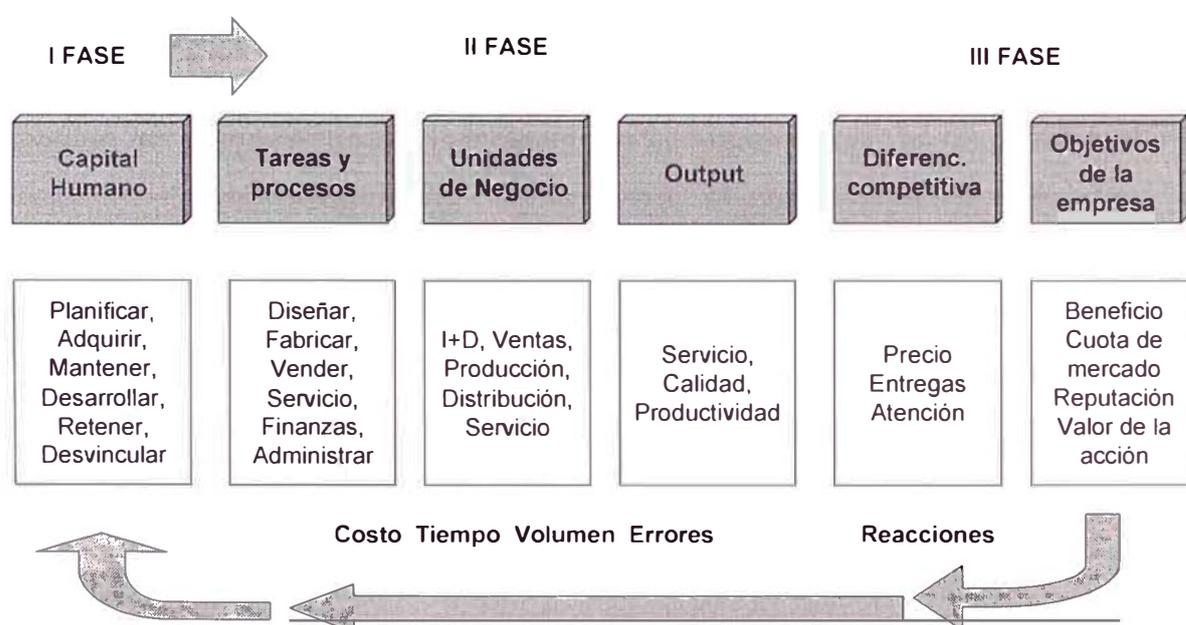


Figura 8. Generación de valor por medio del Capital Humano¹⁵.

II.5 La nueva economía y la digitalización de servicios.

La nueva economía es el proceso de transformación de la producción de bienes y servicios que afectan profundamente al individuo, la sociedad, la cultura y las organizaciones, sus características son:

- La acumulación acelerada del conocimiento producto del constante progreso científico y la aparición de nuevos modos de producción del conocimiento.

¹⁵ Fuente: Jac Fitz-enz, "El ROI del Capital Humano"

- b. La inversión creciente en capital intangible: educación, capacitación, investigación y desarrollo, software, capital organizacional, redes y coordinación.
- c. La innovación como motor del crecimiento económico.
- d. La revolución digital.
- e. Transformación del empleo y nuevos requerimientos de competencias personales.

Existen tres elementos que impulsan la nueva economía:

La Tecnología

Debido al progreso de la tecnología de la información, en especial al aumento de las capacidades del hardware, el continuo decremento de costos y mejoras en las comunicaciones.

La Desregulación

Fenómeno que se presenta preferentemente en las economías industrializadas y que consiste en la eliminación de las restricciones gubernamentales que impiden el libre comercio, fomentando de esta manera el surgimiento de nuevos competidores.

La Globalización.

A medida que los costos de las transacciones siguen disminuyendo y que las barreras regulatorias nacionales caen ante la presión de las economías de mercado se ven ampliados los mercados potenciales.

De estos tres elementos, el que ha revolucionado la nueva economía es, sin lugar a dudas, la tecnología de la información por medio del desarrollo de la Internet que posibilita el "capitalismo sin fricciones"¹⁶, término que expresa cómo se puede alcanzar el mercado ideal de Adam Smith, donde compradores y vendedores se encontrarán mutuamente sin excesiva pérdida de tiempo ni demasiado gasto de dinero.

¹⁶ término utilizado por Bill Gates en el libro The Road Ahead

La Internet y el e-Business han reformulado la forma de realizar negocios y cómo manejar las empresas, sus principales impactos son:

a. Empleo del Canal Electrónico.

Se refiere al uso de la Internet para vender a aquellos compradores que, de otra manera, le comprarían directamente a compañías tradicionales.

b. Desintermediación.

Afecta a los intermediarios, la Internet facilita a los proveedores saltarse a los distribuidores, y revendedores.

c. Digitalización.

Es la transformación de productos “reales” en formato digital, de manera tal que puede ser ofrecido y distribuido por Internet. Los ejemplos son: la música, los periódicos, revelado de fotos, servicios de banca, etc.

d. Desagregación.

Permite ahorrar esfuerzo en la búsqueda de los mejores especialistas para determinados temas, evitando recurrir a un solo proveedor que antes nos proveía todos los servicios, inclusive en los cuáles no eran competitivos.

e. Nueva posición del Cliente.

Los compradores tienen la oportunidad de un mayor apalancamiento con respecto a los proveedores, lo que lleva consigo a márgenes de ganancias más bajos aprovechando lo que en economía se denomina “transparencia de precios” Esto exige que las empresas modifiquen la forma de desarrollar sus productos (ver fig. 9).



Figura 9. Estrategia de generación de productos en la nueva economía.¹⁷

¹⁷ Fuente: cuadernos de trabajo del Corporate Leadership Council, 1999.

II.6 La Gestión del Conocimiento en las organizaciones.

Existen diversas definiciones sobre lo que significa el conocimiento, sin embargo, resulta particularmente útil la elaborada por Agustí Canals:

“...Definamos el conocimiento de un agente (no especificamos si una persona, una máquina un programa de ordenador o una organización), siguiendo la línea de Keneth Arrow, como un conjunto de distribuciones de probabilidades que refleja su visión del mundo y le permite orientar sus acciones.”¹⁸

Según esta definición el conocimiento permite que las personas (en el nivel fundamental) y a las organizaciones (en un nivel agregado de complejidad) orientar su comportamiento para dar respuestas funcionales y adaptativas a su entorno. Si el entorno cambia, también será necesario que nuestro conocimiento cambie desaprendiendo y aprendiendo nuevas cosas que nos permitan adaptarnos.

En esta línea de pensamiento, es inadecuado hablar de gestionar algo tan abstracto como el conocimiento; lo que factible es administrar los activos de conocimiento tales como documentos, base de datos, las competencias de las personas, los procedimientos, el know how de las empresas, etc. que se crean a partir del conocimiento.

Un punto importante en la mayoría de los modelos de gestión del conocimiento es la distinción entre el conocimiento que fácilmente podemos acceder y utilizar denominado explícito, y otro que utilizamos pero que nos es difícil expresar denominado tácito. Ésta es la base del modelo propuesto por Nonaka y Takeuchi, cuyo esquema se presenta en la figura 10.

¹⁸ Tomado del libro de Agustí Canals “Gestión del conocimiento”, Gestión 2000.com, 2003

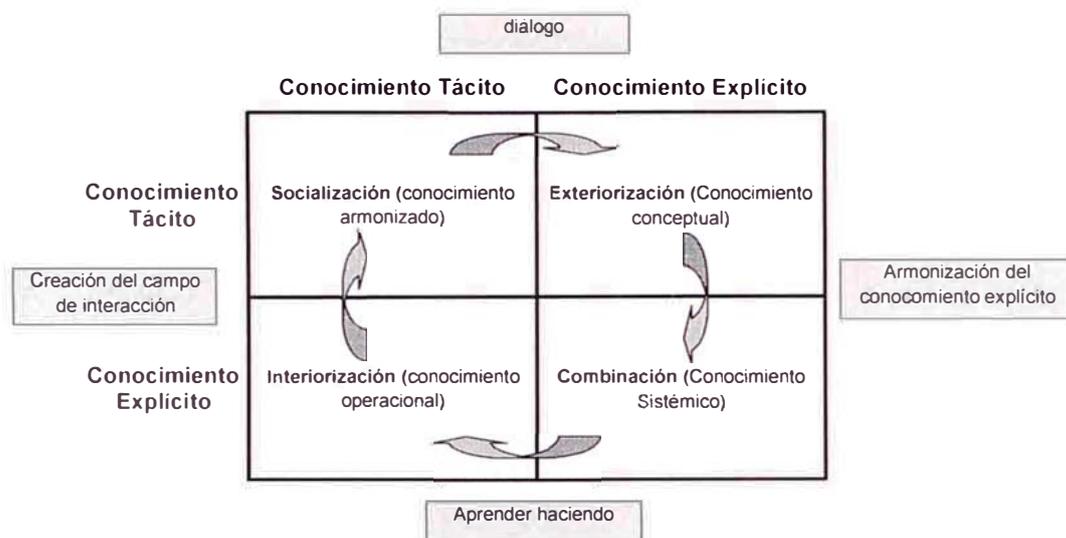


Figura 10. Espiral del conocimiento¹⁹

Un modelo útil para entender la dinámica en la que se desarrolla el conocimiento en las organizaciones es “el espacio del conocimiento”²⁰, este esquema utiliza conceptos modernos de la física del caos y las leyes de termodinámica. El modelo utiliza tres variables: codificación (asignación de fenómenos a categorías existentes), difusión (transmisión y diseminación de la información) y abstracción (reduce el número de categorías para abarcar fenómenos de manera simultánea).

La paradoja del valor del conocimiento en la organización es el fenómeno por el cual determinado conocimiento apreciado y poco difundido pierde valor al compartirse y traducirse en buenas prácticas de uso general. Aplicaremos los conceptos de espacio de conocimiento y teoría económica para explicar este fenómeno. En el primer caso el conocimiento tiene un alto nivel de abstracción y es poco difundido, esto lo hace un bien escaso y por tanto tiene el valor más alto. Cuando hacemos que este conocimiento es difundido como buenas prácticas, deja ser escaso, y por tanto pierde valor, sin embargo, no llega a eliminarse, esta dinámica se presenta en la fig. 11.

¹⁹ Fuente: se fusionaron dos cuadros del libro de Nonaka y Takeuchi “La organización creadora del conocimiento”, Oxford, 1999.

²⁰ El concepto lo desarrolla Max Boisot en su libro “Knowledge Assets”, 1998.

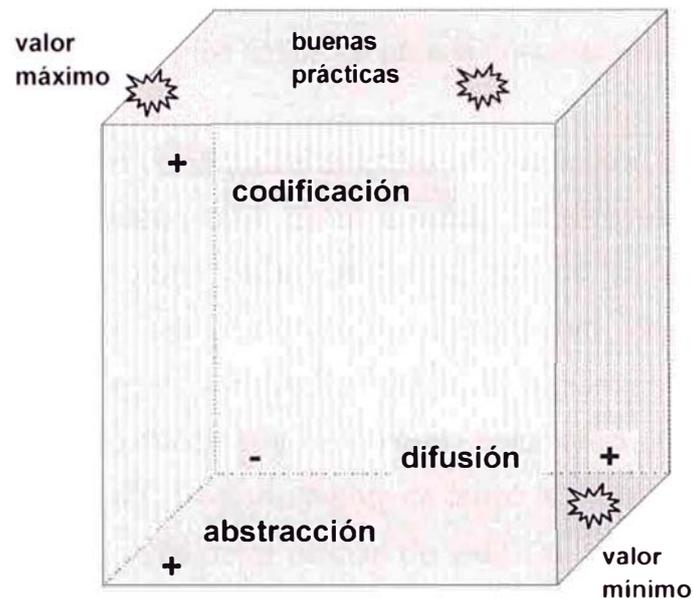


Figura 11. La paradoja del valor del conocimiento²¹

Lo anterior situación evidencia el precio que debe afrontar una organización que quiere formalizar el conocimiento tácito, sin embargo, es la forma como se puede acumular el “saber hacer”. Para ello es necesario que las organizaciones establezcan condiciones en dos dimensiones:

- a. Tecnológica, para dar soporte a la formalización del conocimiento y del almacenamiento y distribución del conocimiento formalizado.
- b. Cultural, que permita un clima de confianza que permita la sociabilización de las personas para luego generar el conocimiento que será compartido.

