



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA

UNAN – MANAGUA

FACULTAD DE CIENCIAS E INGENIERIAS

DEPARTAMENTO DE COMPUTACIÓN

SEMINARIO DE GRADUACIÓN

Tema:

Gestión del Conocimiento.

Sub tema:

Propuesta de una estrategia de Gestión del Conocimiento para la empresa MANUSERVICES S.A con el apoyo de una herramienta web, durante el primer semestre 2016.

Autores:

Br. Jiménez Dávila Yangtzeng Kiang.

Br. Herrera Bermúdez Filemón Antonio.

Br. Escobar Muñoz Bismark Francisco.

Tutora: MSc. Ainoa Calero Castro.

Managua, Nicaragua 2016

Tema y Subtema**Tema:**

Gestión del conocimiento.

Sub tema:

Proponer el uso de un Sistema de gestión del conocimiento en la empresa MANUSERVICES S.A, en el cual se le permita al personal obtener información de valor agregado de manera rápida y eficaz y mejorar así mismo los procesos de aprendizaje, durante el primer semestre 2016.

Dedicatoria

Dedicamos este trabajo y todo el esfuerzo que conlleva a **Dios** primeramente, ya que gracias a Él y a su tierno cuidado, nos encontramos en este punto de nuestras vidas.

A nuestros Padres, familiares y amigos, quienes nos han motivado y apoyado desde el primer día que empezamos esta travesía, enseñándonos siempre que todo es posible siempre y cuando exista la voluntad y la dedicación necesaria.

A los docentes con los que hemos compartido gran parte de nuestro tiempo a lo largo de esta carrera universitaria, de quienes hemos aprendido mucho ya que son grandes maestros(as), grandes profesionales y excelentes seres humanos, y en especial a la MSc. Ainoa Calero Castro quien nos ha mostrado mucha paciencia, dedicación y además por haber sido una gran guía, ganándose nuestra admiración y respeto.

Agradecimientos

“Los resultados de este proyecto, están dedicados a todas aquellas personas que, de alguna forma, son parte de su culminación.

Quiero agradecer principalmente a Dios, a mis padres, amigos y maestro. En primer lugar a Dios, por ser mi fortaleza y mi guía en todos los momentos importantes de mi vida, a mis padres por estar siempre presentes en cada momento guiándome por el camino del bien, apoyándome sentimental y económicamente, a mis amigos más cercanos ya que han sabido aconsejarme, animándome a seguir con mis estudios, también agradezco a nuestros tutores MSC. Walter Pastran y MSC. Ainoa Calero, por su dedicación, conocimientos y apoyo brindado para poder culminar este proyecto de manera satisfactoria.

También quiero agradecer a todas las personas e instituciones que hicieron posible la realización de este proyecto, además de los maestros que han compartido sus conocimientos profesionales para poder culminar con mis estudios universitarios.”

Yangtzens Kiang Jiménez Dávila

“Agradezco a Dios Por haberme permitido llegar hasta este punto y haberme dado salud para lograr mis objetivos, además de su infinita bondad y amor.

A mi madre María Nela, por haberme apoyado en todo momento, por sus consejos, sus valores, por la motivación constante que me ha permitido ser una persona de bien, pero más que nada, por su amor incondicional que día a día me brindas, no tengo palabras para agradecerte, gracias Mama.

A mi padre Harvin, por los ejemplos de perseverancia y constancia que lo caracterizan y que me ha infundado siempre, por el valor mostrado para salir adelante y por su amor.

A mi Novia Deyanira, la ayuda que me has brindados ha sido sumamente importante, estuviste a mi lado incluso en los momentos y situaciones más tormentosa, siempre ayudándome, no fue fácil culminar con éxito este proyecto sin embargo siempre estuviste ahí motivándome y esperanzada me decías: tu puedes. Me ayudaste en todo lo que tuviste alcance incluso más que eso. Muchas gracias Amor

A mis Hermanos Flor, Moisés y Olga por sus palabras que me daban fortaleza para concluir con esta etapa de mi vida.

A mis familiares: mi tía Esther que siempre estuvo ahí y diciéndome que yo lo iba a lograr, mi tía Martha por el apoyo y ejemplo que me brindo, a mi abuelo por todo lo que me enseñó para ser alguien de bien y a todos mis familiares.

A mis de compañeros de clases: Yangzent y Bismarck que siempre fuimos un buen equipo de trabajo y lo seguiremos, siendo ejemplo de esto es el trabajo que estaremos defendiendo.”

Filemón Antonio Herrera Bermúdez

“Agradezco de todo corazón primeramente a Dios quien me dio la vida, quien me dio la salud, quien me ha cuidado a lo largo de todos estos años y quien me enseñó el gran valor de esperar pacientemente por sus bendiciones.

Agradezco a mis padres por instruirme en el camino correcto, por ser un vivo ejemplo de perseverancia y por enseñarme el verdadero significado de la vida.

A mis hermanos, familiares y amigos quienes de una u otra forma me han apoyado y que gracias a ellos y a sus esfuerzos, he llegado hasta este momento de mi vida”.

Bismark Francisco Escobar Muñoz

Resumen

El aumento del conocimiento y de la información en las empresas durante estos últimos años ha sido tal, que hemos sido testigos de un avance acelerado en la tecnología, en la medicina, en la sociedad, etc. Existen empresas cuyo éxito radica en "*organizar la información y lograr que sea útil y accesible para todo el mundo*" como es el caso de la empresa estadounidense Google Inc.

Para algunos empresarios, la necesidad de mantener una muy buena gestión del conocimiento en sus empresas, es tan primordial, como el éxito mismo de ellas y es por ello, que han tenido que recurrir a la invención de modelos que les facilite organizar y distribuir de forma correcta este tan valioso recurso.

El presente trabajo constituye un estudio realizado por sus autores sobre la cultura organizacional y la proposición de un modelo de Gestión del conocimiento, que en conjunto con una herramienta informática daría a la empresa MANUSERVICES S.A. valores agregados y un mayor aprovechamiento de los recursos con que cuenta actualmente.

MANUSERVICES S.A es una empresa del sector industrial, dedicada a ofrecer sistemas Integrales de Limpieza Profesional al sector Industrial, Hospitalario, Proceso de Alimentos e Institucional, ha recibido distintas certificaciones de empresas extranjeras y nacionales por ser una empresa comprometida con la alta calidad de sus procesos.

Índice

1. Introducción del tema y subtema	1
2. Justificación	2
3. Objetivo General y Objetivos Específicos.....	3
3.1 Objetivo General	3
3.2 Objetivos Específicos.....	3
4. Marco Referencial	4
4.1 Marco Teórico	4
4.1.1 Conceptos básicos	4
4.1.2 La gestión del conocimiento (Modelos de gestión)	5
4.1.3 La importancia de los modelos de gestión del conocimiento.....	8
4.2 Marco Contextual.....	9
4.2.1 Reseña histórica de la empresa.....	9
4.2.2 Ubicación.....	9
4.2.3 Estructura Organizacional	9
6. Diseño Metodológico	11
6.1 Tipo de Estudio.....	11
6.2 Determinación de la población	12
6.3 Determinación de la muestra.....	12
6.4 Marco Muestra.....	12
6.5 Método de investigación.....	13
6.6 Métodos de investigación utilizados.....	13
6.6.1 Instrumento a utilizar en la aproximación cuantitativa	13
6.6.2 Instrumento a utilizar en la aproximación cualitativa.....	14
6.6.3 Análisis Documental	14
6.7 Tipo de investigación.....	15
6.8 Técnica e instrumentos de recopilación de datos.....	15
6.8.1 Encuesta	15
6.8.2 Entrevistas a directivos	15
6.9 Plan de acción y cronograma de trabajo.....	16
6.9.1 Plan de acción.....	16

