



UNIVERSIDAD EAN

FACULTAD DE INGENIERÍA
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE PROYECTOS

ANÁLISIS DE LA APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA KNOWLEDGE MANAGEMENT
PARA PROYECTOS EN LA EMPRESA GLOBANT COLOMBIA

AUTORES:

CAMILO CARRILLO

MÓNICA PACHÓN

JULIANA PINZÓN

SERGIO ROMERO

DIRECTOR:

GONZALO RODRÍGUEZ

BOGOTÁ D.C., NOVIEMBRE DE 2019

Dedicatorias

“El presente trabajo es el resultado del esfuerzo y pasión mancomunadas de mis compañeros y amigos, Juliana Pinzón, Sergio Romero, Monica Pachón, y mío. Este logro no sería completo sin el apoyo por parte de nuestro tutor de trabajo de grado, Gonzalo Rodríguez, quién nos brindó su acompañamiento y experiencia para hacer de este un hito lograble y satisfactorio.

Agradezco a mi familia y amigos por su apoyo en este proceso.

Agradecemos también a Globant Colombia por permitirnos ejecutar este proceso de investigación junto al equipo de desarrollo.”

Camilo Carrillo

“Este proyecto de grado es el resultado del trabajo en equipo en donde el compromiso, pasión, esfuerzo y motivación son los protagonistas de nuestro propósito de emprendimiento.

Por lo anterior quiero agradecer a todas aquellas personas que se involucraron e hicieron de este sueño una realidad de cual me siento orgullosa de haber culminado con éxito.”

Mónica Pachón

“Este proyecto es el reflejo de que los esfuerzos tienen grandes resultados. Agradezco a cada uno de mis compañeros por su tiempo, dedicación, amistad y entrega al igual que a nuestro profesor Gonzalo Rodríguez por su apoyo. Esto está dedicado a mi ángel en el cielo, a mi abuelita, a mis papás, a mi hermano, y a mi tía Clarita ya que son los seres más importantes e incondicionales de mi vida.... Mil y mil gracias por cada una de sus oraciones... Lo logramos!!!”

Juliana Pinzon

“El resultado obtenido de este trabajo fue gracias al esfuerzo y dedicación que tuvimos cada uno de nosotros para sacar adelante este proyecto, no sin antes decir que más que compañeros Juli, Cami y Moni se convirtieron en amigos para toda la vida por todas las experiencias vividas y por las que vienen, agradezco de antemano el apoyo brindado por nuestro tutor Gonzalo Rodríguez que siempre estuvo en el momento que lo necesitamos.

Mil gracias a todos que hicieron parte de este lindo proceso.”

Sergio Romero

Resumen

La transferencia del conocimiento ha existido como uno de los procesos más relevantes en las organizaciones, resultando en la aparición del concepto de gestión del conocimiento. El desarrollo tecnológico simplifica la gestión del capital intelectual, siendo factible a nivel financiero. Así, el papel fundamental desempeñado por las TI y la comunicación radica en su habilidad para potenciar la comunicación, colaboración, innovación, búsqueda, generación de información y conocimiento. Con esta investigación se busca analizar la brecha comunicativa y el déficit que existe al abordar un proyecto de TI, teniendo en cuenta factores cruciales de la metodología KM como lo es el descubrimiento, captura, clasificación, distribución y difusión de la información, generando un valor agregado e incrementando los niveles de competitividad en función de alcanzar los objetivos organizacionales. Teniendo en cuenta que el principal enfoque es el de generar un entorno de trabajo colaborativo con vocación de aprendizaje, estructurando un modelo metodológico que aplique las herramientas de knowledge management (KM) de manera adaptable, de fácil mantenibilidad y abordaje para Globant Colombia; junto con la propuesta de un modelo bajo la misma metodología que se pueda adaptar a equipos en proceso de abordaje a proyectos tecnológicos en desarrollo, enfocados en software y TI, basándose en los resultados obtenidos a partir del modelo desarrollado.

Palabras Clave — Conocimiento tácito, conocimiento explícito, capital humano, gestión del conocimiento

Abstract

The knowledge transferring has been part as one of the key processes in organizations, leading to to create the concept of Knowledge Management. The technological development simplifies the management intellectual capital, making it feasible. Thus, the main role performed by ITs and communication lies in its ability to enhance the communication, innovation, collaboration and searching, and knowledge and information generation. This investigation aims to analyze the communicative breach and the deficit always present in an IT project, keeping in mind key factors of the KM methodology such as discovering, capturing, classification, distribution, and

information diffusion, generating added value and increasing competitiveness levels, aiming to accomplish the organizational objectives. Keeping in mind the main approach is to generate a collaborative work environment with learning vocation, structuring a methodological model that applies the knowledge management tools (KM) in an adaptable way, easy to maintain and approach for Globant Colombia; together with the proposal of a model under the same methodology that can be adapted to teams in the process of approaching technological projects in development, focused on software and IT, based on the results obtained from the model developed.

Translated with www.DeepL.com/Translator

Keywords — *Palabras clave en inglés.*

Knowledge management

Tacit knowledge

Explicit knowledge

Outsourcing

TABLA DE CONTENIDO

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	10
2. OBJETIVOS	12
3. JUSTIFICACIÓN	13
4. MARCO CONTEXTUAL	14
4.1. ¿Quiénes son?	14
4.2. ¿Qué hace?	14
5. MARCO TEÓRICO	15
5.1. Definición	15
5.2. Categorías del conocimiento	19
5.3. Procesos del Conocimiento.	19
5.3.1. Descubrimiento	20
5.3.2. Captura	24
5.3.3. Clasificar y almacenar	27
5.3.4. Distribución/ Diseminación	29
5.3.5. Compartir / Colaborar	30
5.3.6. Innovación	31
6. METODOLOGÍA	33
7. VARIABLES	35
7.1. Alcance	35
7.2. Tiempo	35
7.3. Gestión de Recursos humanos	36
7.4. Calidad	36
7.5. Comunicaciones	36
7.6. Riesgos	36

7.7. Gestión de los recursos Físicos	36
8. HIPÓTESIS	37
9. INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS	38
Modelo de encuesta: a continuación, se muestra el modelo de encuesta a realizar en la empresa GLOBANT COLOMBIA.	39
10. MUESTREO	42
11. RESULTADOS	43
11.1 Pregunta 1: Señale cuál es su seniority en el equipo	43
11.2 Pregunta 2: Señale el área a la cual pertenece	44
11.3 Pregunta 3: ¿Hace cuánto tiempo labora en la empresa?	44
11.4 Pregunta 4: ¿Hace cuánto tiempo forma parte de su actual proyecto?	45
11.5 Pregunta 5: Al abordar el proyecto en el que se encuentra ¿se le brindó alguna capacitación o abordaje oficial respecto al mismo?	46
11.6 Pregunta 6: ¿Cuál de las siguientes herramientas de manejo de información conoce?	46
11.7 Pregunta 7: ¿Sabe si la compañía cuenta con alguna plataforma o sistema de información, para su almacenamiento?	47
11.8 Pregunta 8: Al momento de acceder a la información ¿qué tan sencillo resulta el proceso?	47
11.9 Pregunta 9: Escoja de las siguientes opciones el método con el cual se le introdujo a la información requerida para abordar el proyecto.	48
11.10 Pregunta 10: ¿Cuánto tiempo le tomó acoplarse a su proyecto actual bajo la metodología empleada?	49
11.11 Pregunta 11: En caso de haber empleado un método de abordaje o transferencia de conocimiento ¿cuál considera que sería el más efectivo para usted?	49
11.12 Pregunta 12: Haciendo una estimación ¿cuánto tiempo se hubiera optimizado su abordaje de haber tenido un proceso adecuado?	50

11.13	Pregunta 13: De los siguientes ¿cuáles considera pueden ser un problema derivado de un proceso inadecuado de abordaje y paso de conocimiento?	51
11.14	Pregunta 14: ¿Cree usted que la información que se le brindó respecto al proyecto es suficiente para cumplir adecuadamente con su labor?	51
11.15	Pregunta 15: En caso de ser necesario comunicar información con otro equipo o área ¿qué dificultades se presentan?	52
11.16	Pregunta 16: Teniendo en cuenta todo lo anterior ¿qué oportunidad de mejora encuentra en este tipo de situaciones?	52
12.	DISCUSIÓN	53
	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	55
	Conclusiones:	55
	Recomendaciones:	55
	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	57

CONTENIDO DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Gestión del conocimiento (GC) o Knowledge Management	15
Ilustración 2: Fuentes del conocimiento.....	20
Ilustración 3: Distribución / Diseminación.....	29
Ilustración 4: Compartir/ Comparar	31
Ilustración 5: Estructura de división del trabajo EDT	33
Ilustración 6: Formato de encuesta.....	41

CONTENIDO DE TABLAS

Tabla 1: Conocimiento explícito.....	22
Tabla 2: Dimensiones de Codificación del conocimiento.....	25
Tabla 3: Técnicas Empresariales.....	26

CONTENIDO DE GRAFICAS

Gráfico 1: Representación de los resultados pregunta No. 1 encuesta GLOBANT COLOMBIA	43
Gráfico 2: Representación de los resultados pregunta No. 2 encuesta GLOBANT COLOMBIA	44
Gráfico 3: Representación de los resultados pregunta No. 3 encuesta GLOBANT COLOMBIA	44
Gráfico 4: Representación de los resultados pregunta No. 4 encuesta GLOBANT COLOMBIA	45
Gráfico 5: Representación de los resultados pregunta No. 5 encuesta GLOBANT COLOMBIA	46
Gráfico 6: Representación de los resultados pregunta No. 6 encuesta GLOBANT COLOMBIA	46
Gráfico 7: Representación de los resultados pregunta No. 7 encuesta GLOBANT COLOMBIA	47
Gráfico 8: Representación de los resultados pregunta No. 8 encuesta GLOBANT COLOMBIA	47

Gráfico 9: Representación de los resultados pregunta No. 9 encuesta GLOBANT COLOMBIA48

Gráfico 10: Representación de los resultados pregunta No. 10 encuesta GLOBANT COLOMBIA49

Gráfico 11: Representación de los resultados pregunta No. 11 encuesta GLOBANT COLOMBIA49

Gráfico 12: Representación de los resultados pregunta No. 12 encuesta GLOBANT COLOMBIA50

Gráfico 13: Representación de los resultados pregunta No. 13 encuesta GLOBANT COLOMBIA51

Gráfico 14: Representación de los resultados pregunta No. 14 encuesta GLOBANT COLOMBIA51

Gráfico 15: Representación de los resultados pregunta No. 15 encuesta GLOBANT COLOMBIA52

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Actualmente, la industria de la Tecnología de la Información (TI) goza de un auge en su oferta y demanda; toda industria, empresa, negocio o servicio se ve en la necesidad de usar software, infraestructura de redes, o servicios digitales, por mencionar algunos. Este auge ha llevado a una demanda constante de profesionales capacitados para llevar a cabo los proyectos que el mercado requiere en términos de TI, siendo así que muchas veces dicha demanda no logra ser cumplida; el contar con un mercado laboral tan amplio, hace que las ofertas presentes sean cada vez más atractivas, y como consecuencia, la rotación de miembros clave en dichos equipos de tecnologías sea cada vez más frecuente.

Teniendo lo anterior como precedente, podemos contemplar con mayor facilidad uno de los problemas con los que tienen que lidiar las empresas y equipos de tecnologías al momento de tener lo que podremos denominar como “bajas”, y el subsecuente “abordaje” de miembros de un equipo. Dichos “abordajes” implican un costo para los equipos, uno que muchas veces no logra cubrirse con facilidad; dicho costo hace referencia al trabajo de acoplamiento de la información implícita de los procesos llevados en los proyectos. Si dicha información no se encuentra almacenada en repositorios de acceso común, bases de aprendizaje o alguna herramienta con la cual comunicarla, el proceso se convertirá en un desafío, e incluso en un potencial obstáculo.

Con esta investigación, se busca analizar el déficit en la brecha comunicativa que existe al momento de abordar un proyecto de tecnologías de la información, teniendo en cuenta los factores más importantes de la metodología knowledge management como lo es la generación, colaboración y utilización del conocimiento para el aprendizaje organizacional e innovación, generando un valor agregado e incrementando los niveles de competitividad en función de alcanzar los objetivos organizacionales durante la etapa de desarrollo y su transición en las potenciales rotaciones de

equipo. Con este mapeo de información se buscará estructurar modelos o estrategias que ayuden a solventar los factores que generan dichas brechas comunicativas.

Esto se llevará a cabo estructurando un modelo metodológico que aplique las herramientas de knowledge management (KM) de manera adaptable, de fácil mantenibilidad y abordaje para Globant Colombia; junto con la propuesta de un modelo bajo la misma metodología que se pueda adaptar a equipos en proceso de abordaje a proyectos tecnológicos en desarrollo, enfocados en software y TI, basándose en los resultados obtenidos a partir del modelo desarrollado.

2. OBJETIVOS

Objetivo General:

Analizar el abordaje en proyectos en la empresa Globant Colombia mediante la metodología de Knowledge Management para aplicar en los procesos de proyectos un adecuado manejo de información, aprovechando al máximo su capital intelectual.

Objetivos Específicos:

- Analizar la efectividad de los modelos de abordaje y knowledge management que se llevan a cabo en Globant Colombia.
- Determinar la necesidad de KM para proyectos en la empresa GLOBANT COLOMBIA, basándose en los resultados obtenidos a partir del modelo de encuesta desarrollada.
- Proponer la metodología del Knowledge Management como mejora para los proyectos en la empresa Globant Colombia

3. JUSTIFICACIÓN

La industria de las tecnologías de la información es una que crece y se desarrolla exponencialmente, siendo ésta una de las industrias más diversas de la época, contando con diferentes plataformas, tecnologías y tipos de clientes a los cuales abordar. Tal crecimiento y diversidad, genera en todos los que trabajan desarrollando estas tecnologías un afán de cambio y crecimiento, haciendo que el legado de aquello que se esté creando quede almacenado en lo intrínseco del proyecto en sí. Este comportamiento de mercado genera una brecha comunicacional al momento de hacer un legado de la información a aquellos que recién lo abordan; este proceso es costoso, demorado y en ocasiones no llega a ser 100% efectivo; el generar estrategias y herramientas para el manejo del conocimiento, o Knowledge management, propondrá una mejora sustancial en la capacidad de abordaje de los diferentes equipos técnicos y operativos que formen parte en proyectos de tecnologías de la información.

4. MARCO CONTEXTUAL

Se escogió la empresa GLOBANT COLOMBIA respondiendo a su enfoque de proyectos de tecnología de la información (TI). Tomando como referencia la constante expansión de la compañía y su amplia rotación de proyectos, el enfoque de abordaje resulta un beneficio tanto para la investigación como para la empresa.

4.1. ¿Quiénes son?

Globant es una empresa de desarrollo de software fundada en Argentina en el año 2003. Su foco de negocio se encuentra en brindar soluciones digitales para diferentes compañías a partir de estudios especializados en diferentes áreas del desarrollo, pasando por Videojuegos, Big Data, Experiencia de Consumidor, Creatividad & Social, Computación en la nube & infraestructura, Móvil e Ingeniería de la Calidad. Actualmente con sedes en Colombia, Uruguay, Reino Unido, Brasil, Estados Unidos, Perú, India, México, Chile, Rumania, Bielorrusia y España.