Para las personas el dilema no es compartir o no compartir – quien no comparte, no recibe – sino que conocimiento comparte, por eso es importante que la organización reconozca institucionalmente a las personas para motivarlas a asumir los costos de codificar y compartir para que este dilema sea menor.

²¹ Fuente: José Luis Molina y Montserrat Marsal, “La Gestión del conocimiento en las organizaciones”.

II.6 Casos de Gestión del Conocimiento en empresas financieras.

A continuación reseñamos los casos de presas financieras a nivel mundial²².

BBVA

Cuenta con Comunidades Virtuales dirigidas al aprendizaje continuo a través del intercambio de experiencias. El lanzamiento del “Proyecto Cliente”, llevó a la designación en cada oficina de responsables en su implantación, impulsó la creación de una red de intercambio de conocimientos, experiencias, opiniones y métodos de trabajo. El seguimiento de estos foros permite recoger sugerencias y encontrar soluciones a las pequeñas incidencias del día a día. Posteriormente se lanzó la iniciativa de difusión de Mejores Prácticas a través de la edición de los CDs “Historias para trabajar mejor” e “Historias aprendidas con los clientes”, que relatan experiencias innovadoras de equipos y personas del Grupo, con el doble objetivo de reconocer el mérito de sus protagonistas y ofrecer soluciones replicables para otros profesionales del Grupo. (storytelling)

Bankinter

Combina el e-learning con prácticas de gestión del conocimiento y autoaprendizaje. Todos sus colaboradores tienen acceso a la Intranet donde cuentan con foros y comunidades de práctica temáticas. La plataforma permite adicionalmente que un 10% reciba formación individualizada mediante acciones de “mentoring”. El elemento estratégico de su enfoque es el modelo de competencias, esto le permite conocer lo que la organización espera de cada uno de los colaboradores para proporcionarles una guía personalizada de su desarrollo y formación. En su memoria del 2005, indica que más del 48% de sus trabajadores había participado en foros de debate virtual, las comunidades de conocimiento recibieron cerca de 3,000 aportaciones y se realizaron más de 900 sugerencias de mejora.

Banco Sabadell

Destaca su iniciativa Campus ACTIVA, un campus virtual en el que se distribuyen experiencias, buenas prácticas y herramientas para transmitir de

²² Elaborado con base a la información de <http://newkmanager.blogspot.com/2006/11/pldoras-gestin-del-conocimiento-en.html>

forma fidedigna sistemas y procedimientos de trabajo, con el objetivo de aunar prácticas. Esto permite asegurar que en todas las oficinas se trabaje de forma homogénea y con los mismos criterios. La iniciativa fue liderada desde el área de formación para identificar y compartir mejores prácticas en atención telefónica. También destaca la creación de cursos e-learning y multimedia a partir de “destilar” la experiencia en grupos focales.

La Caixa

Dentro de su intranet Virtualia, tienen dos entornos: uno para formación, impulsada por el departamento de formación (cursos e itinerarios formativos), y otro impulsado por los propios trabajadores, formadores internos y empleados, para el intercambio de experiencias internas.

Bank of Montreal

El departamento de gestión del conocimiento es un “centro de competencia” y complementa su actuación con las áreas de diseño organizacional, gestión del cambio, diseño de procesos y estrategia de gestión de la información. Como centro de competencia, el equipo Knowledge Management, KM, es un negocio startup²³ con una base de clientes potenciales que se extiende por todas las compañías del Grupo del Banco. Su foco es el desarrollo de herramientas y procesos de KM para las líneas de negocio. La gestión del conocimiento forma parte de los valores del Banco. El objetivo del área de gestión del conocimiento es “crear valor conectando a las personas que buscan el conocimiento con aquellas que lo tienen”. Igualmente deben “conectar las personas con los elementos de conocimiento que el Banco crea como parte de su quehacer y sus negocios día a día. Uno de los aspectos significativos de la experiencia del Banco de Montreal es que el desarrollo de la política de gestión del conocimiento se basa en un enfoque de abajo hacia arriba, esto le permite acercarse a las necesidades de los trabajadores y de los clientes de manera más exacta. También creó una red de “campeones” de la GC en las líneas de negocio, que se constituyeron

²³ Las empresas startup son negocios emprendedores que desarrollan productos innovadores con un riesgo mayor de fracaso pero como contrapartida tienen tasas de crecimiento exponencial y rendimientos altos.

como comunidad de práctica para la GC incluyendo a líderes externos (se convirtió en miembro del IBM Institute of Knowledge Management). El equipo central de GC está formado por ocho personas que dan servicios relacionados con la GC tales como análisis de redes sociales, mapeo de procesos, y competencias en tecnología de la información. El trabajo actual del área de GC del Banco de Montreal se centra en: el desarrollo de comunidades de práctica, captura y desarrollo de conocimiento para evitar la pérdida del mismo cuando los trabajadores cesan y el Kcafé (un instituto para el aprendizaje que permite modelar la cultura organizacional y conecta aprendizaje con conocimiento).

World BAnk

Destacan las Comunidades de Práctica, conocidas en el banco como "Grupos Temáticos" que facilitan la transferencia de conocimiento entre áreas y traspasan las barreras organizativas. Lo más novedoso en este sentido es que en las Comunidades participan socios externos y clientes. La estructura de GC del Banco es descentralizada. Una de las razones que impulsó al Banco a gestionar su conocimiento fue el relevo generacional y la pérdida de conocimiento asociada al mismo. También la necesidad de aprovechar mejor la experiencia del personal del Banco que había desempeñado su labor en regiones remotas y condiciones político sociales específicas. El Banco puso un énfasis especial en la formación y la comunicación necesarias para crear verdaderos "gestores de conocimiento", así como en crear un esquema de clasificación del conocimiento para estructurar toda la información.

Bank of New Zealand

Desde 1999 consideró crítica la KM debido a potenciales pérdidas de conocimiento por el cambio generacional, así como por la falta de trabajadores calificados en algunas zonas geográficas. El Banco ha invertido importantes recursos en su programa de KM que partió del desarrollo de una visión corporativa que incluía la identificación de áreas potenciales de mejora en la organización. Como resultado se plantearon una serie de iniciativas entre las que destacaban: la necesidad de cambiar la cultura organizativa,

de consolidar la base de gestión de contactos, la revisión del sistema de gestión documental y de mapeo de información.

ABN AMRO

Se ha fijado en hacer el conocimiento más accesible a las personas vía e-learning y fomentar las comunidades de práctica, y el coaching llevado a cabo por sus ejecutivos de mayor experiencia.

BNP PARIBAS

Centra sus esfuerzos en su intranet, que ha desarrollado en 2005 en nueve sedes (Southeast Asia, Australia, New Zealand, Belgium, Cardiff, Spain, Luxembourg, Scandinavia y Switzerland).

Tiger Bank (Malasia)

Destaca su cultura de transferencia de conocimiento. El banco tiene una serie de expertos identificados sobre determinados temas, cuya experiencia se pone al servicio de todos los niveles del Banco. También su repositorio interno de conocimiento, puesto a disposición de todos a través del portal TigerBank2u. A través de este recurso, también existen foros y servicios de preguntas planteadas desde los clientes y que son contestadas en un tiempo determinado por expertos del banco. El conocimiento resultante es catalogado y almacenado en el repositorio para su uso posterior.

A manera de conclusión podemos resaltar que no existe una única forma de abordar la KM, a pesar de que todos la identifican como algo importante, pocos han avanzado en el sentido de crear comunidades, asignar moderadores, decantar el conocimiento y finalmente institucionalizarlos, podemos ver diferentes estadios de desarrollo desde los más avanzados como el Banco de Montreal, el BBVA y el World Bank hasta los menos desarrollados que lo conciben como una intranet con soporte para el e-learning. El otro punto resaltante es que muchas de las iniciativas parten de las unidades de RRHH en lugar de Tecnología de información.

CAPÍTULO III: PROCESO DE TOMA DE DECISIONES.

III.1 Identificación del problema.

La empresa estableció en su Plan Estratégico la necesidad de integrar a los clientes internos a los procesos de RRHH para:

- a. Difundir la cultura de la empresa, sus valores, sus normas y sus políticas.
- b. Brindar servicios administrativos eficientes de modo que los clientes internos se concentren en actividades que agreguen valor.
- c. Promover la innovación por medio de las iniciativas y propuestas de mejora de los procesos y productos generados por los trabajadores.
- d. Promover la difusión de las mejores prácticas resultados de desempeños destacados de modo que se mejore la productividad de la organización.
- e. Promover la participación de los jefes en los requerimientos de sus colaboradores y desarrollarlos como líderes de sus colaboradores.
- f. Apoyar las estrategias de negocio.

La forma de cómo estas necesidades se interrelacionan en las actividades del cliente interno se muestran en la figura 12. Dada la decisión estratégica de gestionar el conocimiento y de los cambios culturales en ejecución se precisaba de un soporte tecnológico que apoye a la organización por lo que la situación a resolver se enuncia como:

“El problema planteado es cómo diseñar, implementar y gestionar una plataforma de servicios que apoye la gestión del conocimiento proporcionando la transferencia de información y de conocimiento para integrar al cliente interno en los procesos de RRHH”.