6.9.2 Cronograma de actividades.....	19
6.10 Recursos y Presupuesto	21
6.10.1 Talento humano	21
6.10.2 Materiales	21
6.10.3 Recursos Financieros.....	22
6.10.4 Recursos Bibliográficos.....	23
7. Resultados	23
7.1 Resultados Análisis Cultura Organizacional	23
7.2 Resultados Análisis Gestión del Conocimiento	30
7.2 Análisis de los resultados	35
9. Modelo de gestión propuesto.....	35
9.1 Perspectiva individual del modelo	37
9.1.1 Fase de Experiencia:.....	37
9.1.2 Fase de aprendizaje.....	40
9.1.3 Fase de creatividad.....	42
9.1.4 Fase para compartir	43
9.2 Procesos del modelo	45
9.2.1 Fase de captura del conocimiento	45
9.2.2 Fase de innovación	46
9.2.3 Fase de distribución	46
9.3 Actividades Obligatorias.....	47
9.4 Conocimiento organizacional.....	47
10. Herramienta de apoyo propuesta.....	48
10.1 Propósito	48
10.2 Plataforma para la implementación del sistema	48
10.2.1 Etapa de análisis.....	49
10.2.2 Etapa dos: Diseño.....	49
10.2.3 Etapa tres: Código	50
10.2.4 Etapa cuatro: Pruebas	51
10.3 Funcionalidad de la herramienta	51
10.4 Módulos contenidos en el sistema	52
10.4.1 Inicio de sesión.....	52
10.4.2 Foros debate	52

10.4.3 Capacitación y cursos	52
10.5 Modelado del sistema	53
10.5.1 Diagrama de caso de uso de contexto	53
11. Conclusiones.....	55
12. Recomendaciones	56
13. Bibliografía	57
14. Anexos	58
Encuesta realizada a los trabajadores de Manuservices.....	58
Encuesta realizada a los trabajadores de “Manuservices”	58
Resultados de las encuestas.....	62
Entrevista Realizada a la encargada de Recursos Humanos con sus respuestas puntuales.	65
Pantallas del sistema.....	66

Índice de Figuras

Figura 1 Procesos de transformación del conocimiento	6
Figura 2 Organigrama de la Organización	9
Figura 3 Organigrama del área de recursos humanos	11
Figura 4 Organigrama del área de recursos humanos	19
Figura 5 Diagrama de Gantt.....	20
Figura 6 Grafica con resultados de la encuesta sobre desempeño de las funciones	24
Figura 7 Grafica con resultados de la encuesta sobre el liderazgo de le empresa	25
Figura 8 Grafica con resultados de la encuesta sobre la motivación a los empleados por parte de la empresa.....	26
Figura 9 Grafica con resultados de la encuesta sobre la comunicación entre la empresa y sus trabajadores de las funciones.....	27
Figura 10 Grafica con resultados de la encuesta sobre la comunicación entre los trabajadores.....	28

Figura 11 Grafica con resultados de la encuesta sobre la valoración de la empresa hacia sus empleados.....	29
Figura 12 Etapas del modelo Andersen	36
Figura 13 Perspectiva individual del modelo	37
Figura 14 Procesos base del modelo Andersen.....	45
Figura 15 Fases del conocimiento organizacional.....	47
Figura 16 Diagrama casos de uso de la herramienta web	54
Figura 17 Diagrama Entidad – Relación	54

Índice de Tablas

Tabla 1 Plan de acción	18
Tabla 2 Gastos y presupuestos	22
Tabla 3 Actividades para la implementación de la estrategia para Fase: Experiencia.....	39
Tabla 4 Actividades para la implementación de la estrategia para Fase: Aprendizaje.....	41
Tabla 5 Actividades para la implementación de la estrategia para Fase: Creatividad	43
Tabla 6 Actividades para la implementación de la estrategia para Fase: Compartir.....	44

1. Introducción del tema y subtema

La gestión del conocimiento se ha convertido en un elemento de vital importancia para las empresas que realmente desean ser competitivas y asegurar su sostenibilidad, la habilidad para obtener información y transformarla en un conocimiento útil para luego incorporarla en la organización es la mejor ventaja que puede tener una empresa al implementar un sistema de gestión del conocimiento.

Las empresas que se dedican a brindar algún tipo de servicio dependen en mayor medida del capital intelectual y humano de sus colaboradores, por esta razón invertir en capacitar constantemente al personal se convierte en una estrategia productiva para la organización.

En el presente trabajo se propone implementar un modelo de gestión del conocimiento en el área de recursos humanos de MANUSERVICES S.A, por medio de un sistema informático que les permita gestionar de manera rápida y eficaz la información, con el objetivo de mejorar su competitividad, fortalecer el aprendizaje organizacional, mejorar los distintos procesos que se llevan a cabo al momento de brindar un servicio.

El modelo de gestión del conocimiento que se propone implementar es el de Modelo de Andersen, creado por Arthur Andersen, el cual se seleccionó luego haber analizado la cultura organizacional de la empresa, a través de una entrevista al jefe de proceso de RRHH y posteriormente haber realizado una encuesta al personal del área.

Este trabajo lo estructuramos de manera general de la siguiente forma:

En un primer apartado del documento detallamos el problema que tiene MANUSERVICES S.A para distribuir la información que necesita, planteamos objetivos para dar una solución, luego justificamos la necesidad que tienen de implementar un modelo de gestión del conocimiento.

En un segundo apartado se establece el marco teórico de la investigación para dar a conocer todas las definiciones relevantes que permitieron comprender el problema planteado.

En un cuarto apartado hacemos referencia al marco metodológico donde se puntualizó el tipo de investigación, las herramientas que se utilizaron para llegar a una solución, y los procedimientos que se deben llevar a cabo para cumplir con el modelo de gestión propuesto.

Por último, se establecen las conclusiones y recomendaciones que permitirán solucionar y fortalecer el modelo planteado en este proyecto.

2. Justificación

En la actualidad, todas las empresas, independientemente al rubro al que pertenezcan, tienen la necesidad de contar con un herramienta (llámese modelo) que les facilite gestionar de forma correcta la información que circula dentro de ella (a través de sus empleados, de sus clientes, de sus competidores, etc.) Y que esta misma información, una vez recopilada, analizada y documentada adecuadamente, se reproduzca como conocimiento propio de la empresa y sirva para ser cada vez más competitivos, a través del entrenamiento continuo de sus colaboradores, tomando en consideración que es el conocimiento el que permite que las empresas u organizaciones aumenten su valor en el mercado.

Debido a la cantidad de información de suma importancia, que sirve para solidificar el conocimiento en los empleados de MANUSERVICES S.A, se vuelve cada día más difícil para los jefes de procesos, acceder a la documentación necesaria y capacitar a sus subordinados sobre los procesos, ya que actualmente no se cuenta ni con un modelo implementado (actualmente la empresa utiliza métodos empíricos propios para capacitar a sus empleadores) ni con un sistema que les facilite tal labor y lograr cubrir a la mayoría de sus empleados es un enorme reto para la empresa.

Es por esta razón que se propondrá la implementación de un modelo de gestión del conocimiento acorde a las necesidades particulares de la empresa y un sistema informático, cuya función principal será la de documentar y presentar información pertinente a los empleados, (en dependencia a sus funciones dentro de la empresa) que contribuya al correcto desempeño de sus labores y que además ayude a gestionar de forma más adecuada la información, y que esta esté disponible para todo el resto de la empresa, en formatos de Políticas, Misión, Visión, Manuales de procedimientos de limpieza, talleres, cursos, videos instructivos, etc., solidificando así, el conocimiento entre los colaboradores que día a día se dedican a realizar los diferente procesos que mantiene a MANUSERVICES S.A como líder en servicios por la calidad y eficiencia.

3. Objetivo General y Objetivos Específicos

3.1 Objetivo General

Proponer una estrategia de Gestión del Conocimiento a la empresa MANUSERVICES S.A, la cual permita al personal, obtener información de valor agregado de manera rápida y eficaz y mejorar los procesos de aprendizaje con la ayuda de una herramienta web.

3.2 Objetivos Específicos

- Analizar la cultura organizacional actual de la empresa MANUSERVICES S.A
- Analizar el proceso de gestión del conocimiento en el área de recursos humanos de MANUSERVICES S.A.
- Proponer un modelo de gestión del conocimiento acorde a las características particulares y al rubro comercial al que pertenece la organización.
- Diseñar un prototipo de sistema informático que sea flexible al modelo de gestión del conocimiento seleccionado.