4.2. ¿Qué hace?

Globant se enfoca en el desarrollo de software, aplicativos móviles y sistemas de redes sociales, ajustándose a los requerimientos del cliente y las necesidades del entorno de negocio, siempre procurando brindar productos de alta calidad. Sus diferentes estudios permiten ofrecer alcances de negocio de manera transversal sin perder rigor en la calidad de sus entregables.

En sus objetivos, Globant busca convertirse en la compañía líder en la entrega de transformaciones profundas para las organizaciones, al mismo tiempo que genere oportunidades de carrera global para los profesionales de TI de todo el mundo.

5. MARCO TEÓRICO

Para dar inicio a los principales conceptos de la **Gestión del conocimiento (GC) o Knowledge Management (Ver Ilustración 1)** se mostrará una estructura base con los principales conceptos claves para la metodología y análisis en la empresa *Globant*. Estas definiciones permitirán identificar dentro de la compañía las posibles falencias en el manejo de conocimiento dentro de cada departamento. Para lograrlo, se tendrán en cuenta las categorías y procesos de conocimiento, como se muestra a continuación:

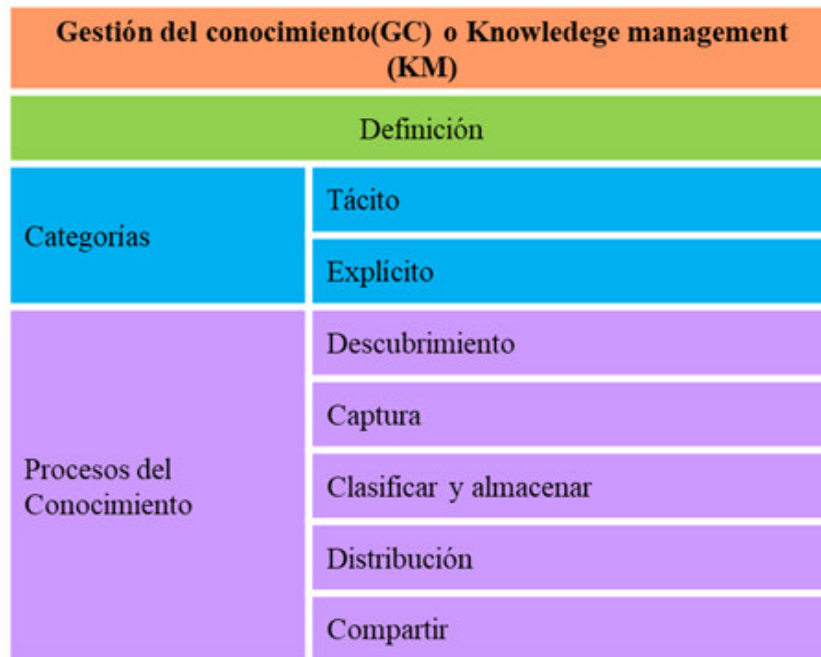


Ilustración 1: Gestión del conocimiento (GC) o Knowledge Management

Fuente: Los Autores

5.1. Definición

Como una de las principales definiciones se tiene que “La Gestión del Conocimiento es un concepto aplicado en las organizaciones, que busca transferir el conocimiento y la experiencia existente entre sus miembros, de modo que pueda ser utilizado como un recurso disponible para

otros en la organización” (Villa, 2015, p. 3). Por lo anterior, se puede decir que el (KM) es la base de entrelazar el capital intelectual de la empresa con el conocimiento personal de los colaboradores, usando la comunicación entre cada una de las áreas para aportar las experiencias adquiridas y desarrolladas durante el tiempo y según su rol dentro de la estructura organizacional. A continuación se referencian las principales definiciones realizadas por los autores más representativos cuya influencia práctica ha ido incrementando en los últimos años, y que son referencia obligada cuando se habla de la gestión del conocimiento (GC) y su aplicación en las organizaciones:

- “La gestión del conocimiento tiene que ver con el uso de los ordenadores y comunicaciones para ayudar a la gente a recopilar y aplicar sus datos, información, conocimiento y sabiduría colectivos con el fin de tomar mejores, más rápidas y más efectivas decisiones.” (Meieran, 2003, citado por Domingo Valhondo, 2003, p.22).
- “La gestión del conocimiento es la transformación del conocimiento en negocios, aprendiendo mediante la transformación de información en conocimiento.” (Bellmann, 2003, citado por Domingo Valhondo, 2003, p.22).
- “Es el arte de crear valor mediante el afianzamiento de los activos intangibles. Para ello usted tiene que ser capaz de visualizar su organización como algo que no es más que conocimiento y flujos de conocimiento.” (Sveiby 2003, citado por Domingo Valhondo, 2003, p.22).
- “Tiene que ver con elevar la conductividad de la organización para mejorar nuestra capacidad para enlazar con el mundo exterior y nuestros clientes. Esto requiere crear el lugar, el tiempo y el ambiente apropiado para promover un trabajo reflexivo y la efectividad de nuestras interacciones.” (Armstrong, 2003, citado por Domingo Valhondo, 2003, p.22).

- “Está relacionado con el uso de la información estratégica para conseguir los objetivos de negocio. La gestión del conocimiento es la actividad organizacional de creación del entorno social e infraestructura para que el conocimiento pueda ser accedido, compartido y creado.” (Logan, 2003, citado por Domingo Valhondo, 2003, p.22).
- “La gestión del conocimiento debería preocuparse por explotar y desarrollar los activos de conocimiento que posee la organización a fin de que ésta pueda llevar a cabo su misión estratégica. Obviamente, tanto el conocimiento explícito como el tácito deberán ser gestionados. La distinción entre estos dos tipos de conocimiento no debe, sin embargo, entorpecer el objetivo de la empresa; la gestión de aquel conocimiento que asegure su viabilidad y supervivencia, al cual se le denomina conocimiento crítico. (Davenport, 1998, citado por Maria Eugenia Villa, 2015, p.08).

Basados en lo referenciado anteriormente, se puede decir que al tener una recopilación de datos se identifican las falencias presentadas en cada una de las dependencias de la compañía, con el objetivo de hacer ajustes a los procesos que no estén funcionando adecuadamente o estén interfiriendo con otros procesos correlacionados, y así tomar la decisión más acertada. Con la gestión del conocimiento se puede transformar la información en negocios potenciales, generando valor a los activos intangibles de la organización y crear un flujo de comunicación entre los miembros de la compañía y sus clientes, y así brindar principalmente un entorno adecuado para el libre desarrollo del conocimiento con una información estratégica estableciendo nuevos objetivos de negocio. Para lograr estos nuevos objetivos de negocio, es importante identificar dentro de la organización el conocimiento tácito, el cual está basado en el conocimiento de cada persona, experiencias obtenidas e interacciones con otros miembros de la organización, por otro lado, el

conocimiento explícito es la información ya establecida en la compañía donde cada individuo debe conocerla para seguir los lineamientos y seguir con los propósitos del negocio.

- **Orígenes del *knowledge management***

“El concepto de gestión del conocimiento nació en los 90 como respuesta a una necesidad impuesta por el mercado. El ámbito empresarial demandaba y demanda un alto índice de renovación para ser competitivo con respecto al resto de las empresas que existen en el mercado, por lo que la innovación se hace condición indispensable para la supervivencia y crecimiento empresarial de una firma. La gestión del conocimiento consiste en la capacidad de generar nuevos conocimientos a partir de datos y experiencias, además de organizar, distribuir y ordenar los conocimientos ya existentes en la misma empresa.” (Villa, 2015, p. 3)

Según lo planteado por Villa, el proceso implica técnicas para capturar, organizar, almacenar y socializar el conocimiento de los trabajadores, para transformarlo en un activo intelectual que genere beneficios. Sumado a esto, las TI permiten contar con herramientas que apoyan la gestión del conocimiento en las empresas, en la recolección, la transferencia, la seguridad y la administración sistemática de la información.

Con todo lo anterior, el KM cuenta con herramientas y técnicas diseñadas para preservar la disponibilidad de la información llevada a cabo por los individuos dominantes y facilitar la toma de decisiones, así como reducir riesgo. Un tema importante de la administración del conocimiento es que el conocimiento no se puede codificar fácilmente en forma digital, tal como la intuición de los individuos dominantes que viene con años de experiencia y de poder reconocer los diversos patrones de comportamiento que alguien con menos experiencia no puede reconocer.

5.2.Categorías del conocimiento

“El conocimiento en los individuos tiene como base distintos componentes de información, como: creencias, experiencias, inteligencia, intuiciones, juicios, valores, etc. Este conocimiento puede ser transmitido mediante el lenguaje y la observación. Además, nos servimos de diversos medios para transcribir determinados componentes del conocimiento mediante su codificación formal ya sea con: bases de datos, documentos, correos electrónicos, esquemas, webs, etc, son ejemplos de formas en las que puede encontrarse el conocimiento.” (Valhondo, 2003, p.55)

El conocimiento de las personas a través de medios físicos ha dado lugar a una clasificación ampliamente aceptada que contempla dos categorías: conocimiento tácito y el conocimiento explícito; estas ya mencionadas anteriormente. El propósito del conocimiento tácito permite a los miembros de la organización comunicar, transferir e intercambiar información, que se caracteriza por el punto de vista de cada individuo basándose en su crecimiento y desarrollo personal, el cual permite identificar dentro de la empresa las cualidades y personalidades del equipo de trabajo con el fin de cumplir con el objetivo propuesto de un proyecto determinado o general de la compañía. Con el conocimiento explícito, las organizaciones pueden crear procesos de control y mejora, basados en la información estipulada por la empresa y sus miembros, que de igual manera pueden mejorar sus procesos con cualquier tipo de herramienta tecnológica o física.

5.3.Procesos del Conocimiento.

Los procesos del conocimiento es un mecanismo de conocimiento dentro de las organizaciones los cuales pueden ser tácitos que hacen referencia al conocimiento de una persona que son difícil de expresar a otra, tales como experiencias, destrezas, habilidades, costumbres, valores, historias, creencias, conocimiento del contexto o ecológico, es decir comportamientos, normas no escritas,

objetos etc, y conocimiento como destreza cognitiva. De igual manera, también dentro de una organización pueden existir los conocimientos explícitos que son aquellos que se pueden articular, mediante un lenguaje formal, sistemático, de fácil comunicación y compartido bajo la forma de datos, fórmulas, procedimientos o principios universales.

5.3.1. Descubrimiento

Lo primero que ha de hacerse para *descubrir* el conocimiento es saber cuáles son las fuentes potenciales del mismo, que pueden diferir de una organización a otra, pero que puede esquematizarse tal como lo refleja la siguiente figura:

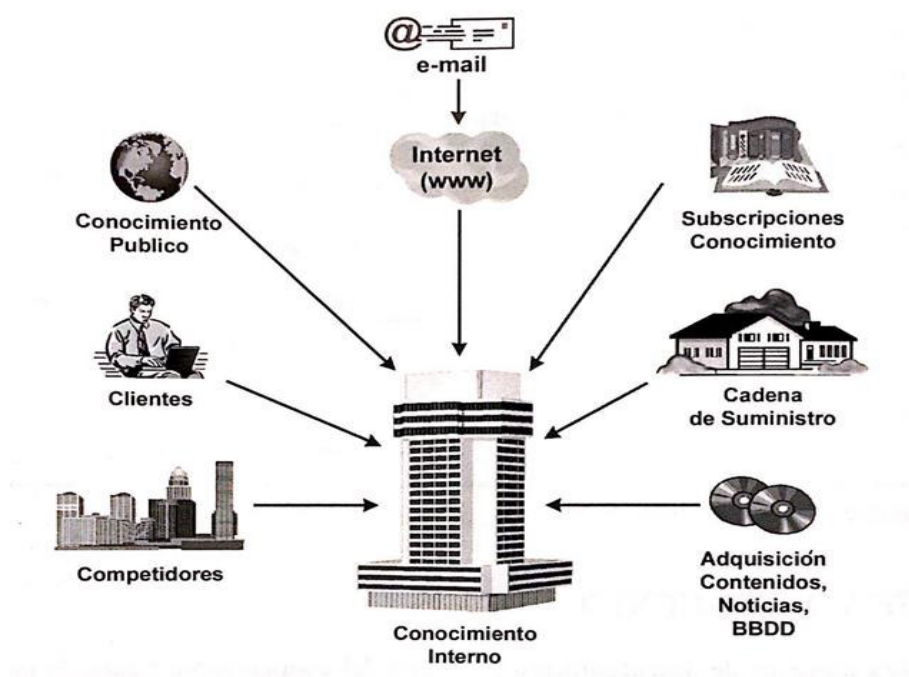


Ilustración 2: Fuentes del conocimiento

Fuente: Valhondo, 2003

El establecimiento de una base de conocimiento interno abarca diferentes fuentes externas que permiten la creación de un consolidado efectivo para el aprovechamiento del mismo dentro de

una organización, siendo dentro de estas fuentes -por mencionar algunas- el *conocimiento público*, la *internet*, *medios de distribución pública* (suscripciones de conocimiento), *cadena de suministro*, *medios de difusión* (Adquisición de contenidos, noticias, y bases de datos), *clientes y competidores*.

Cada uno de éstos brinda una perspectiva que aprovechada correctamente, permitirá establecer una base de conocimiento efectiva; usando estos medios, la obtención de conocimiento preestablecido y verificable es sencillo tomando como referencia elementos de acceso público como lo son medios digitales, publicaciones periodísticas e investigativas, blogs y periodismo, así mismo existen medios de acceso más restringido o privados a los cuales se deben tener ciertas capacidades para acceder a éstas, tales como bases de datos, información en la gestión de cadenas de suministro, análisis de clientes y competidores.

Cabe resaltar, que el conocimiento, sea público o privado, solamente juega ese papel, ser conocimiento; la forma en que dicho conocimiento sea empleado para beneficio se lo genera una diferencia sustancial. Adicionalmente el conocimiento interno, permite solidificar una identidad corporativa ayudando a establecer parámetros y metas logrables en los distintos proyectos, teniendo en cuenta que el conocimiento externo, posiciona a la empresa en el mercado actual, dando así un referente de logro, ayudando a visibilizar el panorama comercial adquirido ante otras entidades.

Otra categoría del conocimiento es el *explícito*, y se pueden utilizar las siguientes herramientas como:

OLAP (<i>On-line Analytical Processing</i>)	Permiten la extracción selectiva de vistas de datos multidimensionales para su análisis (Valhondo, 2003)
Data Mining	Análisis de datos que muestran relaciones entre los mismos desconocidas previamente (Valhondo, 2003)
Análisis de textos	Destacan la riqueza de conocimientos incorporados en los textos. Esta representación, no solo se tiene en cuenta la <i>superficie</i> del texto, sino que incluye las operaciones de inferencia asociadas al sentido común, tales como analogías y generalizaciones (Valhondo, 2003). Algunas características que se deben comprender son: <ul style="list-style-type: none"> - Entorno de modelización - Independencia del dominio - Representar significados mediante fotografías - Interpretación - Conservación de la información
Enviromental Scanning (Percepción del entorno)	Se define como el proceso de identificar, recoger y analizar información relevante para misión de una organización. Para realizarlo, es necesario tener varios enfoques: <ul style="list-style-type: none"> - Estudios de mercado - Encuestas - Grupos focales - Foros abiertos Estas técnicas permiten realizar el mapa del conocimiento de la organización que sirve de base para elaborar el plan de acción que potencie el desarrollo del conocimiento esencial de acuerdo con la estrategia de negocio de la compañía. (Valhondo, 2003)

Tabla 1: Conocimiento explícito

Fuente: Valhondo, 2003

A través del OLAP, procesamiento analítico en línea por sus siglas en inglés, se crea una base de datos resumida mediante métodos de modelamiento de información que permitirá la consulta de la misma, de manera específica para agilizar el proceso de búsqueda almacenada del software dentro de la organización; esta tiene patrones repetitivos, tendencias o reglas que explican el comportamiento de los datos según su característica. En la información de un proyecto es necesario contar con una base digital y física, con un modelo base del manejo y creación de información teniendo en cuenta que esta sea clara, independiente y con una estructura establecida para cada una de las áreas de la organización que se desee consultar y compartir. Es necesario crear como punto

inicial una percepción del entorno con el fin de realizar un mapa de conocimiento, permitiendo realizar una diferencia destacada donde se pueda identificar el manejo de la información de cada área mediante los métodos que, en este caso podrían ser entrevistas, encuestas, análisis de mercado entre otros.