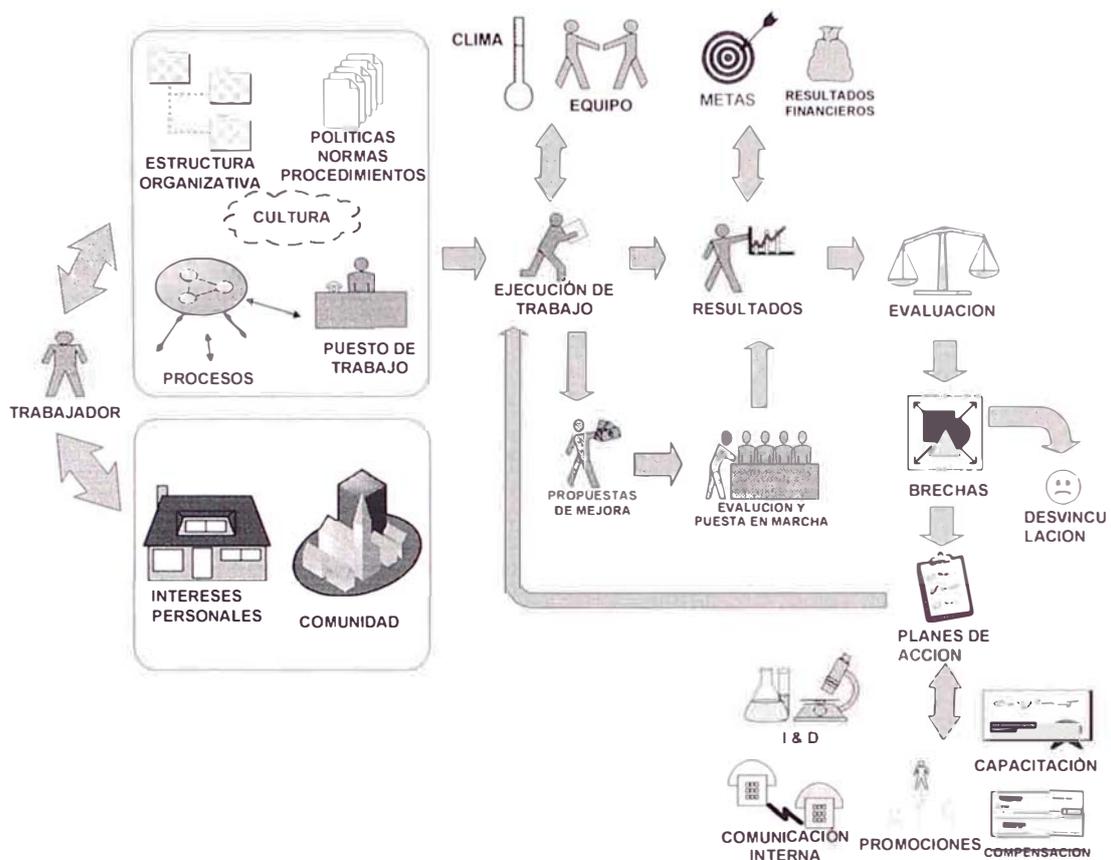


Figura 12. Actividades del cliente interno

Los pasos que seguiremos para la determinación de la plataforma es levantar los requerimientos técnicos y funcionales para luego evaluarlos y seleccionar la alternativa que mejor se ajusta a las necesidades del negocio.

III.2 Identificación de requerimientos.

III.2.1 Técnicos

- Número de usuarios: 8,000
- Deberá permitir la utilización de los servicios desde la Intranet e Internet.
- Compatible con las aplicaciones de RRHH existentes: administrativas y de gestión.
- Compatible con los estándares de desarrollo de aplicaciones.
- Compatible con la infraestructura de telecomunicaciones existentes

- f. Compatible con los estándares de la política de Seguridad de la información.

III.2.2 Funcionales.

- a. Desarrollo de la ficha personal que permitirá actualizar y añadir información personal como: nombre, dirección, teléfono, estudios realizados, etc.
- b. Buzón de EnContacto, que habilita un canal de escucha con los clientes internos; así como hacer seguimiento a las consultas y dudas de los colaboradores.
- c. Información y conformación de: la compensación, Desarrollo de personal, Préstamos, Plan médico familiar, Comunicaciones internas, Servicios del BCP, facilidades de recreo, links a páginas web para el estudio y entretenimiento.
- d. Integración con el reglamento interno de trabajo y normas internas.
- e. Integración con el sistema de mejora del desempeño, para revisar las metas e indicadores de desempeño individual.
- f. Integración con el sistema de gestión de tiempos, para el soporte administrativo de los permisos, misiones, viajes, rendición de gastos, etc.
- g. Integración con el sistema de Reconocimientos, habilita una forma de gestión del conocimiento para promover, seleccionar y reconocer las oportunidades de mejora propuestas por los colaboradores.
- h. Integración con el sistema de e-learning, se debe integrar con la sistema de capacitación no presencial @prendamos.

III.3 Planteamiento de alternativas de solución.

Se plantearon las siguientes alternativas:

III.3.1. Buzón de correo electrónico y archivos con hojas de cálculo.

Esta alternativa utiliza la facilidad del correo electrónico para dirigir solicitudes y enviar respuestas a los colaboradores. Las hojas de cálculo

con macros permitirá la habilitación de reglas de negocio para la mayor parte de las solicitudes y formularios.

Ventajas

- La rapidez con la cual se puede implementar los servicios.
- El acceso al correo electrónico es universal.
- Las macros en hoja de cálculo permiten habilitar rápidamente las reglas de negocio de los productos.

Desventajas

- Dificultad en la actualización frente a cambios en las políticas y parámetros, las hojas de cálculo "congelan" esta información.
- No se puede compartir información actualizada en la base de datos común a las aplicaciones administrativas y de gestión.
- Dificultad en el seguimiento de excepciones.
- Dificultad en revisar y consolidar información histórica.

III.3.2 Desarrollo de un módulo cliente/servidor.

Esta alternativa utiliza los programas de desarrollo estándar para construir aplicaciones cliente servidor y habilitar los requerimientos técnicos y funcionales de la plataforma.

Ventajas

- Familiaridad de los desarrolladores internos.
- Las aplicaciones pueden compartir información actualizada de las otras aplicaciones de RRHH.
- Rapidez en las transacciones y posibilidad de hacer interfases complejas y potentes.

Desventajas

- Requieren de un esquema de actualización para todas las PCs de modo que tengan la última versión y sea compatible con los cambios en las políticas y no se generen inconsistencias en la BD.
- Mantiene conexiones a la BD permanentes lo que origina sobrecarga en las PCs y en los servidores.
- Problemas en la configuración de aplicaciones multicapas y en la posibilidad de habilitar los servicios fuera de la organización.

III.3.3. Desarrollo de un portal intranet.

Esta alternativa propone el desarrollo de una intranet para habilitar los requerimientos técnicos y funcionales de la plataforma solicitada.

Ventajas

- Aprovecha las características de familiaridad de las personas con los navegadores de Internet
- Facilidad de cambios centralizados.
- Independencia del desarrollo de la interfaz y la lógica de negocios.
- Buen rendimiento de los recursos porque las transacciones a nivel de personas utilizan poca información y liberan recursos luego de cada operación.
- Facilidad para trasladar la aplicación Intranet a Internet.
- Atractivo de los diseños web.

Desventajas.

- Poca familiaridad de los desarrolladores.
- Mayor esfuerzo en la integración de productos y roles: diseñadores, programadores de componentes, programadores de páginas web, administradores de BD, etc.

IV.4 Selección de una alternativa de solución.

Las tres alternativas serán evaluadas respecto al grado en que se adecúen a los requerimientos técnicos y funcionales especificados en punto III.2, la

escala de gradación se muestra en la tabla 4. Finalmente, la alternativa recomendada será la que obtenga la mayor puntuación. En la tabla 5 se muestra el resultado de la evaluación de las alternativas.

Adecuación de la propuesta	puntaje asignado
No cumple	1
Deficiente	2
Cumple en forma básica	3
Cumple bien	4
Satisfactorio	5

Tabla 4. Puntajes de gradación.

Criterio \ Alternativa	1. Buzón de correo	2. Aplicación Cliente / Servidor	3. Intranet
Requerimientos Técnicos			
a. Atención de más de 8000 usuarios	3	4	5
b. Se puede utilizar desde la intranet	4	5	5
c. Se puede utilizar desde Internet	3	3	5
d. Estándares de desarrollo de aplicaciones	3	5	5
e. Estándares de infraestructura	4	5	5
f. Estándares de seguridad de la información	3	5	5
Ajuste de requerimientos técnicos	20	27	30
Requerimientos Funcionales			
a. ficha personal	3	4	5
b. Buzón para "canal de escucha"	3	4	4
c. Información de la compensación, Desarrollo, préstamos, plan médico, links, etc.	2	4	5
d. Integración con el reglamento interno de trabajo y sistema normativo	3	4	4
e. Integración con el sistema de desempeño.	3	4	5
f. Integración con el sistema de gestión de tiempos.	3	3	5
g. Integración con el sistema de reconocimientos.	3	3	5
h. Integración con @prendamos (sistema de e-learning).	3	3	5
Ajuste de requerimientos Funcionales	23	29	38
Promedio	3.07	4.00	4.86
Ajuste a requerimientos Técnicos y Funcionales	43	56	68
Nivel de ajuste de requerimientos totales	61%	80%	97%

Tabla 5. Evaluación de alternativas

De la etapa de selección podemos concluir que la propuesta que mejor se ajusta a los requerimientos funcionales y técnicos es la alternativa del desarrollo de Internet, ésta es la que procederemos a desarrollar (97% de ajuste frente al 80% de la alternativa Cliente Servidor y el 61% del buzón).

Las principales deficiencias de la alternativa de buzón de correo desde el punto funcional son la dificultad de mostrar la información en forma personalizada (dinámica) y la capacidad de enlazarse con otras aplicaciones. Desde el punto de vista técnico son: la atención de usuarios y el cumplimiento de los estándares de seguridad. En tanto que para la alternativa Cliente/Servidor las principal deficiencia desde el punto de vista funcional es la integración con las aplicaciones Web y desde el punto de vista técnico son la dificultad de manejarlo desde la Internet y la dificultad de administrar adecuadamente la concurrencia para 8,000 usuarios. Los resultados se presentan en la figura 13 donde a mayor área corresponde un mejor ajuste a los requerimientos especificados para la plataforma.

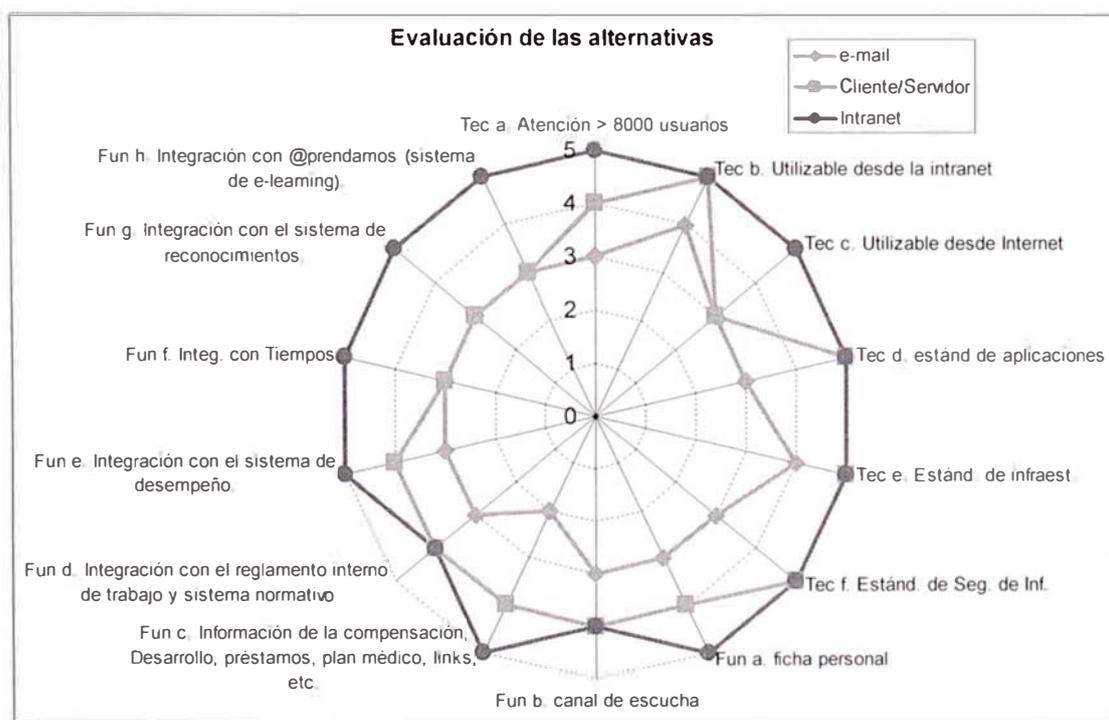


Figura 13. Comparación de resultados.

III.5 Planes de acción para desarrollar la solución planteada.