4. Marco Referencial

4.1 Marco Teórico

4.1.1 Conceptos básicos

Al analizar detenidamente la expresión "Gestión del conocimiento", observamos dos palabras un tanto difíciles y complicadas de explicar. Por una parte encontramos que gestión se define como: "acción y efecto de administrar", "ocuparse de la administración, organización y funcionamiento de una empresa, actividad económica u organismo" y "llevar adelante una iniciativa o un proyecto", según definiciones que nos brinda la real academia española en su página web de las palabras Gestión y Gestionar. Además, el mismo sitio web, brinda alrededor de unos 10 conceptos diferentes, tratando de explicar y llegar a una conclusión sobre el concepto de conocimiento, algunos de los cuales se detallan a continuación:

"Acción y efecto de conocer".

"Entendimiento, inteligencia, razón natural".

"Noción, saber o noticia elemental de algo"

"Saber o sabiduría".

"Estado de vigilia en que una persona es consciente de lo que le rodea".

Como podemos observar, la palabra conocimiento es un tanto más complicada de explicar y de llegar a una definición exacta, ya que involucra el carácter mismo de las personas y a su manera de percibir las cosas y la realidad.

En algunos proyectos y estudios en donde se enfocan de lleno en el estudio del conocimiento de los individuos, logran conceptualizarlo como *"un conjunto de información adquirida en los individuos, en base a su experiencia, juicios, valores, actitudes, aptitudes y el cual debe ser considerado como un recurso, a fin de poner en práctica las capacidades para dar solución a los problemas del entorno en el que se desenvuelven"*¹.

Además, de que se logra marcar una amplia diferencia entre dos tipos de conocimientos impresos en cada individuo (conocimiento tácito y conocimiento explícito)².

¹ Polanyi, 1966

² Nonaka y Takeuchi, 1999

El conocimiento tácito, parte de los valores del individuo, y el conocimiento explícito puede compartirse fácilmente de un individuo a otro. Además de que el conocimiento es convertido en un valor intangible tanto en las organizaciones como en la sociedad misma.

Según el libro (Business and economic) "Los países que más invierten en conocimiento son los que mayor valor añaden a su negocio, si entendemos que ese valor es el valor del mercado, podríamos concluir que la aplicación del conocimiento es el gran negocio³". Además, nos afirma que el implantar una cultura del conocimiento y de la innovación "supone apostar duro por la educación, formación y desarrollo continuo de las personas, del capital humano de una sociedad o de una compañía...". Y "Es de un gran valor inagotable si se logra transmitir correctamente del que lo posee (emisor) a quien lo carezca (receptor)".

En las organizaciones el conocimiento parte desde los datos, a su vez se transforma en información y por último se genera el conocimiento. Los datos dentro de una organización son simples y fáciles de localizar, pero al no estar estos sujetos a ningún mecanismo de recopilación de alguna estrategia su utilidad podría ser dudosa, en el segundo apartado, la información, es el resultado del significado que adquiere el dato en un entorno específico, y para finalizar el gran valor del conocimiento no es más que el flujo de experiencias, valoraciones, información técnica y el juicio de expertos para transformar esa información en un sin número de posibilidades de actuación con el conocimiento recopilado.

4.1.2 La gestión del conocimiento (Modelos de gestión)

"Uno de los proverbios más antiguos en el inventario de nuestro sentido común es este: dale a un hombre un pez y lo alimentarás un día. Enséñale a pescar y lo alimentarás para toda la vida. A lo que hoy hay que añadir: Inventa un método mejor para pescar o para criar peces, para vender pescado, para modificar las especies piscícolas (por medio de la ingeniería genética) o para luchar contra la explotación abusiva del mar y alimentarás a muchísimas personas, ya que estos métodos se pueden imitar casi sin coste alguno y extender por todo el mundo⁴".

Algunas organizaciones al darse cuenta del enorme valor que encierra el conocimiento y del impacto y beneficios que este podría generar en sus empresas, concibieron la idea de crear e implementar modelos de gestión que les permitiera a sus organizaciones (y demás organizaciones) administrar eficazmente el conocimiento y los procesos y flujos de transmisión que conlleva, denominándose

³ RIESCO GONZÁLES, Manuel. El negocio es el conocimiento. Ediciones Díaz de Santos, S.A. Madrid, España. 5 junio 2010.

⁴ WARSH, David. El conocimiento y la riqueza de las naciones: el enigma del crecimiento

así los llamados "Modelos de Gestión del conocimiento" (knowledge Management Model) que no, es más que la definición que nos da el muy conocido informático y hombre de negocios: Bill Gate:

"La gestión del conocimiento no es más que gestionar los flujos de la información y llevar la correcta a las personas que lo necesitan de manera que sea posible hacer algo con prontitud⁵."

Tenemos entonces, que la gestión del conocimiento es un proceso dinámico e interactivo a fin de detectar, generar, codificar, transferir, capturar y usar el conocimiento para lograr los objetivos y resolver los problemas que enfrente la organización, a través de distintos procesos (particulares por el método que se quiera implementar), así como la generación de ventajas competitivas, además, de que es tarea primordial contar con el talento de las mejores personas y la capacidad para poner en práctica el conocimiento que poseen, esto es la clave para seguir siendo un jugador competitivo y sostenible, tarea cada vez más difícil en nuestra sociedad.

Para lograr lo antes descrito, fue que surgieron estas disciplinas en el ámbito empresarial, nacieron los modelos de gestión del conocimiento (también conocido con los nombres de Organizaciones Inteligentes, Aprendizaje Organizacional, Organizaciones en Aprendizaje, Capital Humano o Gestión de Innovación) que son una recopilación de procesos donde la información se transforma en conocimiento y puede ser transferido de un individuo fuente a otro receptor (fig. 1) a través de herramientas tecnológicas o de la cultura propia de la empresa. Para que se realice este proceso dentro de una organización es necesario que la empresa identifique que grupo selecto posee esa información e individuos que carecen de dicho conocimiento.

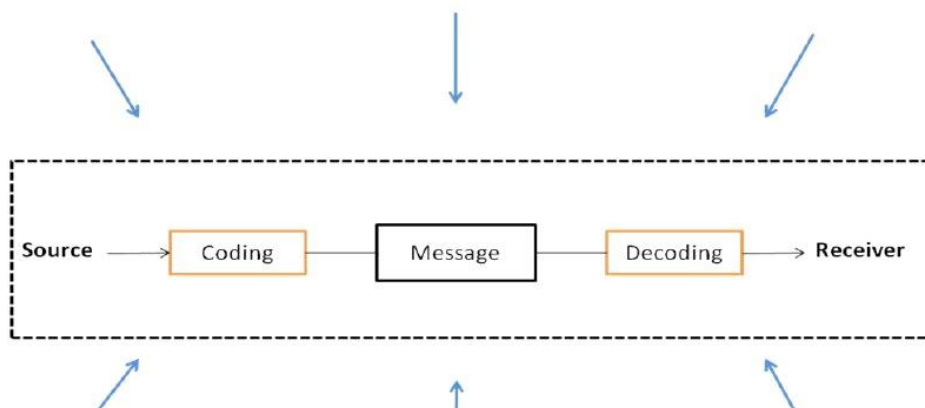


Figura 1 Procesos de transformación del conocimiento, Fuente: Effective transfer of tacit knowledge across borders.

⁵ VALHONDO, Domingo. Gestión del conocimiento. Del mito a la realidad. Ediciones Díaz de Santos S.A. España. 2003

Tomando en consideración lo anterior, surgen tres pilares de gestión del conocimiento (Wiig, 1993), este explica que para realizar correctamente cada proceso es necesario valorar estos tres pilares sobre los que se basa el conocimiento en una organización los cuales son: los recursos, las capacidades y los apoyos, lo que se puede definir más detalladamente como:

- 1) con qué tipo de conocimiento se cuenta dentro de la organización.
- 2) Identificar en que área se necesita implantar dicho conocimiento.
- 3) Recurso con que se cuenta para la disfunción de este.