Por otra parte, según lo expresado por (Valhondo, 2003, p. 70) respecto al descubrimiento del conocimiento tácito, las personas tienden a generar este proceso en su contexto laboral día a día, creando un contacto cara a cara donde se establece un lazo de confianza personal y evitando acudir a fuentes distantes. La identificación de las fuentes de descubrimiento de conocimiento tácito, el que está en la mente de cada trabajador (knowledge worker) da la oportunidad de hacer saber quién es quién en cada organización, los pasos a seguir para la construcción del mapa de conocimiento son los siguientes:

1. Elaborar una estructura del conocimiento basada en niveles y tipos de competencias
2. Definir el conocimiento que cada puesto de trabajo requiere.
3. Medir el nivel de competencias de cada empleado.
4. Implantar el modelo de conocimientos por competencias en un sistema on-line
5. Unir el modelo de conocimientos a los programas de formación.

Al tener un modelo bien construido y definido este, no solo permite localizar las fuentes de conocimiento tácito, sino a la vez reconoce el déficit de conocimientos en áreas críticas de la compañía alineando así mismo el mapa de conocimiento.

Davenport en su libro “Working Knowledge” con Larry Prusak, sobre gestión del conocimiento argumenta que la información para crear un mapa del conocimiento generalmente ya existe en todas las organizaciones, sin embargo, esta información no se ve destacada al estar fragmentada e indocumentada. Todos los miembros del equipo tiene previo conocimiento del mapa, ya sea por

experiencia o notificación y saben a dónde y con quién acudir para resolver una duda puntual dentro de la compañía. Por lo anterior cabe resaltar, que como cada individuo tiene parte del conocimiento (parte del mapa) se puede decir, que el mapa de conocimiento es la agrupación de pequeños mapas. (Davenport, 2000, citado por Valhondo, 2003 p. 73)

Cuando la organización recoge todos los pequeños mapas, se produce el efecto "snowball sample" para identificar quién posee mayor conocimiento sobre un tema difícil y poder localizar la fuente de su conocimiento, basó en información acumulada, que al final se vuelve conocimiento escalonado.

5.3.2. Captura

Un proceso importante para que los individuos identifiquen los beneficios que ofrece la información dentro de una organización, es saber en dónde nace el conocimiento, con el fin de lograr una interacción directa que permita al equipo de trabajo socializar la información y poder codificar u organizarla en forma de explicación y lineamientos para hacer posible su distribución dentro de toda la compañía.

Al identificar el área en dónde reside el conocimiento, es sumamente importante evaluar y cuestionar los siguientes parámetros: utilidad, forma de captura (digital o física) y tipo de conocimiento (tácito, explícito o mixtas) esto debido a que, codificar el conocimiento por intuición de un experto, basado en reglas o de manera esquemática en las organizaciones es una tarea extenuante y necesaria, pero que debe ser clara. Valhondo, D (2003). *Gestión del Conocimiento del mito a la realidad*. Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos, S.A.

El conocimiento tácito está ligado a la experiencia de quien lo posee, por esta razón, es complejo codificarla y las organizaciones deben esforzarse para impulsar esta información y generar una conversión y transformarla al conocimiento explícito, facilitando la interacciones entre individuos

que poseen el conocimiento entre los miembros que deben aprender y entender esta información, con el propósito de crear procesos específicos y prácticos.

Existen otras formas de codificación del conocimiento, distinto al tácito, que propone Sidney Winter (2001), de la Universidad de Pennsylvania que se expresa de la siguiente manera:

Tácito	Articulable
No enseñable	Enseñable
No articulado	Articulado
No observable en uso	Observable en uso
Rico	Esquemático
Complejo	Simple
No documental	Documental

Tabla 2: Dimensiones de Codificación del conocimiento

Fuente: Sidney Winter, 2001

Las anteriores dimensiones de codificación sirven como estrategias de captura de la información del conocimiento. Una vez capturado el conocimiento tácito, ideas, experiencias entre otros, este también se puede expresar en términos de conocimiento explícito, plasmando la información que sea necesaria dentro de la organización (tabla 2) con la información recogida de cada área no porque se deba hacer, sino como estrategia de transformar la información organizacional.

Suministrar la información que no es enseñable a enseñable de cada área (tabla 2) es decir, identificar qué información no tiene la claridad y transformarla. La información que no está articulada se debe organizar y adecuar ya que es importante tener todos los datos debidamente articulados (tabla 2). Referente a la información que se obtiene se debe esquematizar para que sea amigable en el momento de consultar y compartir, extrayendo lo principal y útil.

Lograr identificar la información relevante que no sea contemplada o no considerada que se aporte a los procesos que finalmente sí debe ser identificada para que sea de un buen uso observable. **(Tabla 2)** Poder hacer que la información que se tiene de un proyecto sea más fácil de

comprender y así lograr simplificar y puntualizar el conocimiento sin datos extensos. Hacer que el conocimiento que se tiene sobre un problema se realice con procesos simples para que los miembros del proyecto sientan la confianza para resolverlos y así evitar engrandecerlos por la complejidad de los procesos.

Toda información que se obtenga se debe documentar para tener el control de los datos con el fin de que en el momento que se necesite se tenga de primera mano, documentada y organizada.

A continuación, algunas de las técnicas más usadas entre las empresas:

Entrevistas:	Cuestiona a los expertos sobre el dominio de interés y de cómo desarrollan sus actividades. El éxito de esta técnica, está en cómo logra darse a entender y articular su conocimiento.
Estudio de casos:	Se socializan los problemas y tareas del dominio de conocimiento.
Análisis de protocolos	Es un ejercicio que afecta directamente al experto. Se le solicita que realice una tarea y piense en las estrategias para desarrollarlas mientras piensa en voz alta. El punto es ver y entender cómo se da por naturaleza el desarrollo de tareas.
Simulaciones:	Se realizan ejercicios en ordenadores u otros medios para aplicar el conocimiento dentro de un caso específico simulado.
Teachback:	Quien cree haber entendido y dominar la información que el experto de conocimiento ofrece al equipo de trabajo, debe enseñar la información a otro miembro del equipo. Acá se logra identificar los errores de transmisión del conocimiento pero también se logra corregir.
Observación:	Se aprende por imitación. El experto actúa y los miembros del equipo observan. Sin embargo, solo sirve para seguir procesos, más no para entenderlos o crearlos.
Análisis de documentación:	Un experto en conocimiento, en compañía de otro miembro del equipo, recoge y clasifica la documentación relacionada con el proceso de un proyecto. Se evalúa con juicio del experto la información.

Tabla 3: Técnicas Empresariales

Fuente: Valhondo, 2003

Para capturar la información dentro de una organización, se pueden aplicar herramientas como lo son las entrevistas, con el fin de evaluar el conocimiento que tienen los expertos de cada área y saber si esta información se puede transmitir al resto del equipo. Para ello, se puede realizar

estudios de caso con el fin de aplicar el conocimiento conjunto, es decir, socializar el conocimiento que posee cada miembro del proyecto para analizar y crear estrategias de mejora.

Como ejercicio de entrenamiento a los empleados, otra herramienta para capturar la información es realizar simulacros en el cual se observa al experto enfrentarse a problemas que se presentan en un proyecto determinado e identificar cómo aplica su conocimiento, ya sea que lo haya adquirido por la experiencia o por la teoría, para resolverlo. Lo que hace esta herramienta es hacer que los empleados observan su comportamiento y evalúen dichas estrategias para que en proyectos similares ellos, por medio de la práctica, puedan estar listos a cualquier novedad, riesgo o inconvenientes que se les presente.

Para finalizar, se puede recurrir al análisis documental como captura del conocimiento, cuando los miembros del equipo estudian la documentación generada por un miembro experto del proyecto podrán socializar si dicha información aplica o no en el proceso del proyecto. De esta manera los empleados logran afianzar y reforzar sus conocimientos.

5.3.3. Clasificar y almacenar

Con el fin de evitar pérdidas de la información, es necesario organizar los conocimientos y clasificarlos bajo unos criterios definidos para el proyecto, donde permita ser modificado, utilizado y distribuido.

Según lo mencionado por Valhondo, la clasificación y almacenamiento son procesos rigurosos que determinan la trascendencia de la información, su disponibilidad y su trazabilidad. Éste es un proceso que suele verse sujeto a quienes llevan a cabo la documentación misma, sus criterios, necesidades, contexto, recursos y metodologías empleadas para la tarea. Todo esto afecta en gran medida la forma en que se realiza la clasificación y almacenamiento.(Valhondo, 2003, p. 78).

Existen técnicas de clasificación basadas en el análisis de contenido semántico, que permiten clasificar de una manera más detallada la información, como lo es el método de análisis semántico siendo este el proceso de más utilizado, dada la versatilidad y complejidad de las información recolectada. Este sistema emplea una metodología de co-referenciación en la que el sistema hace un análisis riguroso del contenido para explicitar quién hace, qué hace y para quién se hacen las cosas, teniendo en cuenta las fases del análisis semántico (Representación de textos, clasificación e inspección). (Valhondo, 2003, p. 78).

Es necesario establecer un proceso claro y efectivo de clasificación antes de proceder a almacenar, dado que de esto dependerá la mantenibilidad del contenido que se desea almacenar. Esta información, se puede clasificar por áreas, disciplinas o profesiones, o componentes del negocio. El éxito del mismo radica en la dificultad que se imponga al momento de intentar acceder al documento o a la información que se requiere; la accesibilidad que se le dé a la información será igual al éxito de uso de la misma. (Valhondo, 2003, p. 78).

Otro sistema de clasificación, es la taxonomía, donde “se define como un sistema que ayuda a jerarquizar y facilitar la identificación, estudio y localización de la información que se almacenará. Adicionalmente, es un proceso que implica el análisis terminológico, sus relaciones, referencias cruzadas, sinonimia y más. Una de las partes cruciales de este proceso yace en la capacidad de conectar los términos con sus fuentes. Este proceso puede ser tan efectivo como riguroso, pero no hace del mismo un parámetro inviolable ni absoluto, pues en sí mismo es una guía metodológica para facilitar y optimizar la gestión de almacenamiento y clasificación.” (Valhondo, 2003)

El proceso de almacenamiento es, en última instancia, uno que no se ve ligado a métodos sino a situación; esto ocurre puesto las limitaciones tecnológicas conforman la frontera sobre la cual se establecen los parámetros de almacenamiento de la información. Así como hoy día el método más eficaz de almacenar es a través de medios digitales, este proceso no es el mismo que hace un siglo,

ni será el mismo en el siglo venidero. El cómo es intrascendente a los ojos del usuario; lo crucial es la efectividad del mismo. (Valholdo, 2003)

Utilizando el sistema de clasificación de la taxonomía, se podrá ver los componentes de cada área, su funcionamiento, estructura y así lograr identificar una forma ideal para enlazar la información obtenida, generando un modelo que permita una fácil adquisición y almacenamiento de la información. Este modelo o estructura no debe verse ligado a herramientas tecnológicas, ni limitaciones de recursos que puedan llegar a presentarse; este debe basarse en los métodos y fuentes de dónde se obtendrá la información, así como la metodología a emplear para hacer de ésta un repositorio accesible según las necesidades. El no depender de las herramientas tecnológicas no implica que éstas no jueguen un papel crucial dentro del flujo de la información, dado que éstas son el mecanismo de más fácil acceso y administración; con esto como precedente, se puede entender que las herramientas pueden crecer, evolucionar o cambiar, pero es la información la que debe tener un comportamiento estable y definido para hacer de su manejo algo útil y eficiente..

5.3.4. Distribución/ Diseminación

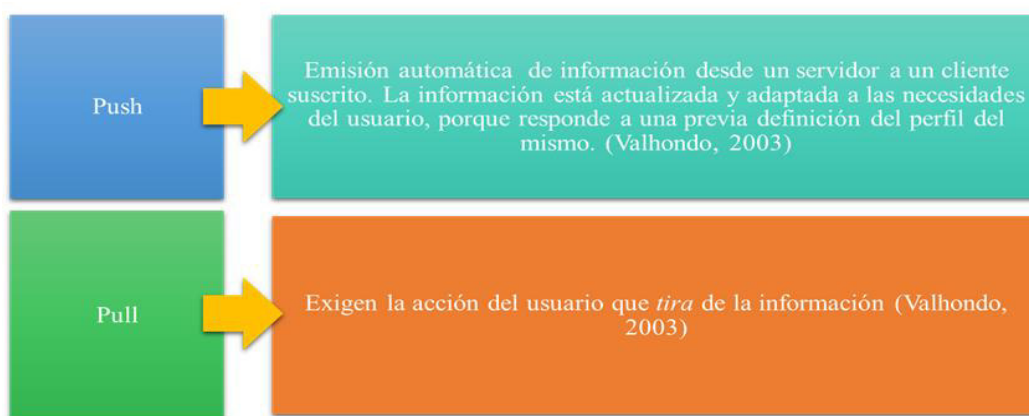


Ilustración 3: Distribución / Diseminación

Fuente: Los Autores

Debido al exceso de información que se encuentra en internet, en ocasiones se generan colapsos a los sistemas de información empresariales, que, en la práctica, tendría resultados negativos. Para contrarrestar este efecto, se utilizan técnicas denominadas *push* y *pull*. Donde, al utilizar el sistema *push*, desde un servidor, crea una respuesta automática actualizada, que permite cumplir con las necesidades de la información. (Valhondo, 2003)

En cambio, el sistema *Pull*, le exige al usuario un suministro de información. Es posible, que estos dos sistemas interactúen, logrando generar un resultado ideal para el usuario como lo es en el caso de la infraestructura tecnológica.