Como se mencionó en la introducción la unidad de RRHH tenía una metodología de Desarrollo Organizacional para que los productos desarrollados gestionaran los procesos y se mantuvieran en el tiempo, la organización en estudio contaba en esos momentos con una metodología de proyectos similar a la propuesta por el PMI²⁴, por lo que utilizaremos este esquema para reflejar los distintos planes de acción.

III.5.1 Determinación del Alcance

1.1 Objetivos.

Diseñar, implementar y gestionar una plataforma de servicios virtuales para promover la gestión del conocimiento de los clientes internos. Proporcionará dos categorías de servicios: el de transferencia de información y el de transferencia de conocimiento.

1.2 Descripción del alcance del producto.

La plataforma proporcionará con los servicios de transferencia de información y de conocimiento cumpliendo los requerimientos identificados con el punto III.2

1.3 Requisitos del proyecto.

- a. La plataforma debe permitir ganar eficiencia en las operaciones al brindar servicios de información en forma eficiente, especialmente en el manejo de las solicitudes por medio del autoservicio.
- b. La plataforma facilitará la innovación por medio de la gestión del conocimiento que se materializa en la gestión sugerencias y transmisión de las mejores prácticas.
- c. La plataforma apoyará a desarrollar el liderazgo de los jefes.
- d. La plataforma reforzará la cultura organizacional al reforzar los valores y políticas de la organización.

²⁴ A partir de 2003 se comenzó a implementar una oficina de proyectos que asimiló la metodología del PMI, debido al éxito que tuvo luego de un proyecto de fusión se adaptó como oficial y se definieron esquemas para: mejoras, proyectos pequeños y grandes.

1.4 Límites del Proyecto.

- a. La plataforma no contempla en esta versión requerimientos que estén fuera de los especificados en el punto III.2
- b. El diseño lógico de navegación de la intranet se especifica en la figura 14.
- c. El diseño físico de la aplicación se realizará utilizando el desarrollo por componentes y aplicaciones distribuidas.
- c. La infraestructura física se especifican en la figura 15, en este diagrama se puede apreciar que es una aplicación distribuida multicapas, se utilizaron los estándares de la organización que eran de Microsoft: SQL Server como base de datos, Internet Information Server y ASP para el site, componentes desarrollados en Visual Basic, y la integración con otros servidores. El esquema de seguridad física requería de la segmentación en 3 redes: Zona interna, de transacciones y desmilitarizada.

Está fuera del alcance del proyecto.

- a. La habilitación de servicios Chat.
- b. Creación de foros con temas libres, estos se encuentran disponibles en la aplicación de e-learning, sin embargo, siempre hacen referencia a lo establecido por un moderador (dueño de producto de capacitación en línea).

1.5 Productos entregables.

Los entregables son:

- a. Un plan del proyecto.
- b. Una intranet con los requerimientos indicados en el punto III.2 que provean de servicios de transferencia de información y conocimiento.
- c. Documentación del Desarrollo del proyecto: Portal.
- d. Plan de comunicaciones y lanzamiento para todos los trabajadores.
- e. Plan de adecuación de reglamentos en el sistema normativo de la organización y contrato de los trabajadores.

1.6 Criterios de Aceptación.

- a. La intranet debe cumplir con los requerimientos especificados en el punto III.2 y los casos de prueba documentados.
- b. La intranet debe soportar las pruebas de estrés requerida por todas las aplicaciones de la organización.

1.7 Restricciones del Proyecto.

- a. La aprobación del acta del proyecto se estima a mediados de enero de 2003 y el lanzamiento se realizará durante la primera semana de junio.
- b. El proyecto debe satisfacer con el costo de oportunidad de la organización establecido en 15% anual.

1.8 Asunciones del Proyecto.

- a. La organización cuenta con los recursos necesarios para la inversión inicial (servidores, software, campaña y pago de los desarrolladores).
- b. Asumimos que se cuentan con las personas para el equipo de trabajo.

1.9 Organización del proyecto

El proyecto tendrá la siguiente estructura:

a. Comité

- Gerente de la División de RRHH
- Jefe de Servicio de procesos y proyectos de RRHH
- Jefe de Servicio de sistemas administrativos.
- Dueño del producto de la plataforma de servicios.

b. Dueño del Proceso: Analista de comunicaciones, tiene a su cargo además de la plataforma virtual, la revista corporativa, el buzón de correo de RRHH, el buzón de teléfono y las coordinaciones con Marketing para las comunicaciones internas.

c. Sponsor: Gerente de la División de RRHH.

d. Equipo del proyecto

- Gerente de Proyecto: Analista de comunicaciones, pertenece a RRHH
- Analista funcional Senior: Analista perteneciente al departamento de Informática de RRHH.
- Analista funcional junior
- Analista de Sistemas Senior: Analista de la División de Sistemas.
- Analistas programadores: 3
- Diseñador Web: se terceriza con agencia de diseño.

1.10 Riesgos iniciales definidos.

- Demora en la adquisición y prueba de los certificados digitales para la habilitación de Internet.

- Que se carezcan de los folletos y encartes a distribuir durante la quincena de mayo.

1.11 Hitos del cronograma.

- Entrega del alcance del proyecto.
- Entrega de los servicios de transferencia de información.
- Entrega de los servicios de transferencia de conocimiento.
- Entrega del plan de capacitación.
- Lanzamiento del plan de comunicaciones.
- Disponibilidad de los servidores de producción y del certificado digital.
- Cierre del proyecto e inicio para las próximas versiones.

1.12 Limitación de fondos.

- Durante el presupuesto se reservó USD 80mil.

1.13 Estimación del Costo.

El costo estimado es de USD 60 mil.

1.14 Gestión de la configuración

Los cambios serán propuestos al comité del proyecto y con seguimiento permanente del Gerente de proyecto. Utilizaremos los canales formales para cumplir con lo presupuestado.

1.15. Requisitos de aprobación

Para la aceptación de los entregables principales o modificación de alcance se requerirá acta firmada y aprobada por el comité.

Para la aprobación y pruebas se manejará actas por e-mail y aprobaciones por este medio. Se evitarán los acuerdos verbales que no tengan contrapartida en documentos o e-mails de aceptación.

2. Cambios Solicitados.

Se utilizarán los mecanismos de evaluación de requerimientos y la metodología que tiene la organización, dependiendo del cambio puede implicar el escalamiento al sponsor y comité del proyecto.

3. Plan de Gestión del Proyecto.

Se establecen reuniones periódicas con cada nivel de la organización del proyecto para elevar cambios, riesgos y plantear los planes de acción, descendientemente se llevan los acuerdos.

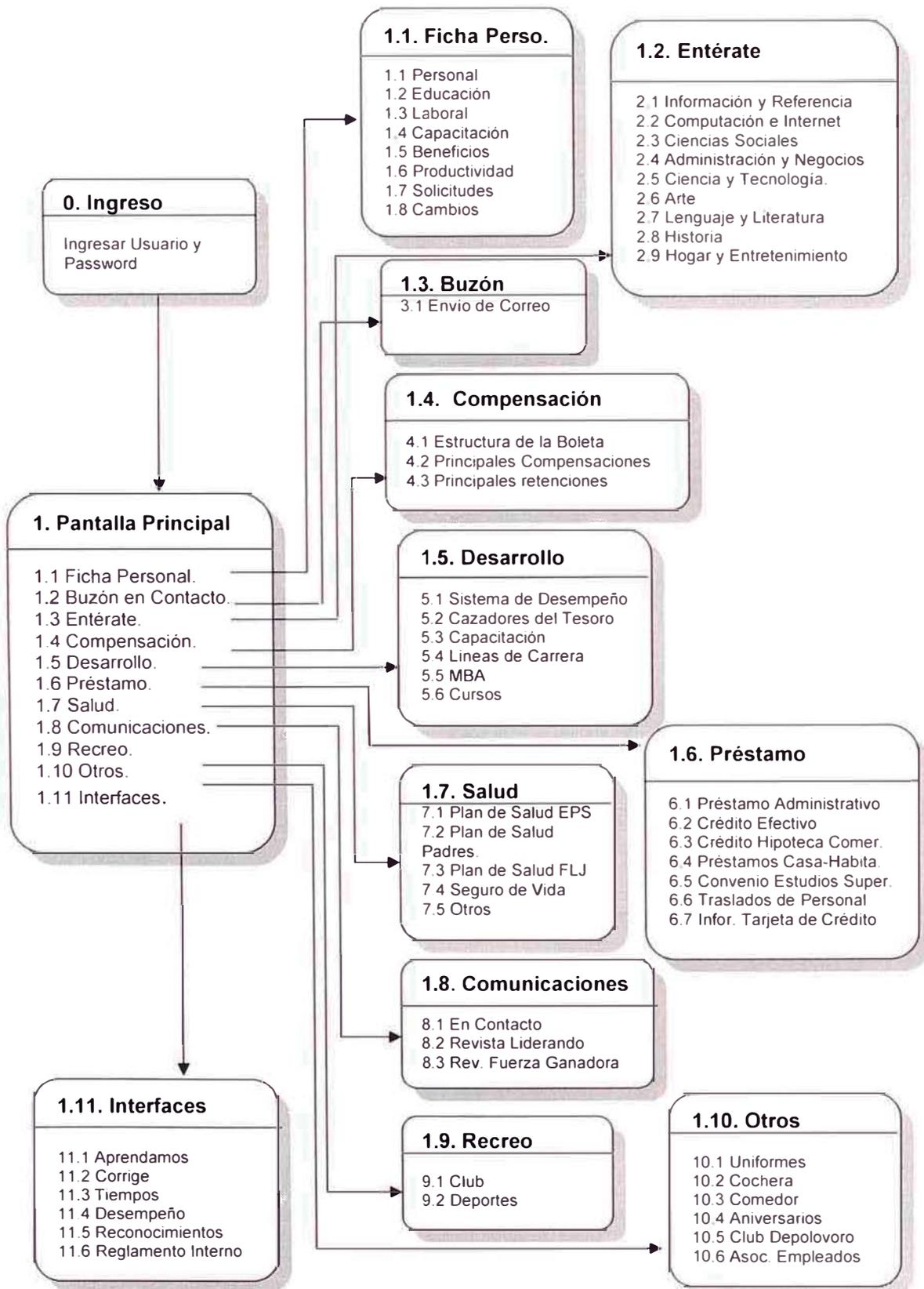


Figura 14. Estructura de navegación de la plataforma virtual.