Con el objetivo de comprender los tipos de conocimientos nace el modelo de conversión del conocimiento (Nonaka, 1994) se centra en los conocimientos que no se puede transmitir porque están ligados a la persona ya sea, por un juicio que se tenga de algo o por una experiencia. También nos habla de conocimiento explícito el cual puede ser verbalizado con un lenguaje formal.

En 1996 surgen tres modelos que se abordaban de una manera diferente como la transmisión del conocimiento.

Gestión organizativa del conocimiento (Arthur Andersen y APQC, 1996). Este aborda los recursos el conocimiento organizativo que influye en el proceso para que se genere conocimiento.

Modelo capital intelectual (Leif Edvinsson 1996) Este modelo aborda algo nuevo de los anteriores este ya toma en cuenta el cliente, el cual expresa que el cliente da importancia a la calidad humana con la que cuenta dicha empresa y como está ligados el capital humano el capital financiero y el capital cliente.

Transferencia del conocimiento (Szulanski, 1996) Este modelo lo podemos ver como la estructura que se debe seguir para que se genere y transmita conocimiento nos describe puntos básicos para el proceso un inicio y una implantación, incremento e integración.

(Van der Spek y Spijkervet, 1997) – Resolución de problemas: Este sugiere analizar los puntos fuertes y débiles, para luego enfocarse en las mejoras necesarias.

Ahora bien, tras observar y estudiar cada una de las aportaciones que han hecho especialistas en este rubro, subrayamos los elementos más relevantes que marcan cada modelo para una organización, los cuales se detallan de la siguiente manera:

1. Creación o la generación del conocimiento.

- Capturar el conocimiento (puede ser en bases de datos, archivos, sistemas computacionales, etc.)
- Organización (integrado convenientemente) facilita la recuperación.
- Compartir entre cada uno de los individuos. (Última fase del primer proceso)

2. Distribución o afianzamiento del conocimiento

Además, es de suma importancia que para la correcta implementación y uso del modelo que se estime sea el adecuado para la empresa, que la empresa misma, a través de sus dirigentes y superiores urjan moldear su sistema de cultura para con sus colaboradores.

4.1.3 La importancia de los modelos de gestión del conocimiento

"La gestión del conocimiento implica adquirir, utilizar y mejorar los conocimientos necesarios para la organización al crear un ambiente que permite compartirlos y transferirlos entre los trabajadores y que estos los utilicen, en lugar de volver a descubrirlos. La GC ha evolucionado en una técnica gerencial que se ocupa no solo de ello sino también de la acumulación, el procesamiento, el almacenamiento, la producción y la difusión de conocimientos⁶".

Además, de los modelos ya mencionados anteriormente, han surgido muchos más modelos, que tratan de organizar de forma factible el flujo de la información, hasta convertirla en conocimiento, capaz de enriquecer no solo a la empresa, sino al individuo mismo.

Las empresas hoy en día y especialmente en nuestro país, no solo no cuentan con modelos de gestión del conocimiento sino, que algunas ni siquiera son capaces de percibir el potencial con que cuentan algunos de sus trabajadores y los encierran bajo un entorno laboral sin incentivos a su creatividad y a explotar todas sus cualidades, mucho menos a llegar a compartirla y se gastan muchos recursos tratando de llenar ese vacío de conocimiento, es por ello que empezar a realizar buenas prácticas empresariales como la gestión del conocimiento, beneficiaría no solo a la organización sino también a sus trabajadores.

⁶ BUREN, Van. SANTANA, Martin. CABELLO, Juan. CUBAS, Rodolfo. MEDINA, Vanessa. Redes sociales como soporte a la gestión del conocimiento. Editorial Esan Ediciones, 2011,

4.2 Marco Contextual

4.2.1 Reseña histórica de la empresa

MANUSERVICES S.A inició operaciones en Nicaragua en abril de 1992, como una filial de MANUSERVICES Honduras, trabajando así hasta 1995, cuando se constituyó una Sociedad Anónima con participación Nicaragüense.

Para finales de 1996, las acciones y fórmulas de la sede Nicaragüense fueron adquiridas por socios Nicaragüenses, convirtiéndose MANUSERVICES S.A en una sociedad 100% capital Nicaragüense.

Para 1997, MANUSERVICES S.A incursionó en el mercado de los Servicios Profesionales de Limpieza y 5 años más tarde, MANUSERVICES S.A se convirtió en el Líder de esa Industria.

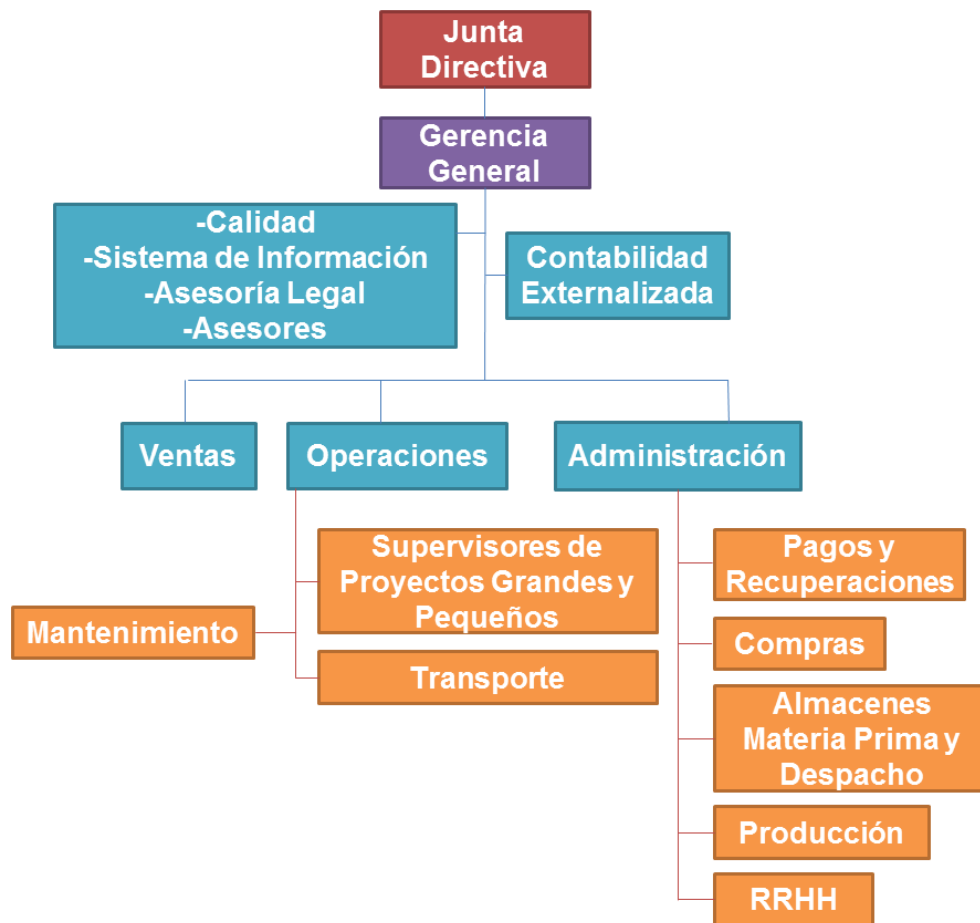
En la actualidad, MANUSERVICES S.A cuenta con 2 divisiones: la División Industrial que se encarga de la producción y venta de productos químicos y la División de Limpieza Industrial e Institucional que atiende la prestación de servicios de limpieza a nivel nacional.

4.2.2 Ubicación

Las oficina central de MANUSERVICES S.A se encuentra ubicada en Colonia Mira Flores, Managua, de donde fue el Munich 1 c al lago, 3 ½ c al este.

4.2.3 Estructura Organizacional

MANUCERVICES S.A presenta una organización jerárquica centralizada la cual se encuentra dividida en áreas, cada una de estas áreas a cargo de un jefe o encargado del área, bajo la subordinación de la junta directiva y el gerente general, como se muestra en la figura.