5.3.5. Compartir / Colaborar

Una organización, podría establecer mecanismos para incentivar *compartir* el conocimiento, particularmente en el conocimiento explícito, de forma que los individuos aporten documentos e informes al repositorio de conocimientos. Este aporte puede llegar a medirse, tanto en términos absolutos (números de aportes), como relativos (valoración que pueden realizar los administradores o usuarios), permitiendo desarrollar mecanismos de recompensa ligados al nivel de aporte. (Valhondo, 2003)

No cabe duda de que la colaboración es un proceso en el que tienen cupo todas las formas posibles de interacción y creación del conocimiento: de tácito a tácito (Socialización), tácito a explícito (externalización), explícito a tácito (internalización) y explícito a explícito (combinación). (Valhondo, 2003)

A continuación, se encuentran las principales características para compartir y colaborar con la gestión del conocimiento en la compañía:

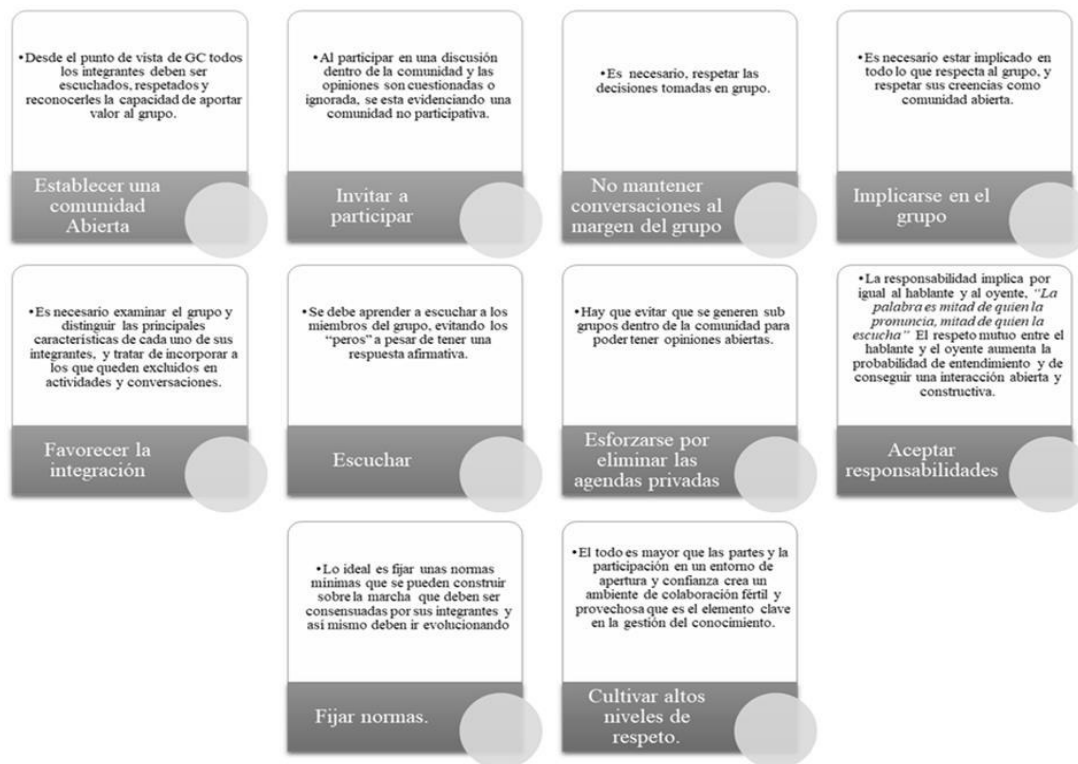


Ilustración 4: Compartir/ Comparar

Fuente: Valhondo, D. (2003). Gestión del conocimiento del mito a la realidad.

5.3.6. Innovación

El proceso de conocimiento de la innovación es el más importante dentro de una organización ya que es la clave para que la compañía se mantenga a flote, en continua reinvencción frente al mercado tan cambiante y evolutivo de hoy en día. Es importante destacar que la innovación es un proceso social, ligado a la creatividad de un grupo o equipo. Esto es el fruto de la interactividad entre individuos que se complementan y hacen posible que 1 + 1 sea más de 2. (Valhondo, 2003,

p. 85). Al igual que este concepto, la innovación también se puede ver de forma sorpresiva e inesperada porque el proceso mediante el cual emergen nuevas ideas entre personas y eventos.

Por otra parte, se puede tener otro concepto del proceso de la innovación inclinado dentro del marco cultural de la gestión del conocimiento en los siguientes términos: Innovación es la dinámica final y la de mayor complejidad y valor. La innovación se produce cuando los empleados y los equipos utilizan el conocimiento y las actividades de colaboración como una fuente de ideas y de componentes reutilizables para renovar procesos, productos y servicios.

La gestión del conocimiento es una práctica naciente, pero de rápido conocimiento que busca maximizar el valor de una organización, de tal manera que ayuda al personal a innovar y a adaptarse al cambio. Es muy importante que las organizaciones implementen la gestión del conocimiento con el fin de gestionar de forma más sistemática su experiencia y capacidades intelectuales debido a que cada día es más difícil innovar porque no se trata de solo diseñar el producto sino buscar otras alternativas para mantener la compañía dentro de la competencia del mercado como retener y obtener a su vez nuevos clientes creando vínculos lo suficientemente fuertes para que sigan sino fieles a la compañía.

Empresas como Amazon, demuestran que todavía existen muchísimas posibilidades de innovar desatando nuevos modelos de negocio por internet, continúan evolucionando. La innovación puede ser tanto un cambio radical como realizar mejoras sustanciales, o así mismo generar nuevas ideas, lo cual se pueden clasificar como tácitas o explícitas, proviniendo de una idea de una persona y que sea compartida entre a otro individuo, una optimización de un proceso, una interacción entre un equipo que no necesariamente sea el creativo dentro de una organización.

6. METODOLOGÍA

Para realizar el análisis y mejora del proyecto a realizar en GLOBANT COLOMBIA, se propuso una estructura de fases como se plantea en la *Ilustración 5* para el desarrollo de la propuesta inicial:

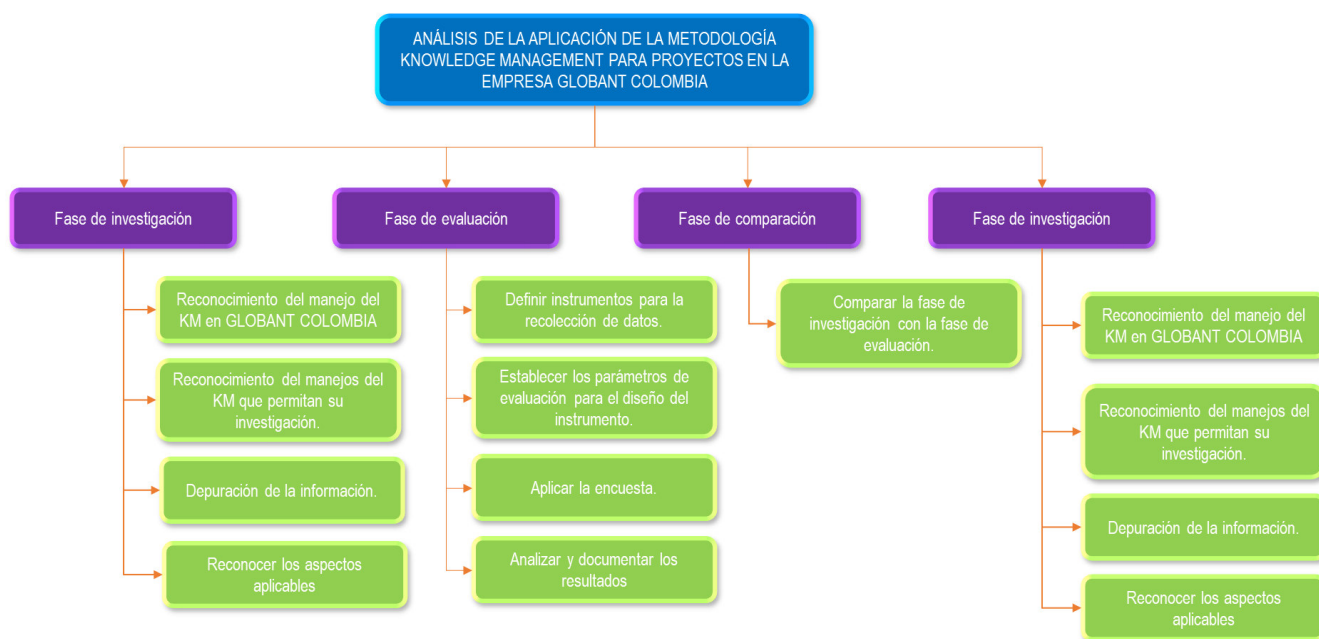


Ilustración 5: Estructura de división del trabajo EDT

Fuente: Los autores

La estructura de división del trabajo está compuesta por 4 fases:

- **FASE DE INVESTIGACIÓN:** Busca realizar el reconocimiento del manejo de la información en GLOBANT COLOMBIA, junto con las variables que permitan realizar una investigación a profundidad, donde se realice la depuración de la información para crear a futuro una propuesta de mejora en la fase de proposición en la empresa.
- **FASE DE EVALUACIÓN:** En esta fase, se examinarán los instrumentos de recolección de datos, para establecer los parámetros de evaluación, basados en la herramienta final a trabajar (encuestas). Seguido a esto se aplicarán las encuestas a las áreas respectivas de la

empresa GLOBANT COLOMBIA, para lograr obtener resultados de carácter cuantitativo que permitan determinar una propuesta de mejora.

- **FASE DE COMPARACIÓN:** Se generará un paralelo entre la fase de investigación y la fase de evaluación, para determinar y definir las acciones de mejora en la empresa, basados en las metodologías expuestas por el PMBOK (*Project Management Body of Knowledge*).
- **FASE DE DISCUSIÓN:** Se dan a conocer la relación entre el marco teórico y los resultados de la herramienta utilizada en GLOBANT COLOMBIA.

7. VARIABLES

En este capítulo, se realizará una descripción de las principales variables a evaluar en GLOBANT COLOMBIA, mediante una encuesta que se llevará a cabo a diversos miembros de los equipos de la compañía, escogidos en un orden aleatorio, y apoyándonos en la experiencia de los SMEs que son en este caso los Project Managers.

7.1. Alcance

Se basará en definir los procesos necesarios para cumplir con el objeto de GLOBANT COLOMBIA, por el cual se decidió realizar el respectivo proyecto a través de una planeación detallada de mejora de las actividades comunicativas que han sido consideradas para ser incluidas en el desarrollo del proyecto y finalmente permitan completar con éxito el mismo. Para lograrlo se determina el uso de una metodología de tipo cuantitativo, basándonos en la tabulación de los resultados que lleguen a obtener por medio de las encuestas que se realizarán a los grupos de estudio en la empresa ya mencionada; así mismo se plantea un alcance exploratorio siendo el núcleo de nuestro proyecto los procesos de Knowledge Management en las empresas del sector TI, lo cual a la fecha sigue siendo un tema poco desarrollado y en constante crecimiento.

7.2. Tiempo

El tiempo que se requerirá para la ejecución y desarrollo del proyecto, tuvo como fecha de inicio el día 12 de Julio del 2019, hasta el día 25 de noviembre del mismo año, donde se culminará con la sustentación del mismo. Cumpliendo con todos las fases de la estructura de división del trabajo (EDT).

7.3.Gestión de Recursos humanos

Esta variable representa el equipo de trabajo del proyecto, con los miembros de la compañía que estarán involucrados directa e indirectamente en la generación del proyecto

7.4.Calidad

Mediante esta variable se desea presentar una propuesta de mejora con la finalidad de optimizar los procesos la gestión del conocimiento dentro de la compañía que así lo ameriten.

7.5.Comunicaciones

Mediante este proceso se desea recolectar, almacenar y compartir la información entre los miembros del equipo de trabajo e interesados en el proyecto de la compañía que permitan la participación oportuna de estos a lo largo del desarrollo del mismo.

7.6.Riesgos

Se establecerá un control de riesgos reiterativos como un BCP (Business Continuity Plan) por sus siglas en inglés, mediante el cual la organización podrá recuperar y restaurar sus funciones críticas dentro de un tiempo determinado mediante la consideración de riesgos y los métodos por los cuales se podrá establecer parámetros de contingencia.

7.7. Gestión de los recursos Físicos

Teniendo como precedente la oportunidad de trabajo remoto que presenta la industria del software, una de las variables físicas más relevantes radica en la distancia, haciendo de esta sea un factor clave que influye sobre las variables de éxito del proyecto.

8. HIPÓTESIS

Un modelo metodológico de estructuras efectivas de comunicación permitirá implementar un método de mejora para la transferencia de conocimiento en los proyectos de la industria TI enfocados en la organización Globant Colombia; para lograrlo se acudirá a las técnicas especificadas en el PMBOK 6, referentes al KM.

9. INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

En este capítulo, se realizará una descripción de las principales variables a evaluar en GLOBANT COLOMBIA, realizando una encuesta a los colaboradores de la compañía con 20 preguntas escogidos en un orden aleatorio, apoyándonos en la experiencia de los Subject Matter Experts (SMEs) que son en este caso los Projects. El principal objetivo de la encuesta es poder analizar qué tipo de metodología aplican en Globant Colombia para la transferencia de información de la compañía y así poder proponer una metodología de mejora estructurada que facilite la manejo de la información y comunicación.

Se utilizará la encuesta como herramienta de investigación para realizar un sondeo que nos permitirá obtener un panorama de los equipos de trabajo en los proyectos de Globant Colombia, basados en la información suministrada por los mismos, el cual ayudará a reconocer las fallas y las oportunidades de mejora que tiene la misma para la gestión de conocimiento y abordaje en los proyectos.

Se entiende como encuesta al método de investigación y recopilación de datos utilizada para obtener información de personas sobre diversos temas. Las encuestas tienen una variedad de propósitos y se pueden llevar a cabo de muchas maneras dependiendo de la metodología elegida y los objetivos que se deseen alcanzar.

Los datos suelen obtenerse mediante el uso de procedimientos estandarizados, esto con la finalidad de que cada persona encuestada responda a las preguntas en una igualdad de condiciones para evitar opiniones sesgadas que pudieran influir en el resultado de la investigación o estudio.

(Questionpro, 2019)

Dentro de los instrumentos más frecuentes, se encuentran los siguientes:

Modelo de encuesta: a continuación, se muestra el modelo de encuesta a realizar en la empresa GLOBANT COLOMBIA.

**UNIVERSIDAD EAN
FACULTAD DE INGENIERIA
SEMINARIO DE INVESTIGACIÓN**

**ANÁLISIS Y PROPUESTA DE MEJORA BAJO LA METODOLOGÍA DE KNOWLEDGE
MANAGEMENT PARA PROYECTOS EN LA EMPRESA GLOBANT COLOMBIA**

La siguiente encuesta es de carácter académico para la realización y gestión del seminario de investigación.

1. señale cuál es su seniority en el equipo:

- | | | | | | |
|--------------------------|----------------|--------------------------|---------------------|--------------------------|----------|
| <input type="checkbox"/> | Junior | <input type="checkbox"/> | Semiseniior Advance | <input type="checkbox"/> | Senior 1 |
| <input type="checkbox"/> | Junior Advance | <input type="checkbox"/> | Senior | <input type="checkbox"/> | Senior 2 |
| <input type="checkbox"/> | Semi Senior | <input type="checkbox"/> | Senior Advance | <input type="checkbox"/> | Senior 3 |
| | | | | <input type="checkbox"/> | Otro |

2. Señale el área a la cuál pertenece

- | | | | |
|--------------------------|--------------|--------------------------|-----------------|
| <input type="checkbox"/> | Desarrollo | <input type="checkbox"/> | Management |
| <input type="checkbox"/> | Diseño UI/UX | <input type="checkbox"/> | Test Automation |
| <input type="checkbox"/> | QA | <input type="checkbox"/> | DevOps |

3. ¿Hace cuánto tiempo labora en la empresa?