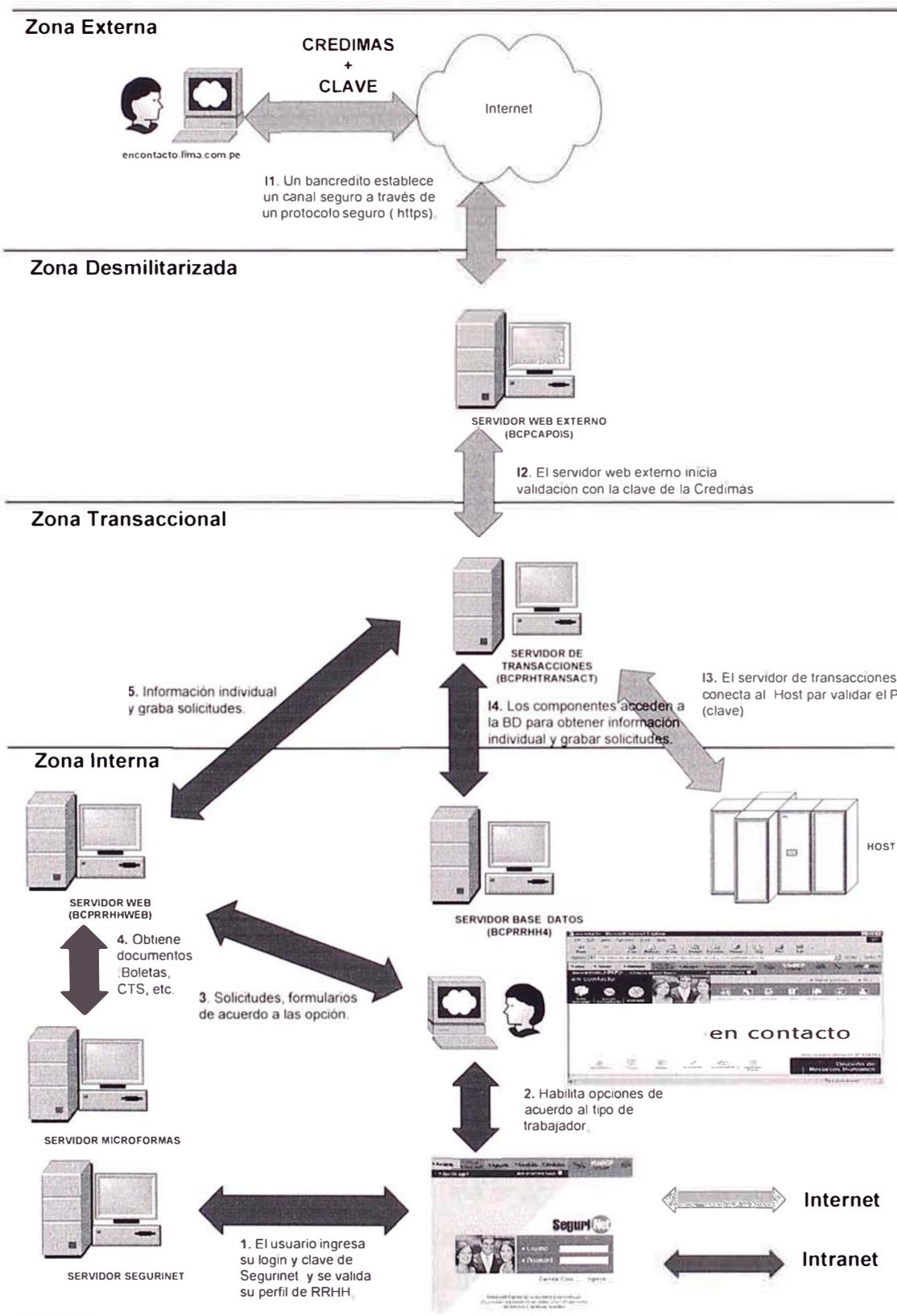


Figura 15. Arquitectura de la Plataforma Virtual

III.5.2 Especificación Detallada de Trabajo - EDT.

El EDT del proyecto se detalla en la figura 16, se aprecia que está enmarcado dentro de la estrategia de desarrollo organizacional de RRHH.

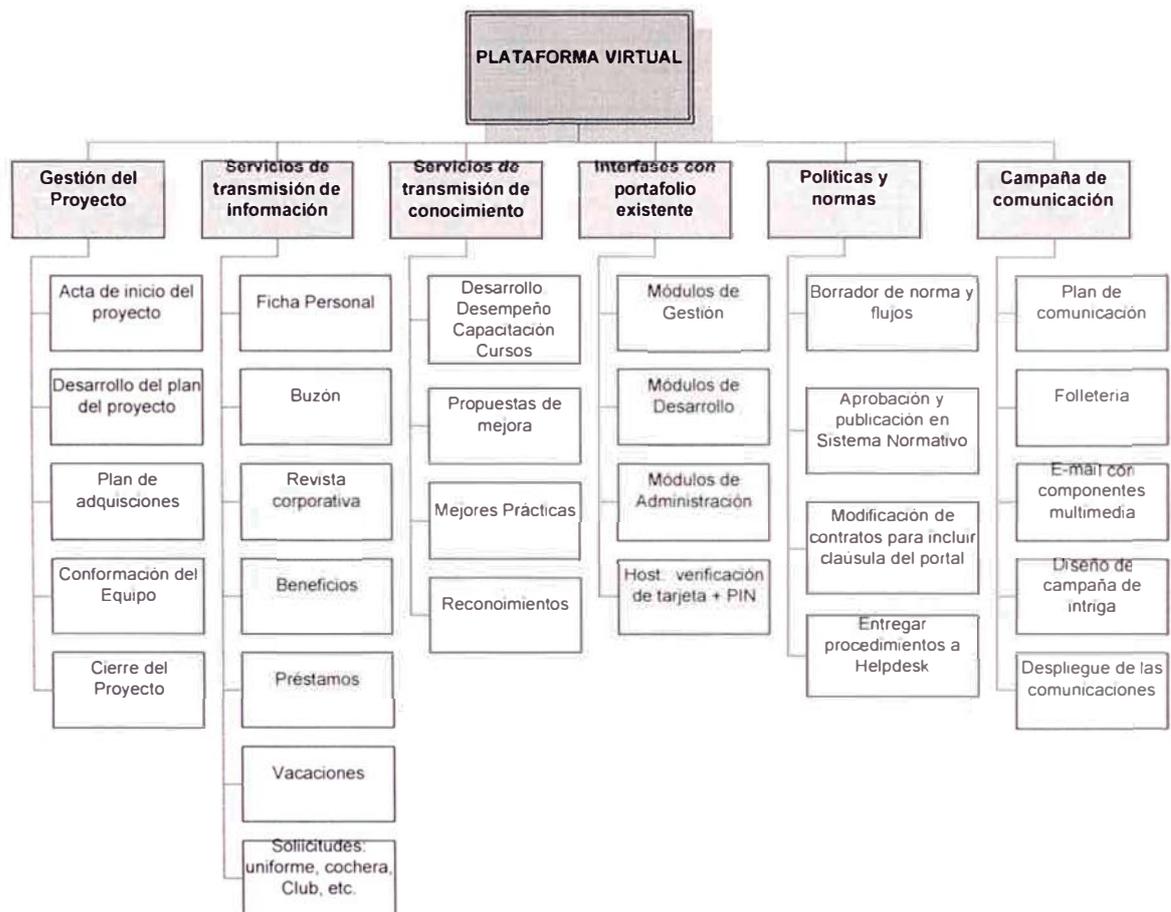


Figura 16. EDT del proyecto de plataforma virtual

III.5.3 Cronograma.

La figura 17 muestra un cronograma resumido de las actividades especificadas en el EDT. Es importante resaltar que la tarea de ejecución y control se desarrolla a lo largo de todo el proyecto. Las actividades de la Campaña de Comunicación revisten una especial importancia para lograr el impacto positivo en toda la organización. Finalmente, en la actividad de cierre se recogerán y documentarán prácticas para futuros proyectos.

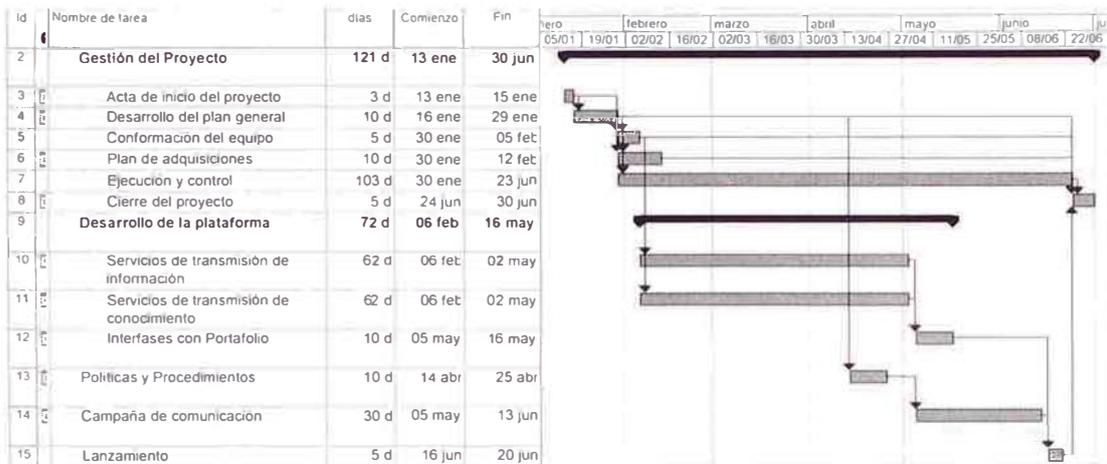


Figura 17. Cronograma del proyecto

III.6 Descripción de los servicios de la plataforma virtual.

III.6.1 Transferencia de información.

La figura 18 muestra un ejemplo de cómo la plataforma brinda el servicio eficiente en la solicitud y aprobación de los préstamos administrativos. El flujo de trabajo precisa de la participación del Jefe, esto refuerza su rol de líder al conocer y dar atención a las necesidades de sus colaboradores.

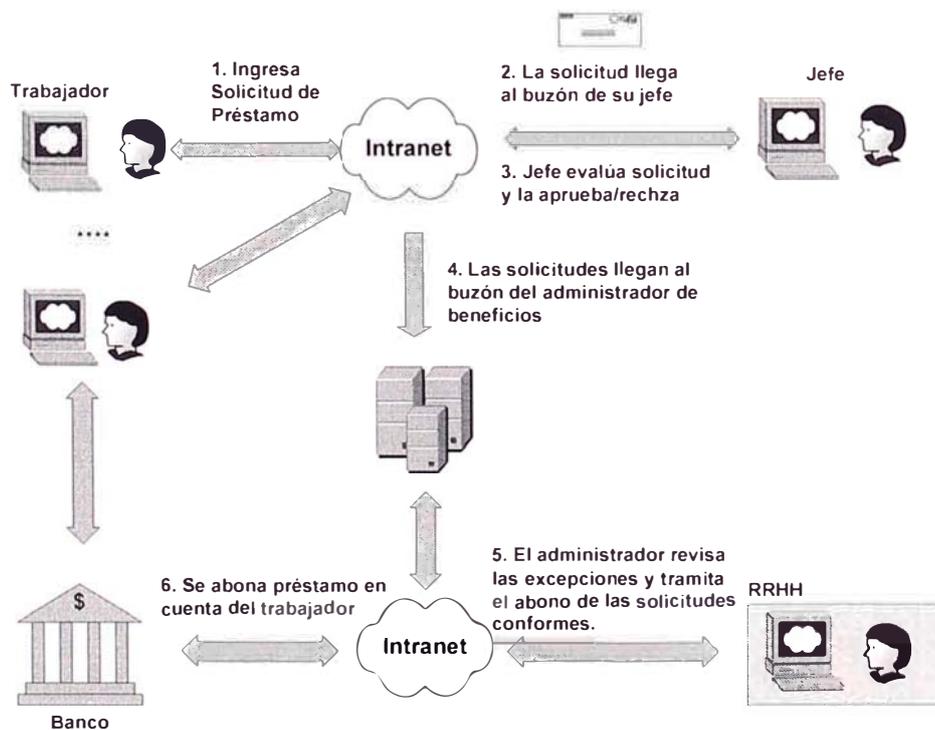


Figura 18. Transferencia de información: servicio administrativo

III.6.2 Transferencia de Conocimiento.

La figura 19 muestra el potencial de la plataforma para promover la innovación, creatividad y aprovechamiento de las iniciativas de los clientes internos.