Estructura del área de recursos humanos.

En nuestro tema de investigación propondremos un sistema de gestión del conocimiento para el área de recursos humanos, tomando en cuenta que es uno de los pilares más importantes que sustentan las funciones y objetivos de una empresa.

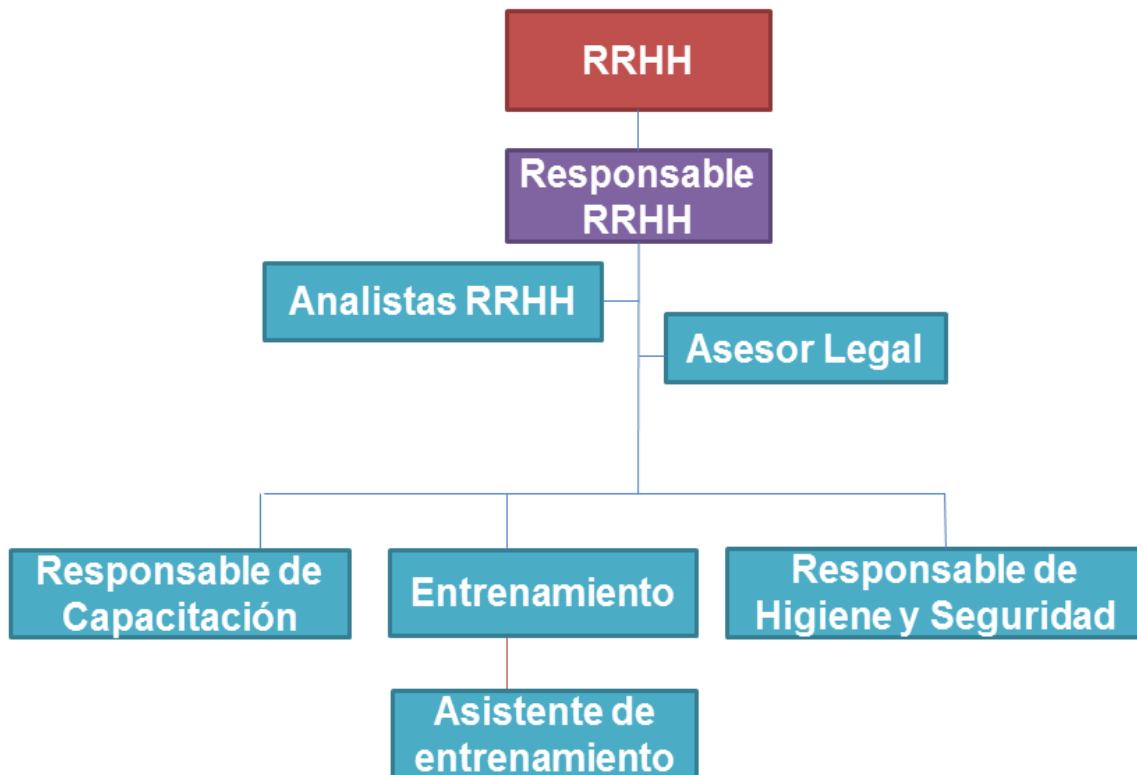


Figura 3 Organigrama del área de recursos humanos, Fuente: Manual de Calidad MQ

6. Diseño Metodológico

6.1 Tipo de Estudio

El presente trabajo es de carácter cualitativo, pues en él, se describirán las cualidades que la empresa posee, en su diseño, estructura y funcionalidad. Al igual que la cualidades del mercado potencial y mercado meta, sus edades, preferencias, productos usados y tipos de canales preferidos entre otros.

Este estudio posee un enfoque descriptivo - correlacionar. Es descriptivo puesto que, consiste en describir los hallazgos y resultados emitidos por los instrumentos aplicados, y a su vez, recolectará información objetiva sin realizar ningún tipo de manipulación de datos, que comprometa la veracidad y validez científica de la información recopilada, y es correlacionar, porque en el desarrollo del plan, se relacionarán las diferentes variables, que serán abordadas en el instrumento (encuesta).

6.2 Determinación de la población

Para la realización de nuestra investigación tomamos como Universo a estudiar las áreas de trabajo de Manuservices (Operaciones, RRHH) ya que consideramos provechoso implementar el modelo dentro de toda la empresa y en cada una de estas áreas.

6.3 Determinación de la muestra

Para lograr un estudio y resultados más precisos y detallados y además, considerando las limitaciones de tiempo con que contamos, escogimos como primera muestra de nuestra población, el área de Recursos humanos de la empresa (RRHH) ya que es el área que tiene un mayor grado de iteración con los trabajadores, tantos nuevos como los que tienen años de antigüedad laborando en la empresa, acorde a los resultados obtenidos, se evaluara la continuidad del proyecto.

En total de los resultados obtenidos se encuestaron 20 personas

6.4 Marco Muestra

6.4.1 Alcance Geográfico

El alcance del muestreo determinado se realizara en la ciudad de Managua departamento de Managua, en las instalaciones de la empresa Manuservices.

6.4.2 Alcance Demográfico

Personal del área de Recursos Humanos entre las edades de 18 a 55 años.

6.4.3 Alcance Temporal.

- 10 minutos por encuesta.
- 2 días total de encuestado

6.5 Método de investigación

El método que utilizamos para la realización de nuestro proyecto lo clasificamos como incremental, ya que primeramente observamos e investigamos las causas y efectos que se producían al no contar con un modelo que fuera capaz de optimizar el procesos y flujos de información en empresa, posteriormente formulamos posibles soluciones para minimizar los procesos que se realizan en MANUSERVICES S.A, y finalmente logramos culminar con los objetivos que se plantean al inicio de la investigación.

6.6 Métodos de investigación utilizados

6.6.1 Instrumento a utilizar en la aproximación cuantitativa

“La Cultura es un sistema de significados, conocimientos, símbolos y experiencias que se comparten y se expresan en los comportamientos y prácticas de los miembros de un grupo y les aportan una definición social y un sentido de asociación. Se expresa a través de rituales, ceremonias y símbolos, que pueden servir todos ellos para reforzarse y mantenerse recíprocamente⁷”.

Partiendo desde esta definición que la autora Carme Armengol Asparo hace sobre el significado de cultura organizacional en su estudio titulado: La cultura de la colaboración. Reto para una enseñanza de calidad, nos proponemos que a través de un cuestionario de elaboración propia (**tomando como referencia instrumentos para medir la cultura organizacional ya existentes como el OCAI, CICOU, Armengol**) lograr los siguientes objetivos:

- Conocer cuál es tipo de cultura existente en la empresa.
- Obtener resultados cuantificables, veraces y confiables, que nos permitan plantear soluciones fundamentadas, en vista a implementar un modelo de gestión del conocimiento y así, sacar un máximo aprovechamiento a cada uno de los recursos con que cuenta la empresa (empleados con experiencia, páginas web, sistemas computacionales, nueva tecnologías, etc.).

⁷ Armengol, 2001

6.6.2 Instrumento a utilizar en la aproximación cualitativa

Para obtener resultados un poco más detallado sobre el análisis de la cultura de la empresa y de qué manera se gestiona el conocimiento, se procedió a realizar una entrevista de elaboración propia a la Lic. Diana Miranda, responsable de RRHH, por un periodo de tiempo de alrededor de una hora y media, las respuestas a nuestras interrogantes descritas en la entrevistas nos ayudó a comprender la manera de trabajo de la empresa en cuanto a este tema.

6.6.3 Análisis Documental

Para nuestro análisis documental se aprovecharon las visitas que se hizo a la empresa Manuservices para recopilar información sobre la cual basar nuestra investigación. Durante las entrevistas y encuestas se nos facilitaron archivos digitales que contenían información sobre la empresa. En primera instancia se nos brindó información pública de la empresa, como las políticas, la misión y visión de la empresa, historia, gerente general y áreas de trabajo de la empresa, etc. Entre las personas entrevistadas y que nos facilitó dichos artículos digitales tenemos a la Licenciada Diana Miranda, encargada del área de Recursos Humanos de Manuservices S.A quien nos facilitó y brindo la autorización para la continuación de nuestra investigación.