- 0-6 meses
 1 a 3 años
 3 años o más

4. ¿Hace cuánto tiempo forma parte de su actual proyecto?

- 0-2 semanas
 3-6 semanas
 más de 7 semanas

5. Al abordar el proyecto en el que se encuentra ¿se le brindó alguna capacitación o abordaje oficial respecto al mismo?

SI NO

6. ¿Cuál de las siguientes herramientas de manejo de información conoce?

selección múltiple

Atlassian Wiki Blackboard LMS Portales empresariales
 Sharepoint Intranet Otros
 Google Drive Gitlab
 Bitbucket Github

7. ¿Sabe si la compañía cuenta con alguna plataforma o sistema de información, para su almacenamiento?

SI NO

8. Al momento de acceder a la información ¿qué tan sencillo resulta el proceso?

Muy Fácil Complejo
 Fácil Muy complejo
 Intermedio

9. Escoja de las siguientes opciones el método con el cual se le introdujo a la información requerida para abordar el proyecto.

selección múltiple

Capacitación con un miembro experimentado del equipo
 Entrenamiento por plataformas
 Documentación del proyecto
 No se realizó un proceso de abordaje

10. ¿Cuánto tiempo le tomó acoplarse a su proyecto actual bajo la metodología empleada?

0-1 días
 2-5 días
 5-7 días
 7 -10 días

11. En caso de haber empleado un método de abordaje o transferencia de conocimiento ¿cuál considera que sería el más efectivo para usted?

selección única

Capacitación con un miembro experimentado del equipo

Entrenamiento por plataformas

Documentación del proyecto

Abordaje de metodologías mixtas --documentación, plataformas y capacitación--

Otro _____

12. Haciendo una estimación ¿cuánto tiempo se hubiera optimizado su abordaje de haber tenido un proceso adecuado?

selección única

0% - 20%

20% - 40% 60% - 80%

40% - 60% 80% - 100%

13. De los siguientes ¿cuales considera pueden ser un problema derivado de un proceso inadecuado de abordaje y paso de conocimiento?

Demoras para iniciar labores productivas

Problemas para entender el foco de negocio

Problemas para comunicar adecuadamente las necesidades del proyecto

Difícil mantenibilidad de la información

Desconocimiento de las herramientas y habilidades necesarias para ejecutar la labor

Otro _____

14. ¿Cree usted que la información que se le brinda respecto al proyecto es suficiente para cumplir adecuadamente con su labor?

Sí No

15. En caso de ser necesario comunicar información con otro equipo o área ¿qué dificultades se presentan?

Falta de soportes concisos de la información compartida (documentación, repositorios, bases de datos)

Confusión sobre la información que se comparte

Errores en la información compartida

Vacíos en la información compartida

16. Teniendo en cuenta todo lo anterior ¿qué oportunidad de mejora encuentra en éste tipo de situaciones?

Responda aquí

Ilustración 6: Formato de encuesta

Fuente: Los Autores

10. MUESTREO

En este capítulo, se realizará una descripción de las principales variables a evaluar en GLOBANT COLOMBIA, mediante una encuesta enviada a través de google forms, la cual se llevó a cabo a 25 miembros de los equipos de la compañía, escogidos en un orden aleatorio, y apoyándonos en la experiencia de los expertos en la materia (SMEs) que son en este caso los Project Managers. Para la ejecución de la misma, se dió el periodo de un mes aproximadamente, iniciando el 5 de octubre, y finalizando el 5 de noviembre con los resultados dados por la plataforma.

11. RESULTADOS

A continuación, se muestra el resultado de cada una de las preguntas realizadas en las encuestas con su respectivo análisis en la empresa GLOBANT COLOMBIA:

11.1 Pregunta 1: Señale cuál es su seniority en el equipo

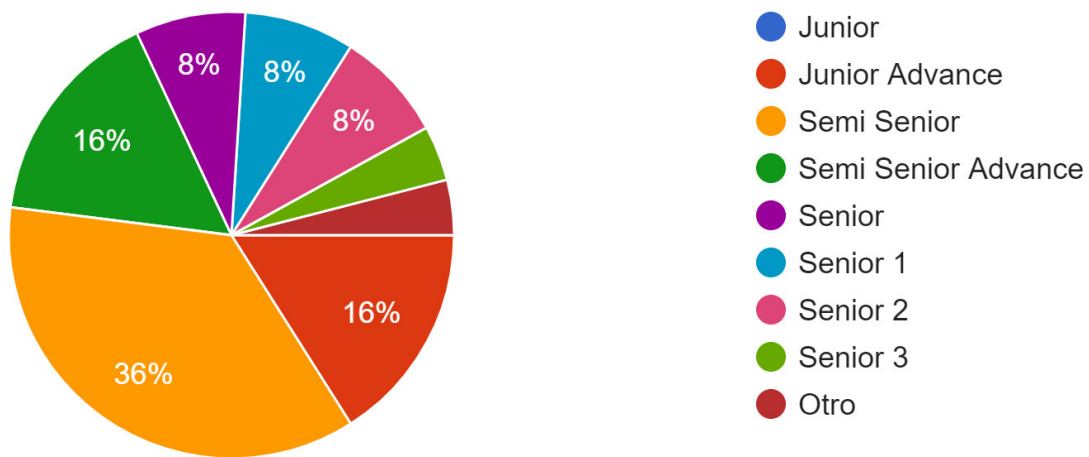


Gráfico 1: Representación de los resultados pregunta No. 1 encuesta GLOBANT COLOMBIA

Autor: Los autores

Según los resultados, para la primera pregunta, el personal encuestado en Globant Colombia, los “Semi Senior” obtuvieron la mayor participación con un (36%) que fueron 9 colaboradores, seguidos por los “Semi senior advance” que fueron 4 colaboradores y “Junior Advance” con la misma puntuación de un (16%) siendo 4 colaboradores.

11.2 Pregunta 2: Señale el área a la cual pertenece

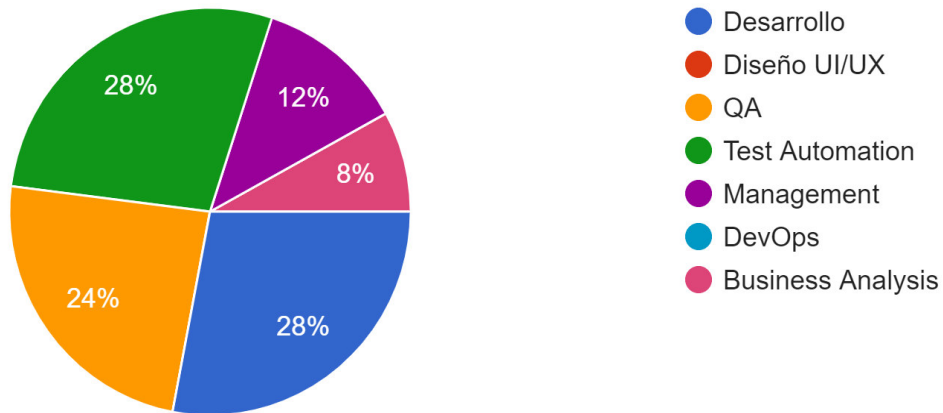


Gráfico 2: Representación de los resultados pregunta No. 2 encuesta GLOBANT COLOMBIA

Autor: Los autores

Según lo representado en la gráfica los grupos que participaron de la encuesta resultan ser homogéneos, presentando una mayoría centrada al área de desarrollo (28%), test automation (28%) y QA (24%), así mismo se cuenta con un grupo reducido que abarca las áreas de Business Analysts (8%) y Management (12%).

11.3 Pregunta 3: ¿Hace cuánto tiempo labora en la empresa?

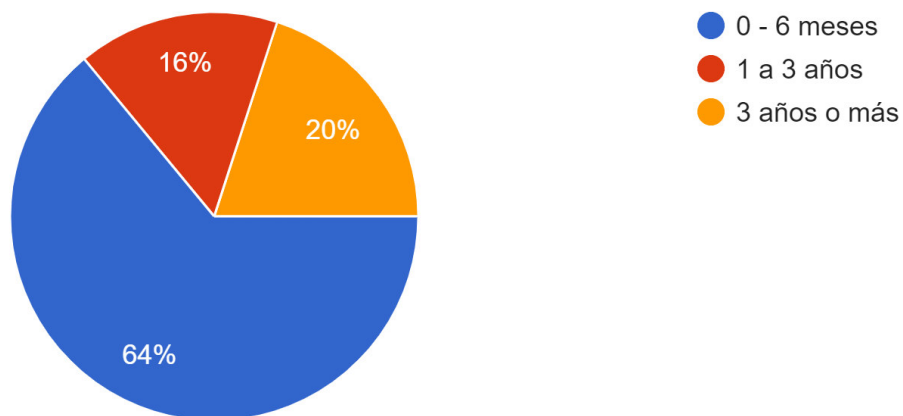


Gráfico 3: Representación de los resultados pregunta No. 3 encuesta GLOBANT COLOMBIA

Fuente: Los Autores

Se observó que el (64%) de los encuestados llevan una participación en Globant Colombia de 0 a 6 meses, mientras que el (20%) tienen una antigüedad en la empresa desde hace 3 años o más. Por lo anterior, se puede inferir que más de la mitad de los encuestados llevan poco tiempo en la empresa, siendo así que el actual proyecto es en el que han tenido mayor participación con los procesos de acoplamiento en éste tipo de ambientes.

11.4 Pregunta 4: ¿Hace cuánto tiempo forma parte de su actual proyecto?

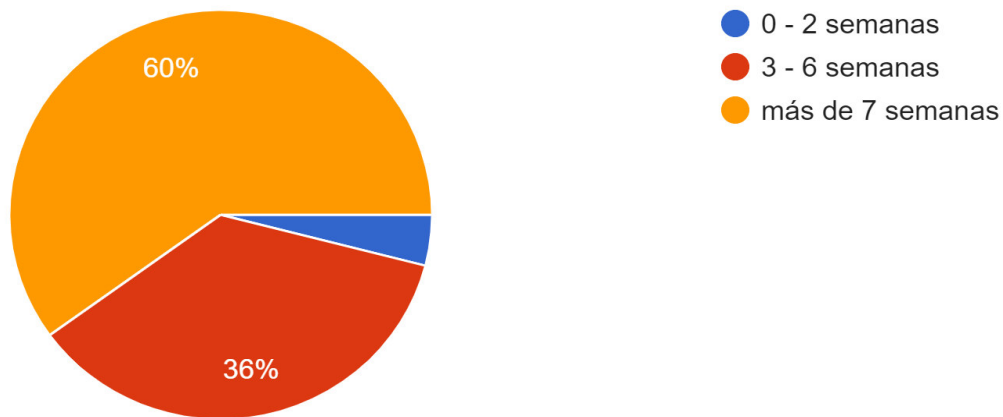


Gráfico 4: Representación de los resultados pregunta No. 4 encuesta GLOBANT COLOMBIA

Fuente: Los Autores

Según lo evidenciado en la gráfica, los miembros de un equipo tienen una permanencia en el proyecto actual de trabajo de 7 semanas o más, el cual representa al (60%) de los encuestados. Dejando al (4%) de los encuestados en una permanencia en el proyecto de hasta solo 2 semanas.

11.5 Pregunta 5: Al abordar el proyecto en el que se encuentra ¿se le brindó alguna capacitación o abordaje oficial respecto al mismo?

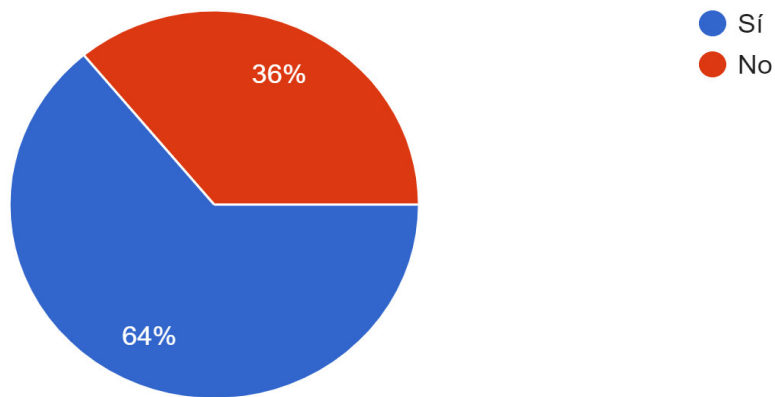


Gráfico 5: Representación de los resultados pregunta No. 5 encuesta GLOBANT COLOMBIA

Fuente: Los Autores

Las respuestas obtenidas en esta pregunta muestran que los encuestados en su mayoría (64%) recibieron algún tipo de entrenamiento; no obstante, este no es un factor absoluto, teniendo como muestra un considerable grupo equivalente al (36%) de los encuestados, los cuales no fueron entrevistados.

11.6 Pregunta 6: ¿Cuál de las siguientes herramientas de manejo de información conoce?

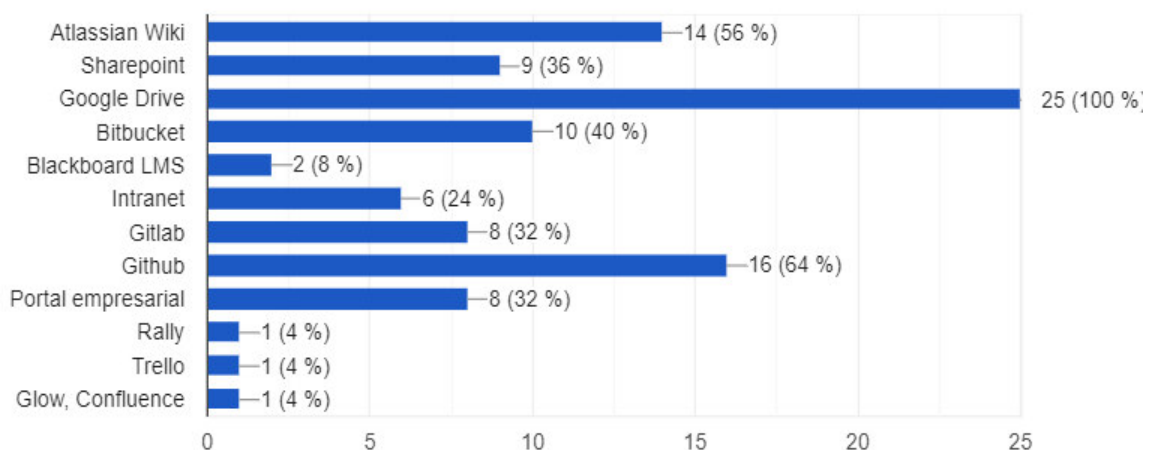


Gráfico 6: Representación de los resultados pregunta No. 6 encuesta GLOBANT COLOMBIA

Fuente: Los Autores

Conforme a la información dada por los participantes de la encuesta, todos cuentan con conocimientos en Google Drive, teniendo en cuenta que es una de las principales herramientas de trabajo en su día a día. Seguido por Github (64%), y Atlassian wiki (56%). Por otro lado, se puede inferir que las herramientas menos conocidas en Globant Colombia para el manejo de la información son Rally, Trello y Glow Confluence con el (4%) respectivamente.