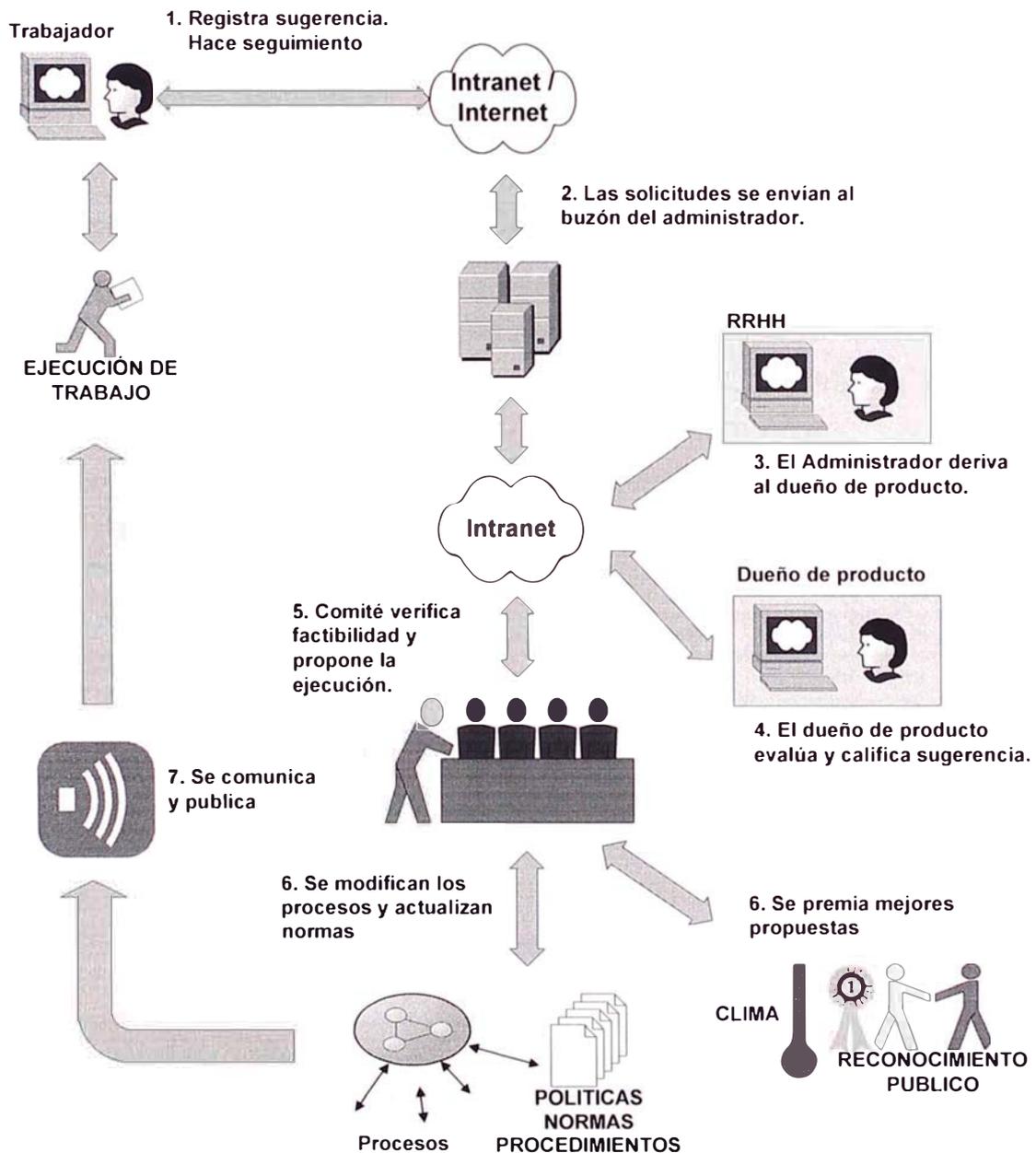


Figura 19. Transferencia de conocimiento

CAPÍTULO IV: ANÁLISIS BENEFICIO/COSTO.

IV.1 Selección de criterios de evaluación.

Utilizaremos los criterios de evaluación económica de los proyectos de inversión VAN, TIR y periodo de recuperación.

IV.2 Estimación de Ingresos.

La construcción y gestión de la plataforma virtual, que se materializa en la Intranet, no genera ingresos propiamente dichos, pero si un efecto similar para la organización, esto es **ahorros**. El cuadro muestra los ahorros mensuales que se obtienen en el uso de la plataforma.

Servicio	Producto	\$ Ahorro/ingreso por transacción	Transacciones al mes	Efectividad	Ahorro mensual	% Ahorro	
Transferencia de información	Módulos Administrativos	1	12,796.00	100%	12,796	79%	
	Módulos de Gestión	1	1,828.00	100%	1,828	11%	
	Ahorro mensual de servicios de transferencia de información.					14,624	90%
Transferencia de conocimiento	Módulos de Desarrollo	1,000	32.00	5%	1,600	10%	
Total						16,224	100%

Tabla 6. Estimación de ahorros mensuales

La estimación de las transacciones es un porcentaje de las realizadas por las personas en el trabajo (de las 7,000 descontando vacaciones, descansos y otros se llega a 6,397), el resultado se presenta en la tabla 7.

Producto	% Población	Personas	Transacciones al mes por persona	Transacciones al mes
Módulos Administrativos	50.0%	3,199.00	4	12,796.00
Módulos de Gestión	7.1%	457.00	4	1,828.00
Módulos de Desarrollo	0.5%	32.00	1	32.00

Tabla 7. Estimación de transacciones

IV.3 Estimación de Egresos.

Inversión Inicial

Esta está constituida principalmente por la inversión en la infraestructura física (56%) y los servicios materializados por los módulos (26%), la tabla 8 muestra la inversión requerida.

Categoría	Descripcion	Inversión	% Inversión
Infraestructura	Certificado Digital	500	0.72%
	Servidor de BD (4 procesadores).	15,000	21.68%
	Servidor de Transacciones (4 procesadores)	9,000	13.01%
	Servidor Web (2 procesadores)	14,000	20.23%
Total Infraestructura		38,500	55.64%
Módulo	Servicios Administrativos	6,000	8.67%
	Servicios de Gestión	6,000	8.67%
	Servicios de Desarrollo	6,000	8.67%
Total Módulo		18,000	26.01%
Oficina	Escritorio y artículos de oficina por puesto de trabajo	3,000	4.34%
	PCs de Trabajo	900	1.30%
Total Oficina		3,900	5.64%
Software Base	Licencias de SQL Server 2,000	3,000	4.34%
	Licencias de Windows 2,000	1,500	2.17%
	Licencias de Visual Studio	2,000	2.89%
Total Software Base		6,500	9.39%
Marca	Afiches y mailing	2,000	2.89%
	Campaña de intriga	300	0.43%
Total Marca		2,300	3.32%
Total general		69,200	100.00%

Tabla 8. Inversión

Egresos.

Está constituido por los gastos administrativos, de promoción, la depreciación y amortización (se asume un periodo de 4 años). La tabla 9 muestra los costos operativos del primer año.

Categoría \ Periodo	mes 1	mes 2	mes 3	mes 4	mes 5	mes 6	mes 7	mes 8	mes 9	mes 10	mes 11	mes 12	Año 1
Gastos administrativos													
Gastos de Personal	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	6,000
Mejoras y cambios pequeños	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	3,600
Otros gastos (energía, teléfono, etc.)	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	1,200
Total gastos administrativos	900	10,800											
Gastos de Promoción	100	1,200											
Total gastos desembolsados	1,000	12,000											
Depreciación	48	873	873	873	873	873	873	873	873	873	873	873	873
Amortización	48	510	510	510	510	510	510	510	510	510	510	510	510
Depreciación y amortización	1,383	16,600											

Tabla 9. Costos Operativos.

IV.4 Flujo de caja económico y financiero.

Uniando los resultados anteriores se elaboró un flujo mensual que se presenta en la tabla 10, finalmente el resumen por años se presenta en la tabla 11. Dado que no estamos financiando el proyecto con préstamo, el Flujo de caja económico es igual al financiero. Con ello se elabora el Estados de Ganancias y Pérdidas proyectado del proyecto ver tabla 12.

Concepto	Período	Año 0	mes 1	mes 2	mes 3	mes 4	mes 5	mes 6	mes 7	mes 8	mes 9	mes 10	mes 11	mes 12	Año 1
Ingresos			16,224	16,224	16,224	16,224	16,224	16,224	16,224	16,224	16,224	16,224	16,224	16,224	194,688
Inversión		(69,200)													
Costos de Operación			(900)	(900)	(900)	(900)	(900)	(900)	(900)	(900)	(900)	(900)	(900)	(900)	(10,800)
Margen de operación			15,324	15,324	15,324	15,324	15,324	15,324	15,324	15,324	15,324	15,324	15,324	15,324	183,888
Gasto de Promoción			(100)	(100)	(100)	(100)	(100)	(100)	(100)	(100)	(100)	(100)	(100)	(100)	(1,200)
Margen después de G. Prom.			15,224	15,224	15,224	15,224	15,224	15,224	15,224	15,224	15,224	15,224	15,224	15,224	182,688
Saldo acumulado			15,224	30,448	45,672	60,896	76,120	91,344	106,568	121,792	137,016	152,240	167,464	182,688	
Impuesto a la renta tasa 30%															(49,826)
Flujo de Caja económico		(69,200)	15,224	15,224	15,224	15,224	15,224	15,224	15,224	15,224	15,224	15,224	15,224	15,224	132,862
Financiamiento Neto															
Flujo de Caja Financiero		(69,200)	15,224	15,224	15,224	15,224	15,224	15,224	15,224	15,224	15,224	15,224	15,224	15,224	132,862

Tabla 10. Flujo de caja mensual (1er año).

Concepto	Período	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año Liq. 4
Ahorros			194,688	194,688	194,688	194,688	
Inversión		(67,200)					
Costos de Operación			(10,800)	(10,800)	(10,800)	(10,800)	
Margen de operación			183,888	183,888	183,888	183,888	
Gasto de Promoción			(1,200)	(1,200)	(1,200)	(1,200)	
Margen después de G. Prom.			182,688	182,688	182,688	182,688	
Saldo acumulado							
Impuesto a la renta tasa 30%			(49,826)	(49,826)	(49,826)	(49,826)	
Flujo de Caja económico		(67,200)	132,862	132,862	132,862	132,862	
Financiamiento Neto							
Flujo de Caja Financiero		(67,200)	132,862	132,862	132,862	132,862	

Tabla 11. Flujo de caja anual.

IV.5 Elección del costo de oportunidad.

La organización asume un costo de oportunidad para sus proyectos de inversión de 15% anual. Utilizaremos este valor para descontar los flujos de caja en la vida útil del proyecto que se estima en 4 años, los resultados se muestran en la tabla 13.

Concepto	Período	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Ingresos		194,688	194,688	194,688	194,688
Costos de Operación		(10,800)	(10,800)	(10,800)	(10,800)
Margen de operación		183,888	183,888	183,888	183,888
Gasto de Promoción		(1,200)	(1,200)	(1,200)	(1,200)
Margen después de G. Prom.		182,688	182,688	182,688	182,688
Depreciación y amortización		(16,600)	(16,600)	(16,600)	(16,600)
Utilidad Operativa		166,088	166,088	166,088	166,088
Gastos Financieros		-	-	-	-
Utilidad antes de impuestos		166,088	166,088	166,088	166,088
Impuesto a la renta tasa 30%		(49,826)	(49,826)	(49,826)	(49,826)
Utilidad neta		116,262	116,262	116,262	116,262

Tabla 12. Estado de Ganancias y Pérdidas proyectado.