En otra visita realizada a la empresa (Manuservices S.A) abordamos las encuestas al personal seleccionado siendo en este caso el área de recursos humanos tomando como muestra un total de 20 personas el tiempo que nos llevó realizando las encuesta fue un total de dos días donde obtuvimos resultados. Durante ese tiempo, obtuvimos más información sobre la empresa como archivos de la estructura orgánica de la empresa (organigramas), algunos reportes y manuales de uso de sistema web propio de la empresa, se nos brindó documentación digital sobre actividades y sus propósitos que la empresa realiza para fomentar una cultura colaborativa dentro de la empresa.

De los archivos (la mayoría de ellos digitales) deducimos el tipo de cultura en la organización, lo que nos afirma más la implementación del modelo de gestión de conocimiento de A. Anderson porque está dirigido a la atención al cliente y presentamos e implementemos una herramienta web antes planteada (Prototipo) para que sea aplicada y sea beneficio para la manera de transmitir el conocimiento.

6.7 Tipo de investigación

En nuestro proyecto utilizamos la investigación aplicada, ya que tenemos un tema de investigación que está siendo llevado a cabo para resolver un problema determinado y posteriormente será puesto en práctica. Además se considera de tipo transversal ya que se recogen datos de un periodo determinado, es decir, de los meses de marzo, abril y mayo 2016.

6.8 Técnica e instrumentos de recopilación de datos

6.8.1 Encuesta

Para la realización de nuestro trabajo investigativo utilizamos como instrumento para conocer el tipo de cultura, primeramente un cuestionario de elaboración propia, tomando como referencia cuestionarios ya existentes dentro de este campo de estudio y

6.8.2 Entrevistas a directivos

Se llevó a cabo una entrevista a la encargada del área de recursos humanos para así conocer más profundamente por parte de sus directivos cuales eran las causas y motivos de la actual cultura organizacional y de qué manera gestionan el conocimiento en la actualidad.

6.9 Plan de acción y cronograma de trabajo

6.9.1 Plan de acción

A continuación detallamos nuestro plan de acción, considerando cada una de las actividades como importantes para lograr cumplir con nuestros objetivos propuestos.

Actividades	Objetivo	Estrategia	Tiempo	Responsable
Redacción del tema y subtema	Elaborar el tema y subtema del trabajo	Realizar la redacción de el tema que información recolectada	20 Días	Integrantes del Equipo
Planteamiento de los objetivos	Elaborar objetivo general y objetivos específicos del trabajo	Con la información obtenida diseñar los objetivos que proponemos y que se cumplan con ellos	7 Días	Integrantes del Equipo
Exposición de factibilidad del trabajo para la empresa seleccionada	Lograr concientizar a la empresa sobre el manejo del conocimiento	Diseñar una presentación donde se exponga la importancia de gestionar el conocimiento	1 Día	Integrantes del Equipo
Recopilación e investigación y análisis del documento	Organizar la información recolectada	Lluvia de ideas, redacción y elaboración del documento	25 Días	Integrantes del Equipo

Elaboración del Marco Teórico	Elaborar marco teórico y conceptual	Investigación de información necesaria	7 Días	Yangtzeng Jiménez
Entrevistas	Recolectar información necesaria para la elaboración de la misma (Entrevista)	Observación y toma de notas	1 Día	Integrantes del Equipo
Elección de los instrumentos de investigación	Elegir los instrumentos necesarios para la recolección de información	Realización de entrevista y encuesta	10 Días	Filemón Herrera
Elaboración de la estrategia	Seleccionar una estrategia de gestión del conocimiento para la empresa	Basarnos en los resultados obtenidos de los instrumentos una vez ya aplicados	20 Días	Integrantes del Equipo
Elaboración del prototipo de sistema	Desarrollar el prototipo de sistema como herramienta para la empresa	Programación y diseño de base de datos en el lenguaje de programación seleccionado	17 Días	Bismark Escobar
Elaboración del borrador	Concluir con el trabajo para su revisión	Revisar cada detalle en la documentación	10 Días	Integrantes del Equipo

Revisión y corrección del borrador	Presentar un trabajo preliminar de la investigación para correcciones	Incluir dentro del documento todos los avances hasta el momento para correcciones	1 Día	Integrantes del grupo
Corrección del trabajo final	Reparar las fallas encontradas en el trabajo preliminar	Revisión de la documentación ya elaborada	5 Días	Integrantes del grupo
Defensa del trabajo final	Exponer trabajo final	Tener dominio del tema	1 Día	Integrantes del Equipo

Tabla 1 Plan de acción, Fuente: Elaboración propia

6.9.2 Cronograma de actividades

En nuestra etapa de planeación consideramos las siguientes actividades como primordiales para culminar en un tiempo prudente con la investigación. No obstante, señalamos que se presentaron diferentes situaciones en donde se tuvo que considerar alargar el plazo establecido para algunas actividades, no afectando si, el término de la investigación.

Plan de actividades	120 días	mar 08/03/16	vie 29/07/16
Actividades de Inicio	27 días	mar 08/03/16	sáb 09/04/16
Redacción del tema y sub tema del trabajo investigativo	7 días	mar 08/03/16	mar 15/03/16
Planteamiento de los objetivos	6 días	mié 16/03/16	mar 22/03/16
Indagar sobre establecimientos y la factibilidad del trabajo	12 días	mié 23/03/16	jue 07/04/16
Exposición de factibilidad del trabajo para la empresa seleccionada	1 día	sáb 09/04/16	sáb 09/04/16
Desarrollo de la investigación	72 días	mar 12/04/16	mar 05/07/16
Recopilación, investigación y análisis de documentos de apoyo	25 días	mar 12/04/16	mar 10/05/16
Planteamiento de las bases teóricas de la investigación (elaboración del Marco teórico)	7 días	mié 11/05/16	mié 18/05/16
Recopilación de información sobre la empresa (Entrevistas a directivos)	1 día	sáb 21/05/16	sáb 21/05/16
Elección y adaptación de los instrumentos de investigación	10 días	mar 24/05/16	sáb 04/06/16
Ejecución de los instrumentos seleccionados (trabajo de campo)	3 días	lun 06/06/16	mié 08/06/16
Procesamiento y análisis de los datos obtenidos (Obtención de resultados)	15 días	jue 09/06/16	sáb 25/06/16
Selección de una estrategia de Gestión del Conocimiento	8 días	lun 27/06/16	mar 05/07/16
Elaboración de prototipo del sistema	20 días	lun 13/06/16	mar 05/07/16
Actividades Finales	23 días	sáb 02/07/16	vie 29/07/16
Elaboración del borrador para entrega (Trabajo final)	10 días	sáb 02/07/16	mié 13/07/16
Revisión y corrección del borrador (Trabajo final)	1 día	sáb 16/07/16	sáb 16/07/16
Corrección y transcripción del trabajo final	5 días	lun 18/07/16	sáb 23/07/16