11.7 Pregunta 7: ¿Sabe si la compañía cuenta con alguna plataforma o sistema de información, para su almacenamiento?

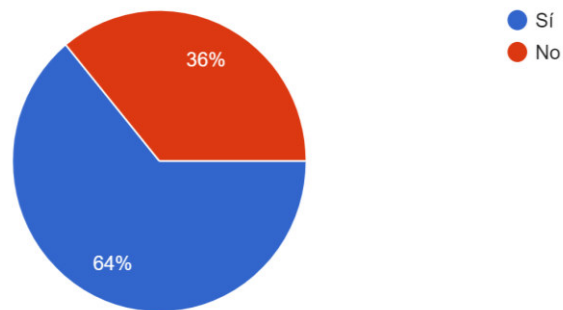


Gráfico 7: Representación de los resultados pregunta No. 7 encuesta GLOBANT COLOMBIA

Fuente: Los Autores

Los resultados reflejados por la gráfica, demuestra que la mayoría de los encuestados (64%) tienen conocimiento de las diversas plataformas con las que cuentan en la empresa GLOBANT COLOMBIA. En cambio, el restante (36%) dicen no tener conocimiento alguno al respecto.

11.8 Pregunta 8: Al momento de acceder a la información ¿qué tan sencillo resulta el proceso?

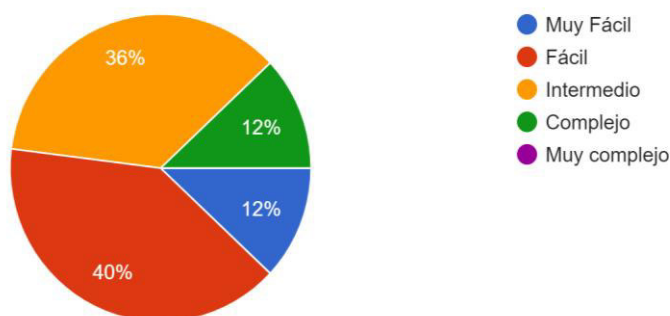


Gráfico 8: Representación de los resultados pregunta No. 8 encuesta GLOBANT COLOMBIA

Fuente: Los Autores

Se evidencia que para el (40%) de los encuestados en Globant Colombia existe un fácil acceso a la información de los procesos que se realizan en cada uno de los proyectos de la compañía. Solo para un (12%) de los miembros encuestados consideran que tener información sobre un proyecto es “Complejo”. Con lo anterior, se puede deducir que más de la mitad de los encuestados (52%) no tienen ningún problema para acceder a los procesos que realiza la compañía.

11.9 Pregunta 9: Escoja de las siguientes opciones el método con el cual se le introdujo a la información requerida para abordar el proyecto.

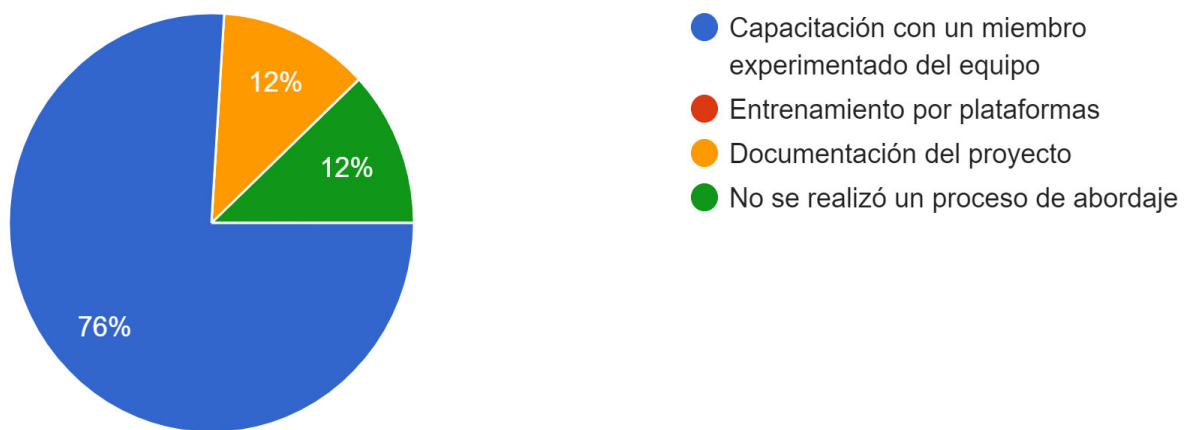


Gráfico 9: Representación de los resultados pregunta No. 9 encuesta GLOBANT COLOMBIA

Fuente: Los Autores

Gran parte de los encuestados confirman haber contado con una capacitación con un miembro más experimentado del equipo (76%), un afirma haber obtenido el entrenamiento para el proyecto a partir de documentación (12%) y un grupo de igual número afirma no haber recibido ningún proceso de abordaje (12%).

11.10 Pregunta 10: ¿Cuánto tiempo le tomó acoplarse a su proyecto actual bajo la metodología empleada?

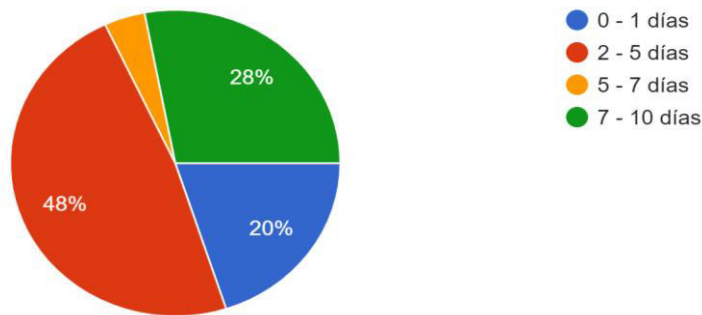


Gráfico 10: Representación de los resultados pregunta No. 10 encuesta GLOBANT COLOMBIA

Fuente: Los autores

Según los participantes de la encuesta, se refleja un fácil acoplamiento a las metodologías desarrolladas por la empresa, ya que en su mayoría (48%) les tomó de 2 a 5 días adaptarse a estas, en cambio hubo un número menor de personal (28%) que le tomó más tiempo este acoplamiento, de 7 a 10 días.

11.11 Pregunta 11: En caso de haber empleado un método de abordaje o transferencia de conocimiento ¿cuál considera que sería el más efectivo para usted?

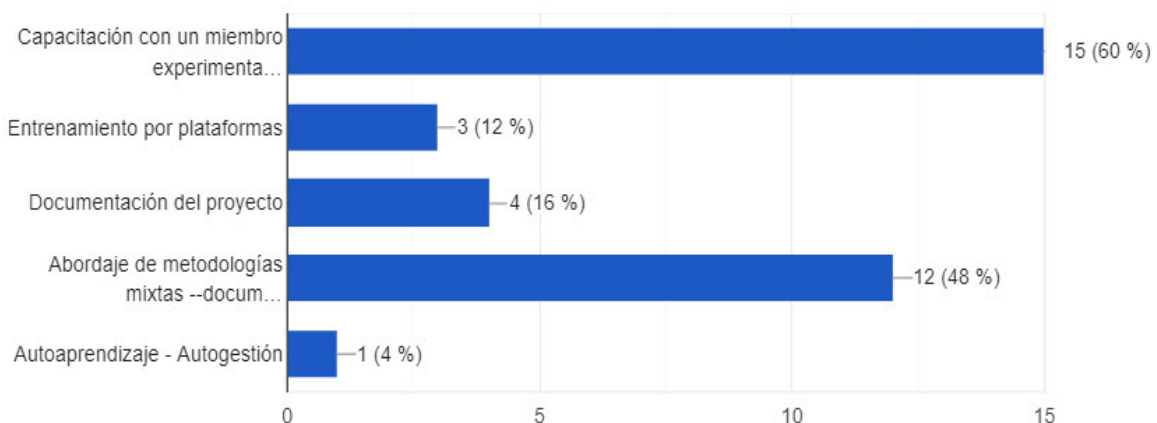


Gráfico 11: Representación de los resultados pregunta No. 11 encuesta GLOBANT COLOMBIA

Fuente: Los autores

Las capacitaciones con un miembro experimentado del equipo resultan relevantes para un total de 15 de los encuestados (60%), no obstante, el tener un abordaje a partir de metodologías mixtas también representa un eje importante para 12 de los encuestados (48%), la documentación del proyecto (16%), entrenamiento por plataformas (12%) y el autoaprendizaje (4%) no cuentan con una acogida tan notoria, aun así contando una cierta participación dentro del foco de los encuestados.

11.12 Pregunta 12: Haciendo una estimación ¿cuánto tiempo se hubiera optimizado su abordaje de haber tenido un proceso adecuado?

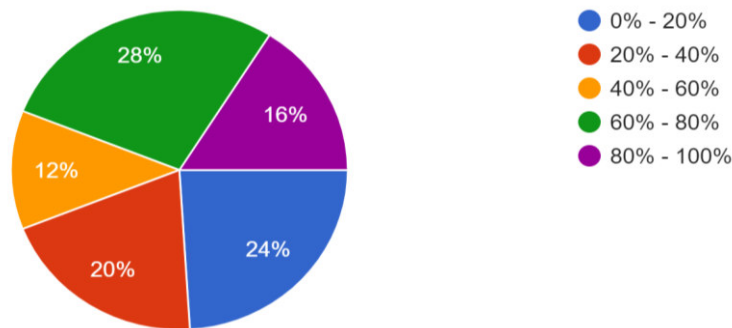


Gráfico 12: Representación de los resultados pregunta No. 12 encuesta GLOBANT COLOMBIA

Fuente: Los autores

Al tener un proceso adecuado desde un principio hace que los tiempos de respuesta en los proyectos sean mucho más efectivos e inmediatos, lo cual lo consideran los encuestados donde se puede ver que el abordaje de los procesos se hubieran optimizado entre 60% a 80% siendo la respuesta más relevante (28%), aunque otro porcentaje considerable indican que solo se optimizaría entre 0% a 20% siendo la segunda respuesta más relevante (24%).

11.13 Pregunta 13: De los siguientes ¿cuáles considera pueden ser un problema derivado de un proceso inadecuado de abordaje y paso de conocimiento?

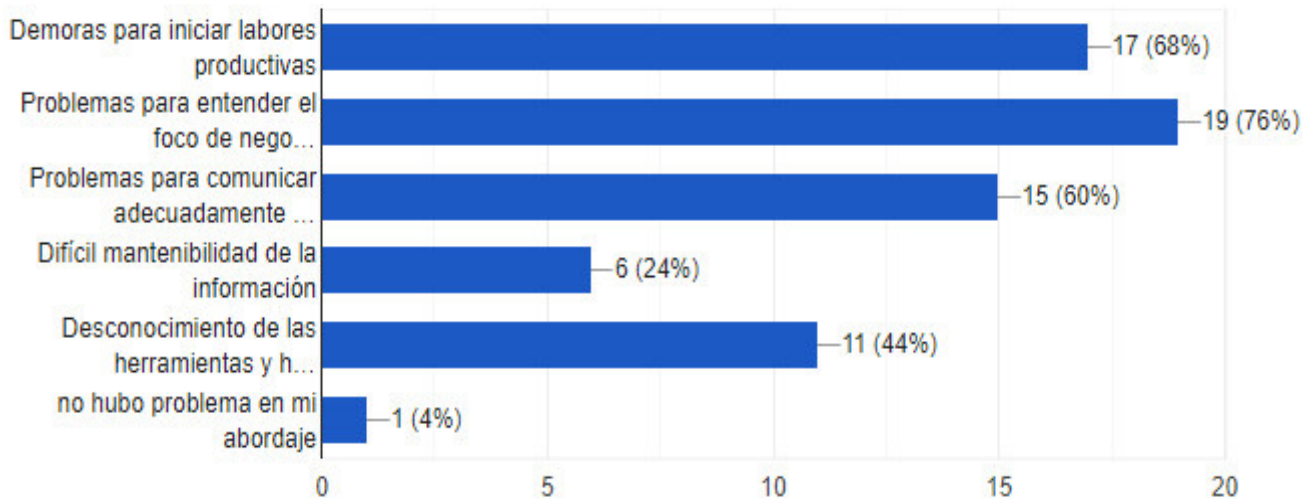


Gráfico 13: Representación de los resultados pregunta No. 13 encuesta GLOBANT COLOMBIA

Fuente: Los autores

De acuerdo a los datos arrojados por la gráfica anterior, se puede inferir que para los encuestados en la compañía, el no entender el foco del negocio (76%), seguido por la demora para iniciar labores productivas (68%) representan un gran problema en el abordaje y transmisión del conocimiento de un proyecto que se está ejecutando en Globant Colombia, y solo para un (4%) de los encuestados no existe ningún problema en el proceso de abordaje de la información en un proyecto.

11.14 Pregunta 14: ¿Cree usted que la información que se le brindó respecto al proyecto es suficiente para cumplir adecuadamente con su labor?

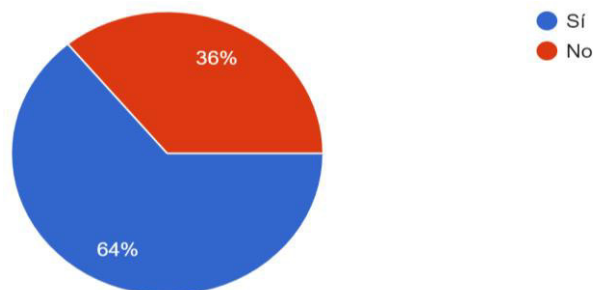


Gráfico 14: Representación de los resultados pregunta No. 14 encuesta GLOBANT COLOMBIA

Fuente: Los autores

Los resultados reflejados por la gráfica, demuestra que la mayoría de los encuestados (64%) considera que la información que se brindó al respecto inicialmente para el desarrollo de sus actividades fue la necesaria para llevarlas a cabo. En cambio, el restante (36%) consideran que era necesario que se le diera mayor ampliación a la información brindada.

11.15 Pregunta 15: En caso de ser necesario comunicar información con otro equipo o área ¿qué dificultades se presentan?

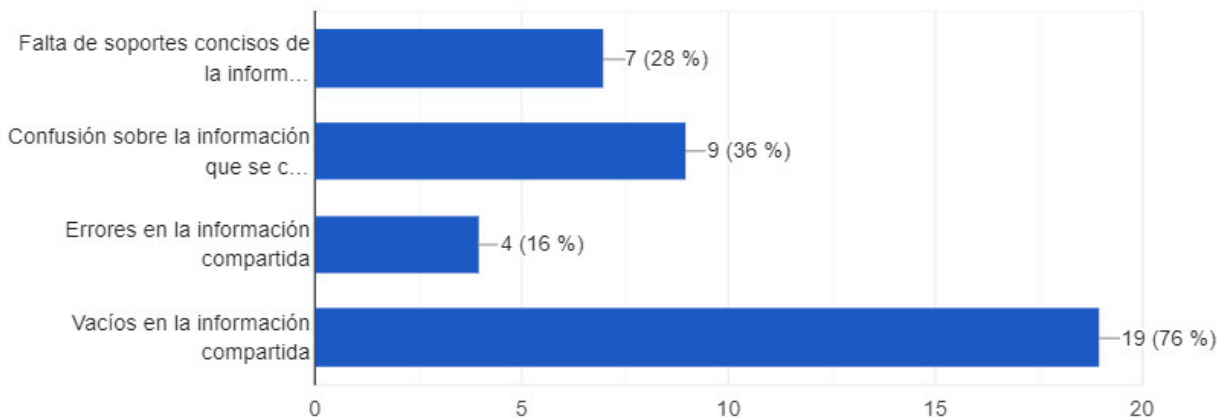


Gráfico 15: Representación de los resultados pregunta No. 15 encuesta GLOBANT COLOMBIA

Fuente: Los Autores.