Período		0	1	2	3	4
Costo de Oportunidad	15%					
FCE		(69,200.00)	132,861.60	132,861.60	132,861.60	132,861.60
FCE descontado		(69,200.00)	115,531.83	100,462.46	87,358.66	75,964.05
FCE descontado acumulado		(69,200.00)	46,331.83	146,794.28	234,152.94	310,116.99
VAN Económico	310,116.99					
TIR Económico	189%					
B/C Económico	5.48					
Período de Recuperación	1.00					
FCF		(69,200.00)	132,861.60	132,861.60	132,861.60	132,861.60
FCF descontado		(69,200.00)	115,531.83	100,462.46	87,358.66	75,964.05
FCF acumulado		(69,200.00)	46,331.83	146,794.28	234,152.94	310,116.99
VAN Financiero	310,116.99					
TIR Financiero	189%					
B/C Financiero	5.48					
Período de Recuperación	1.00					

Tabla 13. Indicadores económicos y financieros del proyecto.

IV.6 Conclusión de la evaluación económica financiera.

Podemos concluir que el proyecto agrega valor a la organización, la plataforma de servicios recupera la inversión al quinto mes y agrega un valor estimado de USD 310M en su vida útil.

IV.7 Análisis de punto de equilibrio.

De los análisis anteriores podemos observar que el elemento principal para la generación de ahorros son las personas y las transacciones que generan, por el lado de los costos estos están dados por la inversión inicial y los

gastos administrativos mensuales, estos son fijos, y son del orden de los 2,383 dólares (1000 de gastos desembolsados y 1,383 de la depreciación y amortización). El análisis de punto de equilibrio concluye que la plataforma es viable a partir de 1,000 trabajadores tal como se aprecia en la figura 20.

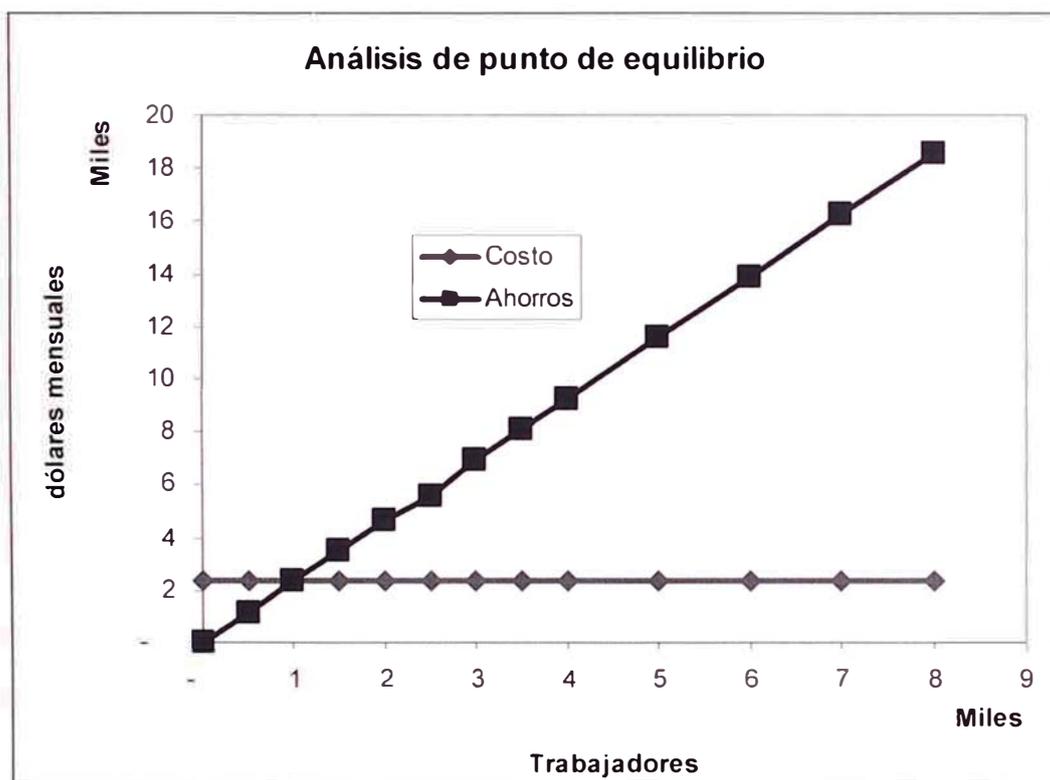


Figura 20 . Análisis de punto de equilibrio.

IV.8 Resultados de la solución planteada.

Los resultados económicos presentados en los puntos anteriores indican que el proyecto agregó valor a la organización, se obtuvo un VAN de USD 310M, una TIR de 189% y se pagó al quinto mes de su lanzamiento.

Adicionalmente a la evaluación económica podemos indicar que la plataforma apoyó significativamente la estrategia de negocio y modificar la cultura organizativa para gestionar el conocimiento. La mejor forma de revisar estos aspectos es por medio de la evaluación del Clima Laboral.

	Benchmarking	2000	2002	2004
RATIO GENERAL	7.56	6.50	6.67	6.87
Objetivos, Funciones y Tareas	7.50	6.94	7.28	7.44
Estándares de trabajo	6.61	6.27	6.50	6.59
Condiciones físicas	7.41	6.92	6.96	6.96
Remuneraciones y Beneficios Sociales	6.60	5.26	5.23	6.00
Empowerment: Responsabilidad y autonomía	7.30	6.69	6.90	7.12
Desafíos y retos	8.57	5.83	6.18	6.60
Trabajo en equipo	7.02	6.96	7.07	6.74
Ambiente de trabajo	8.57	7.68	7.92	7.86
Comunicación	7.26	6.39	6.34	6.62
Estilo de dirección	7.78	6.35	6.61	6.80
Liderazgo	7.50	6.52	6.58	6.63
Vinculación	8.04	6.43	6.94	7.20
Calidad de servicio	8.04	7.58	7.69	7.59

Tabla 14. Resultados del Clima Laboral.

La plataforma permitió que se pudieran realizar rápidamente la capacitación de temas obligatorios como el curso de “Lavado de dinero”, declaraciones juradas, etc., por medio de la plataforma @prendamos (ver tabla 15). La plataforma permitió un rápido acceso al sistema de mejora del desempeño, la tabla 16 muestra cómo se mejoró el nivel de cumplimiento ponderado.

Periodo	Participantes	Horas
2,000	3,043	1,522
2,001	12,418	6,209
2,002	16,258	7,530

Tabla 15. Utilización de la plataforma - @prendamos.

Periodo	Participantes	nivel de cumpl. ponderado
2,000	2,691	103.5%
2,001	3,224	123.6%
2,002	4,201	128.4%

Tabla 16. Resultados del sistema de Mejora de Desempeño.

La plataforma tuvo un éxito reconocido rápidamente y se trasladó a otras empresas del grupo, una prueba de este éxito son las sucesivas versiones del producto que se muestran en el anexo.

IV.9 Benchmarking.

Comparamos nuestro desarrollo con las principales soluciones que se encuentran en el mercado, de los resultados mostrados en la tabla 17 (la calificación utiliza los criterios de la tabla 4 de Gradación). Se aprecia que en los servicios de transferencia de información las soluciones prestan un mejor desempeño (PeopleSoft y SAP HCMP Portal obtienen los máximos puntajes, seguidos muy de cerca por Peoplenet de Meta4). Respecto a los servicios de transferencia de conocimientos nuestra plataforma cuenta con servicios que no tienen similar en los productos ofrecidos, para alcanzarlos se hará necesario realizar desarrollos a medidas en estas plataformas o buscar productos desarrollados por terceros. La otra diferencia crucial son los costos de inversión. El otro elemento clave es la integración con los sistemas de información de RRHH existente, de contar con una es aconsejable negociar los precios con el proveedor para realizar el despliegue completo.

Nombre	Plataforma desarrollada	Meta 4	SAP	Oracle
	EnContacto	PeopleNet - Portal Self Service	HCM - Portal	PeopleSoft
Transferencia de información	18	19	20	20
1 Información Personal	5	5	5	5
2 Información de planillas	5	5	5	5
3 Procesos administrativos	5	5	5	5
- Vacaciones	5	5	5	5
- Préstamos	5	5	5	5
4 Autoservicio del Manager	3	4	5	5
- Datos personales	4	5	5	5
- Bandeja de aprobaciones	4	5	5	5
- e-recruitment	1	3	4	5
Transferencia de conocimiento.	15	8	8	8
1 Competencias y capacitación	3	4	4	4
2 Sugerencias	4	2	2	2
3 Mejores prácticas	4	1	1	1
4 Reconocimiento	4	1	1	1
Integración con otros productos	3	4	5	5
Ajuste de funcionalidades	80%	69%	73%	73%
Total puntos	36	31	33	33
Costo				
Número de usuarios	7,000	7,000	7,000	7,000
Costo de licencia por persona	3	25	100	100
Total inversión	23,900	175,000	700,000	700,000

Tabla 17. Benchmarking de soluciones

IV.9 Extendiendo la solución a otras organizaciones.

El éxito de la solución fue posible debido a que se presentaron los siguientes elementos en la organización bajo estudio:

1. Una clara definición estratégica de gestionar el conocimiento.
2. La redefinición del valor del Factor Humano, y como se vio en el marco teórico las empresas financieras han puesto énfasis en este aspecto.
3. Se contaba con una masa crítica que permite absorber los costos fijos de la inversión requerida.
4. Se contaba con un modelo de competencias.
5. Se contaba con un sistema de normas y políticas para formalizar y difundir los cambios.

Estos mismos elementos se pueden encontrar en empresas medianas y grandes y por tanto se puede obtener éxitos similares, aunque el tiempo de recuperación puede extenderse hasta 2 años²⁵. Sin embargo, el reto está en las pequeñas empresas, en estos contextos las organizaciones luchan por la sobrevivencia diariamente y el conocimiento se encuentra en las personas y no existen mecanismos para explicitar el conocimiento y formalizarlo por medio de procedimientos, normas y buenas prácticas, la recomendación en este contexto es fomentar un ambiente que permita codificar el conocimiento clave y formalizarlo por medio de procedimientos en formatos impresos o en hojas de cálculo y para ello se requiere que se cuente con la definición estratégica y la conciencia de la importancia del Factor Humano. Para las empresas con algo más de capacidad económica pueden optar por un outsourcing de los servicios de RRHH, actualmente empresas como t-gestiona brindan este servicio.

²⁵ Conforme a lo indicado en la web de meta 4: <http://www.meta4.es> y en encuesta realizada por workforce http://www.workforce.com/archive/feature/22/25/10/223638_printer.php

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones:

1. Existe una oportunidad de agregar valor a las organizaciones con el soporte de los procesos de RRHH a través del enfoque de servicios de gestión del conocimiento.
2. Se necesitan refuerzos culturales para reducir el dilema de pérdida de valor del conocimiento y lograr que las personas generen propuestas y se formalice el conocimiento tácito para compartirlo.
3. La Intranet brinda servicios de transferencia de información que generan eficiencias para los colaboradores y las jefaturas de la organización.
4. La Intranet brinda servicios de transferencia de conocimiento al identificar desempeños sobresalientes y convertirlos en buenas prácticas disponibles para otros colaboradores.
5. La Intranet facilita a las jefaturas directas participar en los procesos de RRHH y tomar decisiones sobre sus colaboradores lo que refuerza su rol de líder.
6. La intranet agregó valor a la organización de acuerdo al criterio del VAN la organización ganó USD 310 mil.
7. La intranet contribuye con la decisión estratégica de reconocer a las personas como un factor clave y que al incorporarlos activamente en los procesos de RRHH se mejora el Clima Laboral.
8. El proyecto permite el desarrollo organizacional y contribuye con la mejora del liderazgo de los colaboradores y jefes de la organización.