Figura 4 Organigrama del área de recursos humanos, Fuente: Elaboración propia

Diagrama de Gantt

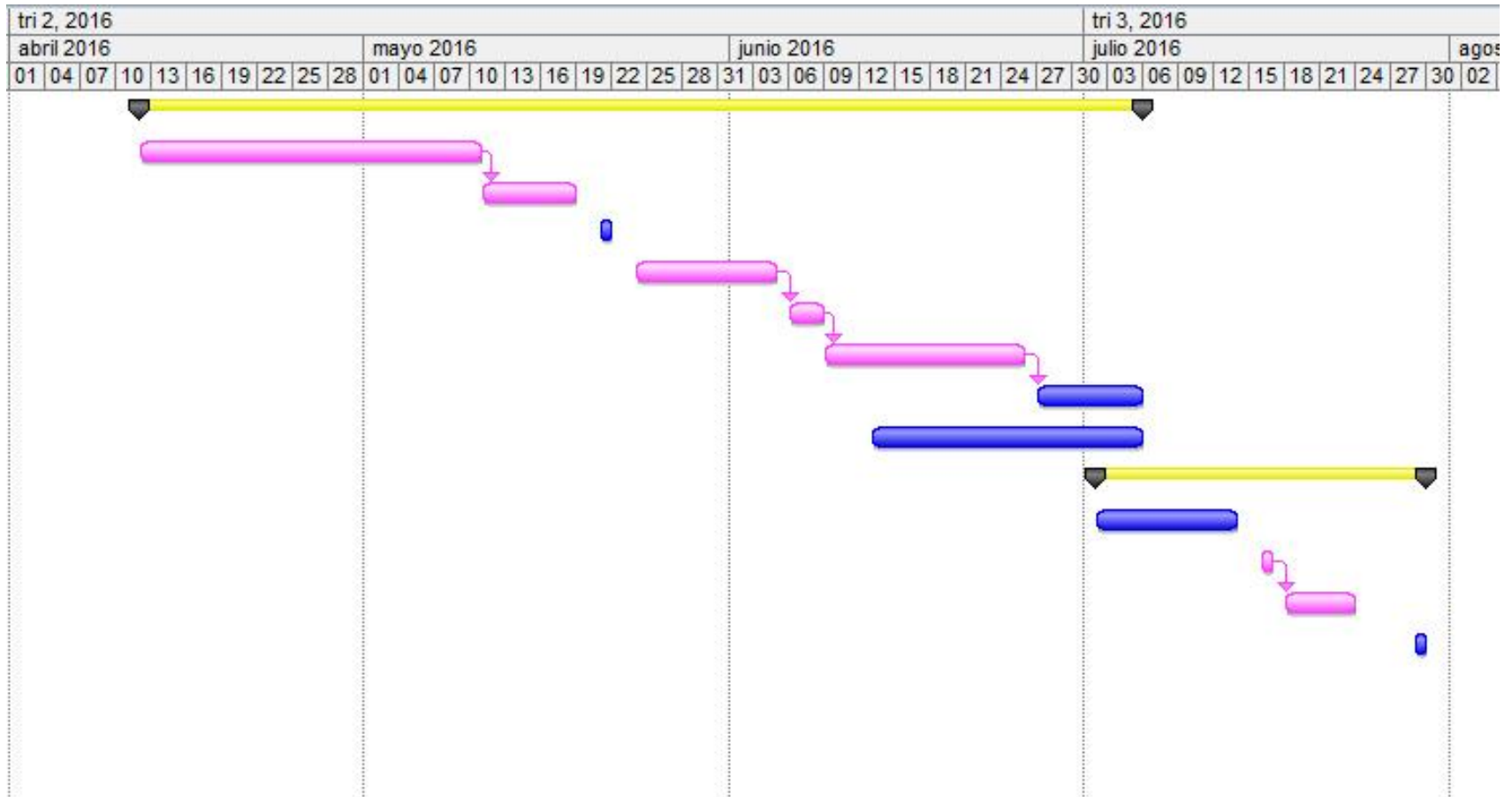


Figura 5 Diagrama de Gannt, Fuente: Elaboración propia

6.10 Recursos y Presupuesto

Para la realización del presente trabajo se contó con los siguiente elementos, sin los cuales, consideramos que hubiera sido difícil la culminación del mismo. Es importante destacar que cada elemento es en su naturaleza es indispensable para el proyecto y cuenta con una singularidad particular.

6.10.1 Talento humano

En primer plano, destacamos el apoyo por parte de la Lic. Ainoa Calero, quien a lo largo de todo este tiempo, nos guio durante todos los procesos de la investigación, siendo sus conocimientos y experiencia de muchísima ayuda para que nosotros, los investigadores, pudiéramos haber logrado llegar a una conclusión. Además, se contó con el apoyo del personal de la empresa ManuserVICES, quienes gracias a su disposición y profesionalismo logramos obtener el suficiente suministro de información sobre la empresa objeto de estudio.

Asimismo señalamos todo esfuerzo del grupo de investigadores, conformado por los egresados de la carrera de Ing. En Sistemas de Información de la Universidad Nacional Autónoma de Managua: Bismarck Escobar, Filemón Herrera y Yangtzen Dávila, quienes dispusimos de nuestros conocimientos obtenidos a lo largo de toda nuestra carrera universitaria para lograr los objetivos propuestos en el presente trabajo.

6.10.2 Materiales

Para lograr una mayor claridad de entendimiento de la investigación, se tuvo que hacer uso de diversos materiales de los cuales detallamos a continuación:

Herramientas informáticas

- Computadoras portátiles.
- Memorias USB.
- CD.
- Impresoras.
- Módems e Internet inalámbrico.

Materiales de escritorios

- Pizarra acrílica.
- Marcadores acrílicos.
- Papel bond tamaño carta.

- Lapiceros y cuadernos.

Otros materiales y recursos imprescindibles

- Espacio de trabajo con las condiciones necesarias (electricidad, internet, agua potable, servicios higiénicos y sobre todo con espacio suficiente, que en su mayoría fueron las aulas de la UNAN-Managua y hogares de cada uno de los integrantes del grupo.)
- Alimentación adecuada (es necesario que para realizar un trabajo eficiente de investigación, contáramos con una saludable alimentación que mantuviera nuestro cuerpo físico con las energías suficientes.)
- Equipos de comunicación y transporte (celulares con plan de datos, teléfono domiciliarios, tarjetas de transporte público, etc.).

6.10.3 Recursos Financieros

El presente trabajo se realizó en su mayoría gracias al financiamiento de cada uno de los integrantes del grupo, quienes tuvimos que cubrir los gastos necesarios que dependían de nosotros, como los gastos de transporte, impresiones y encolochados, fotocopias, alimentación necesaria, pago de internet residencial e internet móvil, llamadas telefónicas y mensajería de texto, etc.

Presentamos una tabla donde se detalla los gastos más significativos a los cuales se tuvo que incurrir para culminar con esta investigación.

Concepto	Valor
Transporte	C\$1854.15
Pago de Internet (móvil y residencial)	C\$20,561
Gasto telefónicos (llamadas, mensajería de texto, datos móviles)	C\$1050
Utilería varia	C\$659
Alimentación	C\$983
Gastos de impresiones y fotocopias	C\$658
Imprevistos	C\$239

Tabla 2 Gastos y presupuestos, Fuente: Elaboración propia

6.10.4 Recursos Bibliográficos

Durante el proceso de investigación y recopilación de la información sobre el tema de estudio, se tuvo que recurrir a la búsqueda de libros, ensayos, estudios, tesis, etc. provenientes en su mayoría de páginas web de mucha confianza y con autores de renombre y reconocidos. No queremos desestimar el uso de elementos bibliográficos físicos como libros y ensayos ya previamente revisados por personas competentes, pero consideramos que era más factible para nosotros hacer uso de las herramientas disponibles como internet e impresiones para poder obtener la información necesaria.

Además, fue necesario la lectura de documentos físicos que la empresa nos facilitó, donde se refleja puntos importantes para nuestra investigación.

Cabe mencionar, que los gastos de los recursos bibliográficos fue el mismo que los gastos de internet residencial e internet móvil.

7. Resultados

7.1 Resultados Análisis Cultura Organizacional

Una vez aplicada nuestras técnicas investigativas (para este caso la encuesta) a los trabajadores de Manuservices S.A, que forman parte de nuestra muestra, al analizarlas detenidamente y con mucho cuidado y tras muchas revisiones, logramos obtener los resultados que les presentamos a continuación:

Para medir los resultados de nuestra encuesta consideramos 6 parámetros como puntos de partida para evaluar el tipo de cultura existente en Manuservices como por ejemplo el tipo de motivación que existe o la comunicación que existe en entre los trabajadores como con los superiores.