Dados los resultados presentados por la gráfica, existe un alto índice (76%) de traspaso de la información, ya que se están presentados vacíos en la información compartida, y en una escala menor es la confusión que se presenta en la información (36%)

11.16 Pregunta 16: Teniendo en cuenta todo lo anterior ¿qué oportunidad de mejora encuentra en este tipo de situaciones?

En esta pregunta de conclusión (a la encuesta) se solicita a los participantes compartir su visión sobre la posibilidad de una oportunidad de mejora. Esta revela que un amplio número de los encuestados considera que la probabilidad de establecer metodologías de entrenamiento beneficiaría la efectividad del proyecto y el acoplamiento del mismo.

12. DISCUSIÓN

Dados los resultados reflejados en las encuestas, se puede considerar que la mayoría de los colaboradores que están en los proyectos, llevan un menor tiempo en la empresa, máximo 6 meses, y son pocos los que tienen mayor experiencia dentro de los mismos que se realizan en Globant Colombia. Esta es una de las razones más relevantes por las que la transferencia de la información entre un proyecto a otro genera vacíos y confusión en la misma; adicionalmente se está presentando una falencia del 36% de los encuestados, donde consideran que la información que se les brindó inicialmente del proyecto no fue la suficiente para cumplir con sus labores en un 100% en el menor tiempo posible. Al no tener el foco del proyecto desde el inicio genera un problema en el abordaje o traspaso de la información y no se tiene la comprensión de la realización de las actividades que se realizarán dentro de un proyecto causando retrasos y/o reprocesos en este mismo para dar inicio.

Además de esto, para la mayoría de los encuestados (24%) consideran que la optimización de los procesos de un proyecto dentro de Globant Colombia es alto, y esto se debe, significativamente, a la experiencia y conocimientos adquiridos por los colaboradores en proyectos similares. Es por esto que se presenta un agilismo dentro de la empresa basado en la experiencia para adquirir una tarea específica del proyecto y realizarla en el menor de los tiempos de manera exitosa. Por lo anterior, se puede inferir que compartir el conocimiento entre miembros del equipo genera mejora en los procesos y logra evitar retrocesos.

Dado los resultados obtenidos, y según lo nombrado en el marco teórico respecto a los procesos del conocimiento, el desarrollo de las encuestas nos permitió evidenciar en GLOBANT COLOMBIA:

- Fase de descubrimiento: Entender el manejo de la información en la compañía desde el inicio hasta la finalización del proceso.
- Fase de captura: Para esta fase, se utilizó como herramienta de investigación la encuesta, la cual fue aplicada a miembros de la compañía, dejando como resultado que la información se concentra en el Project Manager, para dar a conocer la información al nuevo integrante del proyecto. Adicionalmente, se pudo evidenciar que la compañía está capturando la información mediante el agilismo.

- Fase de clasificar y almacenar: Basados en la teoría nombrada en el marco teórico, y los resultados obtenidos en la encuesta, se evidenció que la compañía utiliza como principal fuente de conocimiento, un servidor con información actualizada y adaptada a las necesidades del usuario, para generar una pronta respuesta ante el cliente. Este método se conoce como el *PUSH* dentro de la compañía.
- Fase de compartir: Socializar con los interesados las conclusiones y recomendaciones basados en los resultados de las encuestas realizadas en la compañía teniendo en cuenta las normas establecidas, la responsabilidad asignada, la integración y el respeto con el resto del personal y así mismo fomentar el compromiso con el proyecto.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones:

- Teniendo en cuenta que, para GLOBANT COLOMBIA, el manejo de la información es eje principal con el cual funciona cualquier proceso y proyecto que se ejecutan dentro de la empresa, es primordial tener claridad de las herramientas o medios de conocimiento para identificar las fallas en el momento que se transfiere la información en los proyectos.
- Según lo evidenciado, se están presentando falencias al momento de transmitir la información de un proyecto a otro, al ingresar a la compañía o al cambiar de proyecto.
- Solo los expertos en la materia, como Project Managers y líderes técnicos, tienen dominio de la información que se está ejecutando en un proyecto determinado en la compañía, y son ellos a quienes los nuevos miembros del equipo pueden ver como fuente de conocimiento para poder ejecutar de manera efectiva los procesos que se realizan en Globant Colombia, permitiendo así, que todos los integrantes acudan a su experiencia.
- Es evidente, según los resultados de la encuesta realizada, que hay una población reducida que tiende a afirmar que no tiene conocimiento de las herramientas de acceso a la información, pero se puede evidenciar que no hay una comunicación acertada.

Recomendaciones:

- Es necesario que la información tácita como explícita se conserve de la manera más clara y asequible, independiente del repositorio en que se encuentre, ya que según los resultados de la encuesta, se puede determinar que no hay un 100% de satisfacción de los integrantes de los equipos de trabajo al momento de solicitar información de cualquier ámbito de la compañía.
- Se recomienda implementar la metodología del KM dentro de la compañía; esto dado que al momento de ingresar a la empresa GLOBANT COLOMBIA e iniciar o cambiar de proyecto internamente, se pueden reducir los tiempos de capacitación y mejorar el dominio de conocimiento de los procesos que se realizan dentro de la misma compañía.
- Se sugiere realizar, un proceso de transferencia y conservación de la información que dará como resultado el adecuado desarrollo y ejecución del proyecto y así mismo, un eficiente

aprovechamiento tanto de los recursos tecnológicos, como de los miembros de los equipos del proyecto y su conocimiento tácito.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Valhondo, D. (2003). Gestión del conocimiento del mito a la realidad.

Ediciones Díaz de Santos, S. A.

Villa, M. (2015). Gestión del Conocimiento: Concepto, modelos y aplicaciones. 1ª edición.

Ediciones Universidad de América.

ANEXOS

Marca temporal	Puntuación	Señala cuál es su seniority en el equipo	Señala el área a la cual pertenece	¿Hace cuánto tiempo trabaja en la empresa?	¿Hace cuánto tiempo forma parte de su actual proyecto?	Al abordar el proyecto en el que se encuentra ¿le ha brindado alguna capacitación o abordaje oficial respecto al mismo?	¿Cuál de las siguientes herramientas de manejo de información conoce?	¿Sabe si la compañía cuenta con alguna plataforma o sistema de información, para su almacenamiento?	Al momento de acceder a la información ¿qual tan sencillo resulta el proceso?	Escoge de las siguientes opciones el método con el cual se le brindó a la información requerida para abordar el proyecto.	¿Cuanto tiempo le tomó apropiarse a su proyecto actual bajo la metodología empleada?	En caso de haber empleado un método de abordaje o transferencia de conocimiento ¿cual considera que sería el más efectivo para usar?	Haciendo una estimación ¿cuanto tiempo se hubiera tardado en abordar si no hubiera tenido un proceso adecuado?	De los siguientes ¿cuales considere pueden ser el problema derivado de un proceso inadecuado de abordaje y transferencia de información?	¿Cree usted que la información que se le brindó respecto al proyecto es suficiente para cumplir adecuadamente con su labor?	En caso de ser necesario ¿comunicar información con otro equipo o área ¿qual dificultades se presentan?	Teniendo en cuenta todo lo anterior ¿qual oportunidad de mejora encuentra en este tipo de abordajes?
10/19/2019 11:38:10	0	Senior 2	QA	0 - 6 meses	3 - 6 semanas	No	Sharepoint, Google Drive	No	Fácil	No se realizó un proceso de abordaje	2 - 5 días	Autoprendizaje / Auto gestión	0% - 20%	Demoras para iniciar labores productivas. Problemas para entender el foco de negocio. Problemas para comunicar adecuadamente las necesidades del proyecto.	Si	Confusión sobre la información que se comparte	Las personas aprenden de diferentes formas y dependiendo del equipo diferentes enfoques por lo tanto creo que la mejor forma es la Autoaprendizaje, teniendo claro cual es el rol y funciones de cada uno basate la tema que adquiere los conocimientos.
10/19/2019 11:41:32	0	Semi Senior	QA	0 - 6 meses	más de 7 semanas	Si	Google Drive, Bitbucket, Intranet, Github, Portal empresarial	No	Fácil	Capacitación con un miembro experimentado del equipo	2 - 5 días	Capacitación con un miembro experimentado del equipo	80% - 100%	Problemas para comunicar adecuadamente las necesidades del proyecto. Difícil mantenibilidad de la información.	Si	Confusión sobre la información que se comparte. Errores en la información compartida.	Manejar a un equipo unico especializado en el tema de abordaje donde puedan compartir toda la información necesaria.
10/19/2019 11:59:33	0	Semi Senior Advance	Desarrollo	1 a 3 años	más de 7 semanas	Si	Atlassian Wiki, Sharepoint, Google Drive, Bitbucket, Github	No	Complejo	Capacitación con un miembro experimentado del equipo	2 - 5 días	Capacitación con un miembro experimentado del equipo. Abordaje de metodologías mixtas - documentación, plataformas y capacitación--	60% - 80%	Demoras para iniciar labores productivas. Problemas para entender el foco de negocio. Problemas para comunicar adecuadamente las necesidades del proyecto. Difícil mantenibilidad de la información. Desconocimiento de las herramientas y habilidades necesarias para ejecutar la labor.	No	Confusión sobre la información que se comparte. Errores en la información compartida.	La persona mas nueva debiera actualizar la información de abordaje para anticipar la documentación.
10/19/2019 14:15:46	0	Semi Senior Advance	QA	0 - 6 meses	3 - 6 semanas	No	Google Drive	Si	Intermedio	Capacitación con un miembro experimentado del equipo	7 - 10 días	Abordaje de metodologías mixtas - documentación, plataformas y capacitación--	60% - 80%	Problemas para comunicar adecuadamente las necesidades del proyecto.	Si	Vacios en la información compartida.	Base de conocimiento del proyecto
10/19/2019 15:39:38	0	Junior Advance	Test Automation	0 - 6 meses	más de 7 semanas	Si	Sharepoint, Google Drive, Intranet, Github	Si	Fácil	Capacitación con un miembro experimentado del equipo	7 - 10 días	Abordaje de metodologías mixtas - documentación, plataformas y capacitación--	40% - 60%	Demoras para iniciar labores productivas. Problemas para entender el foco de negocio. Desconocimiento de las herramientas y habilidades necesarias para ejecutar la labor.	No	Confusión sobre la información que se comparte. Errores en la información compartida.	Crear un standard de onboarding en el proyecto y más acompañamiento y asesoría a las personas que llegan nuevas.
10/23/2019 16:29:54	0	Semi Senior	Desarrollo	0 - 6 meses	más de 7 semanas	Si	Atlassian Wiki, Sharepoint, Google Drive, Bitbucket, Github, Portal	No	Muy Fácil	Capacitación con un miembro experimentado del equipo	2 - 5 días	Entrenamiento por plataformas	80% - 100%	Demoras para iniciar labores productivas. Problemas para comunicar adecuadamente las necesidades del proyecto.	Si	Vacios en la información compartida.	Más comunicación.
10/23/2019 16:37:03	0	Junior Advance	Test Automation	0 - 6 meses	3 - 6 semanas	Si	Google Drive, Bitbucket, Github, Portal	Si	Intermedio	Capacitación con un miembro experimentado del equipo	5 - 7 días	Capacitación con un miembro experimentado del equipo	20% - 40%	Demoras para iniciar labores productivas. Problemas para entender el foco de negocio	Si	Falta de soporte concisos de la información compartida (documentación, reportes, bases de datos). Vacios en la información compartida.	Considero importante que se diera una bienvenida al equipo cuando una persona nueva llega y que un miembro antiguo del equipo se ayude a las primeras etapas para poner en entera la mano compartiendo.
10/23/2019 17:04:45	0	Senior 1	QA	3 años o más	más de 7 semanas	Si	Atlassian Wiki, Google Drive, Portal empresarial	No	Muy Fácil	Capacitación con un miembro experimentado del equipo	0 - 1 días	Capacitación con un miembro experimentado del equipo	80% - 100%	Demoras para iniciar labores productivas. Problemas para entender el foco de negocio. Problemas para comunicar adecuadamente las necesidades del proyecto. Desconocimiento de las herramientas y habilidades necesarias para ejecutar la labor.	Si	Confusión sobre la información que se comparte. Vacios en la información compartida.	Anticipar y socializar una estrategia de onboarding clara y mantenible en el tiempo de sus temas un nuevo integrante del equipo se puede sumar exitosamente al equipo
10/23/2019 17:59:29	0	Senior 1	Test Automation	0 - 6 meses	3 - 6 semanas	Si	Atlassian Wiki, Sharepoint, Google Drive, Github	No	Complejo	Capacitación con un miembro experimentado del equipo	7 - 10 días	Capacitación con un miembro experimentado del equipo. Entrenamiento por plataformas, Documentación del proyecto	60% - 80%	Demoras para iniciar labores productivas. Problemas para entender el foco de negocio. Entrenamiento por plataformas, Documentación del proyecto	No	Vacios en la información compartida.	Mejora de documentación y comunicación
10/23/2019 18:05:37	0	Semi Senior	Business Analysis	0 - 6 meses	más de 7 semanas	Si	Sharepoint, Google Drive, Intranet, Github, Portal empresarial	Si	Complejo	Capacitación con un miembro experimentado del equipo	7 - 10 días	Capacitación con un miembro experimentado del equipo. Documentación del proyecto	60% - 80%	Problemas para entender el foco de negocio. Problemas para comunicar adecuadamente las necesidades del proyecto	No	Falta de soporte concisos de la información compartida (documentación, reportes, bases de datos). Vacios en la información compartida.	Recomendaría un proceso formal de agenda del onboarding. No sólo enfocarlo al rol que se desempeñará sino de entendimiento total de los roles del equipo y las herramientas en que se trabaja. En mi caso el onboarding fue de 20 minutos y ya el entendimiento se dio cuando se me delegó a equipos de trabajo a cargo por exceso de casos). Vacios en la información compartida
10/23/2019 18:36:44	0	Senior	Test Automation	3 años o más	más de 7 semanas	No	Atlassian Wiki, Sharepoint, Google Drive, Bitbucket, Blackboard, Intranet, Github, Bitbucket, Portal empresarial, Rally	Si	Intermedio	No se realizó un proceso de abordaje	2 - 5 días	Abordaje de metodologías mixtas - documentación, plataformas y capacitación--	80% - 100%	Demoras para iniciar labores productivas. Problemas para entender el foco de negocio. Problemas para comunicar adecuadamente las necesidades del proyecto. Difícil mantenibilidad de la información. Desconocimiento de las herramientas y habilidades necesarias para ejecutar la labor.	No	Falta de soporte concisos de la información compartida (documentación, reportes, bases de datos). Confusión sobre la información que se comparte. Errores en la información compartida.	Cuando no hay tiempo de documentar es mejor utilizar herramientas de documentación compartidas o redimes en todo y una clara vision y estrategias liberazgo de management o capacitación en practica para hacer mas eficiente el onboarding, como lo hicimos en un automatizar a los personal de abumen las capacitaciones en las personas.
10/24/2019 10:20:07	0	Senior 3	Management	3 años o más	más de 7 semanas	Si	Atlassian Wiki, Google Drive, Bitbucket, Intranet, Github, Portal empresarial	Si	Fácil	Capacitación con un miembro experimentado del equipo	2 - 5 días	Abordaje de metodologías mixtas - documentación, plataformas y capacitación--	20% - 40%	Problemas para entender el foco de negocio. Difícil mantenibilidad de la información	Si	Vacios en la información compartida.	El onboarding no debe ser de una sola persona, las personas nuevas deben involucrarse y complementar con las cosas que notan la documentación y/o procesos de onboarding.
10/25/2019 9:56:32	0	Otro	Management	3 años o más	más de 7 semanas	No	Atlassian Wiki, Google Drive	Si	Fácil	Capacitación con un miembro experimentado del equipo	2 - 5 días	Capacitación con un miembro experimentado del equipo. Documentación del proyecto	40% - 60%	Demoras para iniciar labores productivas. Problemas para entender el foco de negocio. Problemas para comunicar adecuadamente las necesidades del proyecto. Desconocimiento de las herramientas y habilidades necesarias para ejecutar la labor.	Si	Vacios en la información compartida.	NA
10/25/2019 10:39:59	0	Senior 2	Desarrollo	3 años o más	más de 7 semanas	Si	Atlassian Wiki, Google Drive, Bitbucket, Github	No	Intermedio	Capacitación con un miembro experimentado del equipo	0 - 1 días	Capacitación con un miembro experimentado del equipo. Abordaje de metodologías mixtas - documentación, plataformas y capacitación--	0% - 20%	no hubo problema en mi abordaje	Si	Confusión sobre la información que se comparte	-
10/25/2019 10:57:22	0	Senior	Desarrollo	0 - 6 meses	3 - 6 semanas	No	Google Drive, Github, Github, Portal empresarial	No	Intermedio	Documentación del proyecto	7 - 10 días	Capacitación con un miembro experimentado del equipo. Entrenamiento por plataformas. Documentación del proyecto. Abordaje de metodologías mixtas - documentación, plataformas y capacitación--	60% - 80%	Demoras para iniciar labores productivas. Problemas para entender el foco de negocio. Problemas para comunicar adecuadamente las necesidades del proyecto. Difícil mantenibilidad de la información.	No	Vacios en la información compartida.	Entrenamiento adecuado para nuevas personas a nivel de negocio y funcional principalmente y después más detalle a nivel técnico sobre estructura y análisis del proyecto. Esto no solo debe estar contenido en documentación sino que se debiera delegar a los personal de realizar este tipo de entrenamiento para poder abordar mas eficientemente el proyecto.
10/28/2019 9:59:41	0	Semi Senior	Test Automation	0 - 6 meses	3 - 6 semanas	Si	Atlassian Wiki, Google Drive, Github, Github, Trello	Si	Muy Fácil	Capacitación con un miembro experimentado del equipo	2 - 5 días	Capacitación con un miembro experimentado del equipo	0% - 20%	Demoras para iniciar labores productivas. Desconocimiento de las herramientas y habilidades necesarias para ejecutar la labor	Si	Vacios en la información compartida.	La introducción fue bastante general. La introducción debería dársele algún especializado en su trabajo y mostrarle el estado actual de la proyecto (objetivos) y en ese proceso resolver las dudas que tenga. La otra cosa es que nadie se dedica en el Frontend y en vez de cada uno leer por su cuenta e ir programando como mejor le parezca será bueno que alguien se encargara de guiar las reuniones.
10/28/2019 13:29:32	0	Semi Senior	Management	1 a 3 años	más de 7 semanas	No	Atlassian Wiki, Google Drive	Si	Fácil	Documentación del proyecto	2 - 5 días	Abordaje de metodologías mixtas - documentación, plataformas y capacitación--	0% - 20%	Problemas para entender el foco de negocio	Si	Vacios en la información compartida.	Check list de proceso de onboarding.
10/28/2019 14:35:54	0	Semi Senior	QA	1 a 3 años	más de 7 semanas	Si	Atlassian Wiki, Google Drive	Si	Fácil	Capacitación con un miembro experimentado del equipo	0 - 1 días	Capacitación con un miembro experimentado del equipo	20% - 40%	Demoras para iniciar labores productivas. Problemas para entender el foco de negocio. Desconocimiento de las herramientas y habilidades necesarias para ejecutar la labor	Si	Falta de soporte concisos de la información compartida (documentación, reportes, bases de datos).	ninguna
10/28/2019 14:51:26	0	Semi Senior	Desarrollo	0 - 6 meses	0 - 2 semanas	No	Atlassian Wiki, Google Drive, Github, Portal empresarial, One, Confluence	Si	Fácil	Documentación del proyecto	7 - 10 días	Capacitación con un miembro experimentado del equipo. Abordaje de metodologías mixtas - documentación, plataformas y capacitación--	20% - 40%	Demoras para iniciar labores productivas. Desconocimiento de las herramientas y habilidades necesarias para ejecutar la labor	No	Confusión sobre la información que se comparte	Se podría implementar un proceso mas estandarizado para las personas que se incorporan al proyecto, un acompañamiento durante las primeras días sería ideal y podría reducir la brecha improductiva e inicio
10/28/2019 14:55:06	0	Semi Senior	QA	0 - 6 meses	3 - 6 semanas	Si	Google Drive, Bitbucket	No	Intermedio	Capacitación con un miembro experimentado del equipo	2 - 5 días	Capacitación con un miembro experimentado del equipo	20% - 40%	Demoras para iniciar labores productivas. Problemas para entender el foco de negocio. Problemas para comunicar adecuadamente las necesidades del proyecto. Desconocimiento de las herramientas y habilidades necesarias para ejecutar la labor.	Si	Vacios en la información compartida.	Tener documentación basica requerida para el cumplimiento de las tareas o algun tipo de guía individual
10/28/2019 15:05:22	0	Semi Senior	Desarrollo	0 - 6 meses	3 - 6 semanas	Si	Google Drive, Bitbucket, Intranet, Github, Github	Si	Intermedio	Capacitación con un miembro experimentado del equipo	2 - 5 días	Abordaje de metodologías mixtas - documentación, plataformas y capacitación--	60% - 80%	Demoras para iniciar labores productivas. Problemas para entender el foco de negocio. Problemas para comunicar adecuadamente las necesidades del proyecto. Desconocimiento de las herramientas y habilidades necesarias para ejecutar la labor.	Si	Falta de soporte concisos de la información compartida (documentación, reportes, bases de datos). Confusión sobre la información que se comparte. Vacios en la información compartida.	Leer desde el inicio del proyecto una documentación centralizada con la ayuda de reportes, rubro o cartas comparativas, que sea concisa y clara que pueda ser entendido tanto por usuarios técnicos de cualquier seniority, como por usuarios no técnicos.
10/29/2019 15:16:59	0	Semi Senior Advance	Desarrollo	0 - 6 meses	más de 7 semanas	Si	Google Drive, Bitbucket, Github, Github	Si	Fácil	Capacitación con un miembro experimentado del equipo	0 - 1 días	Capacitación con un miembro experimentado del equipo	0% - 20%	Problemas para entender el foco de negocio. Problemas para comunicar adecuadamente las necesidades del proyecto.	Si	Vacios en la información compartida.	NA
10/30/2019 8:48:47	0	Semi Senior Advance	Business Analysis	1 a 3 años	más de 7 semanas	Si	Atlassian Wiki, Sharepoint, Google Drive, Portal empresarial, One, Confluence	Si	Fácil	Capacitación con un miembro experimentado del equipo	0 - 1 días	Abordaje de metodologías mixtas - documentación, plataformas y capacitación--	0% - 20%	Problemas para entender el foco de negocio. Problemas para comunicar adecuadamente las necesidades del proyecto	Si	Errores en la información compartida.	Fuertemente para el proyecto Lubi, hacer un onboarding por medio de la aplicación en ambiente de pruebas