Recomendaciones:

1. Ampliar la iniciativa de gestión de conocimiento habilitando las comunidades de prácticas cuyas conclusiones sean coordinadas con un moderador de los temas de modo que se amplifique la conversión de conocimiento tácito a implícito.
2. Realizar optimizaciones a la plataforma que permitan a la organización replicarla como un proveedor de servicios de aplicaciones de las otras empresas del grupo.
3. Elaborar un plan de negocio con la finalidad de aprovechar las fortalezas de la organización para convertirse en un proveedor de servicio de aplicaciones para sus clientes finales.
4. La adopción más cercana a la metodología de proyectos del PMI hubiera permitido administrar de mejor manera los riesgos del proyecto.
5. Continuar con el desarrollo del modelo de gestión para promover el liderazgo organizacional y la correspondiente investigación para incorporarlas como funcionalidades de la plataforma

BIBLIOGRAFÍA

1. BERNUY, Augusto (2005). Un modelo de Gestión y la auditoría del conocimiento en práctica. Universidad Pontificia de Salamanca. Salamanca.
2. CANALS, Agustí (2003). Gestión del Conocimiento. Barcelona. Ediciones Gestión 2000.
3. CORPORATE EXECUTIVE BOARD (1999). Un llamado superior: la transformación de Recursos Humanos en la nueva economía. Corporate Executive Board. United Kingdom.
4. DAVENPORT, Thomas (2006). Capital Humano. Creando ventajas competitivas a través de las personas. Ediciones Deusto. Barcelona.
5. FITZ-ENZ, Jac (2003). El ROI del Capital Humano. Ediciones Deusto. Barcelona.
6. GONZALEZ, Rodolfo (2005). Creando Valor con la Gente. Norma Ediciones. Bogotá.
7. KAFKA, Foke (2002). Evaluación estratégica de proyectos de inversión. Lima. Universidad del Pacífico.
8. LEON, Roberto (2002). Plan de negocio para un e-business de externalización de procesos de Recursos Humanos. Lima. Tesis de maestría de Escuela de Postgrado de la Universidad del Pacífico.
9. MOLINA, José y MARSAL, Monserrat (2002). La Gestión del Conocimiento en las Organizaciones. Libros en red.
10. NONAKA, Ikujiro (1991). La empresa creadora de conocimiento. Harvard Business Review. Ediciones Deusto. Bilbao.
11. NONAKA, Ikujiro y TAKEUCHI, Hirotaka (1999). La organización creadora de conocimiento. México. Oxford University Press.

12. PMI (2004). Guía de los fundamentos de la dirección de proyectos. PMI. Pensilvania.
13. PROBST, Gilbert; RAUB, Steffene y ROMHARDT, Kai (2001). Administre el conocimiento. México. Pearson Educación.
14. SASTRE, Miguel Angel y AGUILAR, Eva (2003). Dirección de Recursos Humanos un enfoque estratégico. Mc Graw Hill. Madrid.
15. ULRICH, Dave (2004). Recursos Humanos Champions. Ediciones Granica. Buenos Aires.
16. ULRICH, Dave; LOSEY, Michael y LAKE, Gerry (2003). El futuro de la Dirección de Recursos Humanos. Ediciones Gestión 2000. Barcelona.

DIRECCIONES EN INTERNET.

Gestión del conocimiento: www.gestiondelconocimiento.com

Infonomía: www.infonomia.com

Libros en red: www.librosenred.com

Mercer: www.mercer.com

Meta 4: www.meta4.es

Oracle – peoplesoft: www.oracle.com

BCP: www.viabcp.com

Workforce: www.workforce.com

GLOSARIO

Aprendizaje Organizacional

Capacidad de la organización para desplegar las TIC en función de obtener su propia inteligencia.

Capital Intelectual

Es la suma del capital Estructural y el capital humano que indica la potencialidad de futuras utilidades desde la perspectiva humana

Capital Humano

Las competencias de las personas, compuestas por los conocimientos, habilidades y el expertise de todos y cada uno de los participantes dentro de la organización; así como su capacidad de actualizarlas, adaptarlas, compartirlas y hacerlas productivas.

Capital Relacional

Es la interrelación con la sociedad, la cartera de clientes, sus relaciones con proveedores, bancos, accionistas acuerdos de cooperación, alianzas estratégicas, tecnológicas, preproducción y comerciales y la imagen de la empresa.

Capital Estructural

Es el valor que queda en la empresa, incluye bases de datos, manuales, estructuras organizacionales.

Conocimiento.

De un agente (persona, programa o autómatas), es el conjunto de percepciones que tiene del mundo y que le permite actuar para adecuarse a su entorno.

Conocimiento explícito

Aquel que puede ser expresado en palabras y números y puede ser fácilmente transmitido y compartido en forma de procedimientos codificados, fórmulas científicas y hasta principios universales.

Conocimiento Tácito

Es el personalizado está en la persona y es difícil de transmitir porque no ha adoptado una forma explícita.

Gestión del conocimiento.

Actividades relacionadas con la creación, captura, transformación y su uso. Posee una perspectiva tácita y operacional. Tiene como función: planificar, poner en práctica, operar, dirigir y controlar las actividades relacionadas con el conocimiento.

Gestión del Capital Intelectual

Es la construcción y gestión de los activos intelectuales desde una perspectiva estratégica y gerencial, con algunas derivaciones tácitas. Su función es considerar todo el capital intelectual de la organización e intenta comprender como medir el producto final del conocimiento y transferirlo a utilidades mensurables.

ANEXOS

Anexo 1. Perfil del Líder definido

Figura 1.1.12 Perfil del Líder BCP
<p>Toma de Decisiones Tomar decisiones atendiendo a los hechos, considerando consecuencias. Prever el conflicto y tomar medidas anticipadoras.</p> <p>Sentido y Praxis estratégica Intuir y visionar las evaluaciones del negocio y actuar en consecuencia. Actitud y capacidad para trabajar con objetivos y planes estratégicos a largo plazo.</p> <p>Creación de Equipo Animar a cada uno diciendo sus consecuencias y reconociendo sus éxitos. Estar visible y en constante comunicación con el equipo.</p> <p>Creatividad e innovación Aptitud para traducir sus ideas en acción. Conseguir que los demás compartan esa visión e inspirar a otros.</p> <p>Ética Honradez personal y profesional, actuación coherente con los valores. Establecer y afirmar valores en el grupo, compartirlos y practicarlos.</p> <p>Comunicación Dar feedback tanto positivo, como negativo. Utiliza tanto la comunicación racional, como la emocional.</p> <p>Delegante y Responsabilizador Formar profesionales y preocuparse de su rendimiento. Dejar actuar y decidir autónomamente, admitiendo fallos accidentales.</p> <p>Desarrollo personal de Otros Ser capaz de y tener inclinación por hacer "coaching". Aprender de otros.</p> <p>Actitudes positivas y proactivas Hacia el éxito personal propio, de su grupo y de la organización. Hacia la innovación y el cambio.</p> <p>Condiciones personales Tenacidad, inconformismo, valentía y coraje. Optimismo y sentido del humor.</p>

Figura 1.1.13 Programa de Desarrollo Gerencial - PDG	
Acción	Grupos
PDG – Taller de estrategias y herramientas para la eficiencia en equipos de trabajo	3
PDG – Taller de organizaciones de Alto desempeño	3
PDG – El facilitador efectivo	3
PDG – La transición hacia la posición gerencial	3
PDG – La respuesta a los conflictos	3

Figura 1.1.14 Participación de las jefaturas en el Programa Desarrollo de Habilidades Directivas			
Año	Acción	Segmento	Participantes
2000	Talleres	Jefes de Departamento, Sub Gerentes, Gerentes	531
	Clinicas		240
	Liderazgo en Acción		124
2001	Talleres	Sub Gerentes	120
	Coaching		120
	Talleres	Gerencia	40
2002	Coaching		40
	Clinicas	Sub Gerentes	120
	Coaching	Gerencia	40
2003	Clinicas		40
	Coaching	Gerencia	40
	Formación de Coachees		nd

Anexo 2: Formato del Sugerencias de mejoras.

FORMATO DE APLICACIÓN AL CONCURSO DE SUGERENCIAS

- Los campos como nombre del empleado, unidad y fecha deberán aparecer por antonomasia(default)

Clasificación de la Sugerencia (*):

Reducción de Costos

Incremento de Ingresos

Simplificación de Procesos⁴

Otros (especificar)

- Descripción de la Sugerencia (*)

- Beneficio Proporcionado (*)

- Recursos para su Implementación (*)

- Impacto económico (*)

Anexo 3: Estructura de norma publicada.

Las normas tienen la siguiente estructura

1. Políticas Específicas:

1.1 Unidades/Puestos:

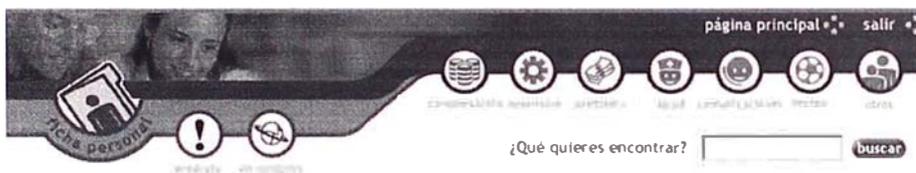
1.2 Condiciones

2. Procedimiento:

3. Diagrama de Flujo:

4. Indicadores del proceso:

Anexo 4: Versiones de la plataforma.



Siempre **en contacto**



TABLAS

Tabla 1. Indicadores empresariales.....	14
Tabla 2. Análisis FODA	16
Tabla 3. El Rol de los profesionales de RRHH como socio de negocios.....	22
Tabla 4. Puntajes de gradación.....	40
Tabla 5. Evaluación de alternativas	40
Tabla 6. Estimación de ahorros mensuales.....	51
Tabla 7. Estimación de transacciones	51
Tabla 8. Inversión.....	52
Tabla 9. Cosotos Operativos.	52
Tabla 10. Flujo de caja mensual (1er año).	53
Tabla 11. Flujo de caja anual.	53
Tabla 12. Estdo de Ganancias y Pérdidas proyectado.....	54
Tabla 13. Indicadores económicos y financieros del proyecto.	54
Tabla 14. Resultados del Clima Laboral.....	56
Tabla 15. Utilización de la plataforma - @prendamos.....	56
Tabla 16. Resultados del sistema de Mejora de Desempeño.	56
Tabla 17. Benchmarking de soluciones.....	57

ILUSTRACIONES.

Figura 1. Servicios de la plataforma virtual.....	5
Figura 2. Desarrollo del portafolio de servicios y aplicaciones	11
Figura 3. Mapa de procesosFigura	13
Figura 4. Mapa estratégico de la organización	18
Figura 5. Mapa estratégico de la División de RRHH	19
Figura 6. Evolución del rol de RRHH (tomado de Mercer).	20
Figura 7. Esquema de servicios para RRHH.....	24
Figura 8. Generación de valor por medio del Capital Humano.....	25
Figura 9. Estrategia de generación de productos en la nueva economía.....	27
Figura 10. Espiral del conocimiento.....	29
Figura 11. La paradoja del valor del conocimiento	30
Figura 12. Actividades del cliente interno	36
Figura 13. Comparación de resultados.....	41
Figura 14. Estructura de navegación de la plataforma virtual.....	46
Figura 15. Arquitectura de la Plataforma Virtual.....	47
Figura 16. EDT del proyecto de plataforma virtual	48
Figura 17. Cronograma del proyecto	49
Figura 18. Transferencia de información: servicio administrativo	49
Figura 19. Transferencia de conocimiento	50
Figura 20 . Análisis de punto de equilibrio.....	55