Marca temporal	Puntuación	Señale cuál es su seniority en el equipo	Señale el área a la cual pertenece	¿Hizo cuánto tiempo labora en la empresa?	¿Hizo cuánto tiempo forma parte de su actual proyecto?	Al abordar el proyecto en el que se encuentra ¿le ha brindó alguna capacitación o abordaje oficial respecto al mismo?	¿Cuál de las siguientes herramientas de manejo de información conoce?	¿Sabe si la compañía cuenta con alguna plataforma o sistema de información, para su almacenamiento?	Al momento de acceder a la información ¿qué tan sencillo resulta el proceso?	Escoge de las siguientes opciones el método con el cual se le brindó a la información requerida para abordar el proyecto.	¿Cuánto tiempo le tomó adaptarse a su proyecto actual bajo la metodología empleada?	En caso de haber empleado un método de abordaje o transferencia de conocimiento ¿cuál considera que sería el más efectivo para usar?	Realizando una estimación ¿cuánto tiempo se hubiera optimizado su abordaje de haber tenido un proceso adecuado?	De los siguientes ¿cuáles considera pueden ser un problema derivado de un proceso inadecuado de abordaje y paso de conocimiento?	¿Cree usted que la información que se le brindó respecto al proyecto es suficiente para cumplir adecuadamente con su labor?	En caso de ser necesario comunicar información con otro equipo o área ¿qué dificultades se presentan?	Teniendo en cuenta todo lo anterior ¿qué oportunidad de mejora encuentra en este tipo de situaciones?
10/31/2019 10:23:45	0	Junior Advance	Test Automation	0 - 6 meses	3 - 6 semanas	Si	Google Drive, Github	No	Intermedio	Capacitación con un miembro experimentado del equipo	7 - 10 días	Capacitación con un miembro experimentado del equipo	60% - 80%	Demoras para iniciar labores productivas. Problemas para entender el foco de negocio. Problemas para comunicar adecuadamente las necesidades del proyecto. Desconocimiento de las herramientas y habilidades necesarias para ejecutar la labor	No	Falta de soporte concisos de la información compartida (documentación, reportes, bases de datos). Vacíos en la información compartida	creación de un punto centralizado donde se aloje la información relacionada con el proyecto en vez de compartirla en los canales de comunicación como slack con el fin de evitar preguntar temas de forma repetida, se puede usar google drive para temas de información sobre el proyecto. También sería bueno seguir lo que permita la metodología, que se maneje en el proyecto, un canal por tiempo en slack donde se puedan comentar los vacíos de información para enriquecer la documentación básica y crítica que se debe tener en cuenta para realizar las labores.
11/10/2019 15:55:06	0	Junior Advance	Test Automation	0 - 6 meses	más de 7 semanas	No	Altlassian Wiki, Sharepoint, Google Drive, Blackboard LMS, Gitlab	Si	Intermedio	No se realizó un proceso de abordaje	2 - 5 días	Abordaje de metodologías mixtas -- documentación, plataformas y capacitación--	40% - 60%	Demoras para iniciar labores productivas. Problemas para entender el foco de negocio. Problemas para comunicar adecuadamente las necesidades del proyecto.	No	Falta de soporte concisos de la información compartida (documentación, reportes, bases de datos). Vacíos en la información compartida.	desarrollar un modelo de abordaje y capacitación, podrá brindar una mejora en la efectividad del proyecto

LICENCIA DE USO – AUTORIZACIÓN DE LOS AUTORES

Actuando en nombre propio identificado (s) de la siguiente forma:

Nombre Completo Camilo Andres Carrillo Suarez

Tipo de documento de identidad: C.C. T.I. C.E. Número: 1.019.051.405

Nombre Completo Mónica Johanna Pachón Nieto

Tipo de documento de identidad: C.C. T.I. C.E. Número: 1.136.882.439

Nombre Completo Juliana María Pinzón Salgado

Tipo de documento de identidad: C.C. T.I. C.E. Número: 1.014.224.792

Nombre Completo Sergio Andres Romero Rodriguez

Tipo de documento de identidad: C.C. T.I. C.E. Número: 1.020.732.039

El (Los) suscrito(s) en calidad de autor (es) del trabajo de tesis, monografía o trabajo de grado, documento de investigación, denominado:

ANÁLISIS DE LA APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA KNOWLEDGE MANAGEMENT PARA PROYECTOS EN LA
EMPRESA GLOBANT COLOMBIA

Dejo (dejamos) constancia que la obra contiene información confidencial, secreta o similar: SI NO
(Si marqué (marcamos) SI, en un documento adjunto explicaremos tal condición, para que la Universidad EAN mantenga restricción de acceso sobre la obra).


Por medio del presente escrito autorizo (autorizamos) a la Universidad EAN, a los usuarios de la Biblioteca de la Universidad EAN y a los usuarios de bases de datos y sitios webs con los cuales la Institución tenga convenio, a ejercer las siguientes atribuciones sobre la obra anteriormente mencionada:

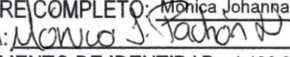
- A. Conservación de los ejemplares en la Biblioteca de la Universidad EAN.
- B. Comunicación pública de la obra por cualquier medio, incluyendo Internet
- C. Reproducción bajo cualquier formato que se conozca actualmente o que se conozca en el futuro
- D. Que los ejemplares sean consultados en medio electrónico
- E. Inclusión en bases de datos o redes o sitios web con los cuales la Universidad EAN tenga convenio con las mismas facultades y limitaciones que se expresan en este documento
- F. Distribución y consulta de la obra a las entidades con las cuales la Universidad EAN tenga convenio

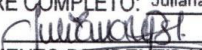
Con el debido respeto de los derechos patrimoniales y morales de la obra, la presente licencia se otorga a título gratuito, de conformidad con la normatividad vigente en la materia y teniendo en cuenta que la Universidad EAN busca difundir y promover la formación académica, la enseñanza y el espíritu investigativo y emprendedor.


Manifiesto (manifestamos) que la obra objeto de la presente autorización es original, el (los) suscritos es (son) el (los) autor (es) exclusivo (s), fue producto de mi (nuestro) ingenio y esfuerzo personal y la realizó (zamos) sin violar o usurpar derechos de autor de terceros, por lo tanto la obra es de exclusiva autoría y tengo (tenemos) la titularidad sobre la misma. En vista de lo expuesto, asumo (asumimos) la total responsabilidad sobre la elaboración, presentación y contenidos de la obra, eximiendo de cualquier responsabilidad a la Universidad EAN por estos aspectos.

En constancia suscribimos el presente documento en la ciudad de Bogotá D.C.,

NOMBRE COMPLETO: Camilo Andres Carrillo Suarez
FIRMA: 
DOCUMENTO DE IDENTIDAD: 1.019.051.405
FACULTAD: Ingeniería
PROGRAMA ACADÉMICO: Especialización en Gerencia de Proyectos

NOMBRE COMPLETO: Mónica Johanna Pachón Nieto
FIRMA: 
DOCUMENTO DE IDENTIDAD: 1.136.882.439
FACULTAD: Ingeniería
PROGRAMA ACADÉMICO: Especialización en Gerencia de Proyectos

NOMBRE COMPLETO: Juliana María Pinzón Salgado
FIRMA: 
DOCUMENTO DE IDENTIDAD: 1.014.224.792
FACULTAD: Ingeniería
PROGRAMA ACADÉMICO: Especialización en Gerencia de Proyectos

NOMBRE COMPLETO: Sergio Andres Romero Rodriguez
FIRMA: 
DOCUMENTO DE IDENTIDAD: 1.020.732.039
FACULTAD: Ingeniería
PROGRAMA ACADÉMICO: Especialización en Gerencia de Proyectos

Fecha de firma: Viernes, Noviembre 29 de 2019