A continuación detallamos los resultados obtenidos luego de haber analizados las encuestas junto con sus parámetros de evaluación:

1. Interés de la empresa por capacitar al personal para las funciones que ejercen.

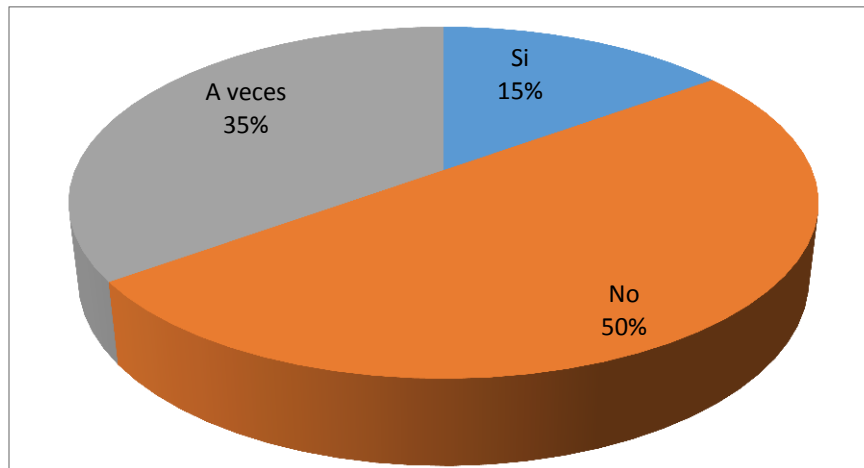


Figura 6 Grafica con resultados de la encuesta sobre desempeño de las funciones, Fuente: elaboración propia.

Analizadas las preguntas sobre la satisfacción y el desempeño que cada trabajador encuestado tiene al entrar o ya laborando dentro de la empresa, nos encontramos con los siguientes resultados:

- ✓ Que el **50%** de los trabajadores encuestados no recibió o no ha recibido algún tipo de ayuda (o eso nos manifestó) al entrar a laborar o ya laborando dentro de la empresa. Que realiza sus funciones bajo un ambiente no placentero, queriendo siempre la empresa, cumplir con las metas de forma rápida y eficiente sobre encima de algunos trabajadores.
- ✓ Un **15%** si declaro que tras haber ingresado a la empresa, recibir un proceso de inducción, que les facilito comprender más las funciones que iba a desempeñar, que la empresa si ha sido consiente a prestar atención a las dificultades que presenta como trabajador e interesarse por capacitarlo por lo mismo
- ✓ El **35%** declaro que en ocasiones, la empresa si se interesa por capacitar al personal para que tengan un mejor desempeño, que debes en cuando, se realiza algún tipo de actividad en donde ellos puedan expresar sus dificultades con libertad y para aprender más sobre las funciones que se le asignaron.

2. Evaluación de la calidad de liderazgo dentro de la empresa

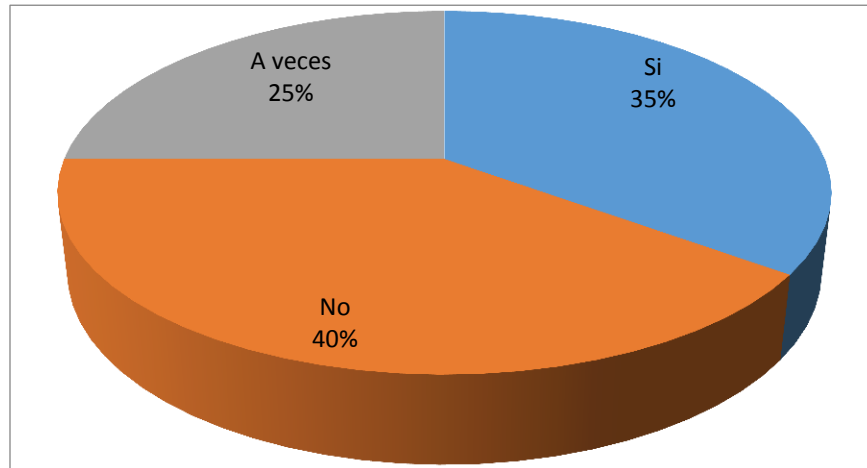


Figura 7 Grafica con resultados de la encuesta sobre el liderazgo de le empresa, Fuente: elaboración propia.

Al analizar este parámetro bajo 5 preguntas que consideramos claves, no evaluamos el trabajo y la calidad de los resultados que el liderazgo obtiene (cabe destacar que si se cumplen con las metas establecidas por la empresa), sino bajo qué condiciones obtienen estos resultados y la comunicación con los trabajadores para lograr cumplir con los propósitos de la empresa y obtuvimos los siguientes resultados:

- ✓ Que un **35%** ve en el liderazgo de la empresa una ayuda eficaz, que si existe relación de compañerismo entre el liderazgo y ellos y que además, la empresa los usa para fomentar en lo empleados un espíritu de innovación y emprendedor.
- ✓ Un **40%** de la parte encuestada declaro que la comunicación que estas personas tienen con el liderazgo de la empresa, no es la más eficiente. Que no mantienen una estrecha relación y que en ocasiones hasta se ven forzados a no preguntar o expresar alguna inquietud o sugerencia por temor a perder sus puestos de trabajo.
- ✓ Un **25%** reflejo, mediante la encuesta realizada, que el liderazgo en ocasiones se presenta como apoyo a sus dificultades, que se dan las ocasiones en donde se muestran flexibles y comprensivos en cuanto a mantener una comunicación y conocer más sobre las personas que tienen a su cargo.

3. Motivación a los empleados por parte de la empresa

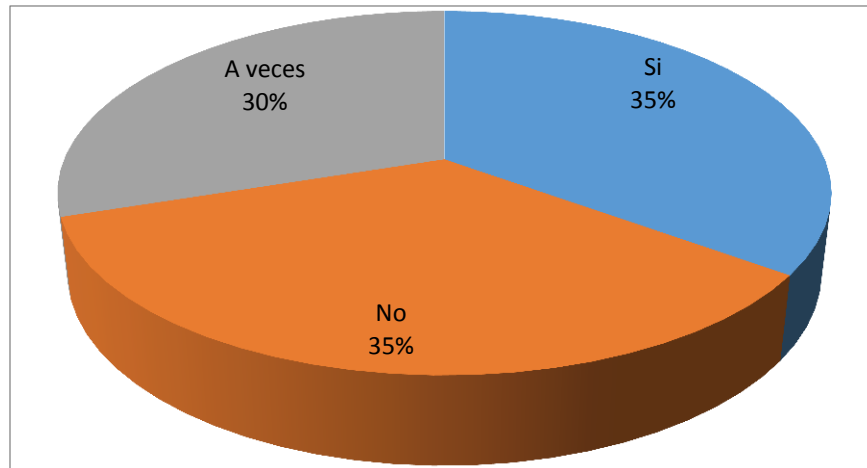


Figura 8 Grafica con resultados de la encuesta sobre la motivación a los empleados por parte de la empresa, Fuente: elaboración propia.

Una vez estudiados los resultados sobre el grado de motivación que la empresa logra inculcar dentro de sus trabajadores, encontramos que:

- ✓ El **35%** de los empleados de la muestra evaluada, considero que la empresa no muestra algún interés por motivar o incentivar a los empleados. Que no existen actividades ni recompensas que motiven a los empleados a desempeñar con más entusiasmos sus funciones laborales dentro de la empresa.
- ✓ No obstante, esta cifra es similar a un **35%** que si considera que la empresa motiva de una o de otra manera a sus empleados para que estos cumplan eficazmente sus funciones. Que si existen recompensas si uno desempeña a cabalidad sus funciones y que la empresa, además, no presiona o no hace uso de amenazas para que cumplan sus labores diarias.
- ✓ Un **30%** de la parte encuestada, señalo que no siempre la empresa mantiene ese interés por motivar a sus empleados. Que de vez en cuando, se dan los casos en que la empresa hace uso de amenazas si una meta no logra cumplirse o si no se alcanzan los resultados esperados.

Nosotros como equipo y trabajadores de diferentes empresas, consideramos que la motivación deber ser primordial en cada empresa, ya que permite que el trabajador se sienta a gusto y cumpla de forma eficaz sus labores diarias.

4. Comunicación entre la empresa y sus trabajadores

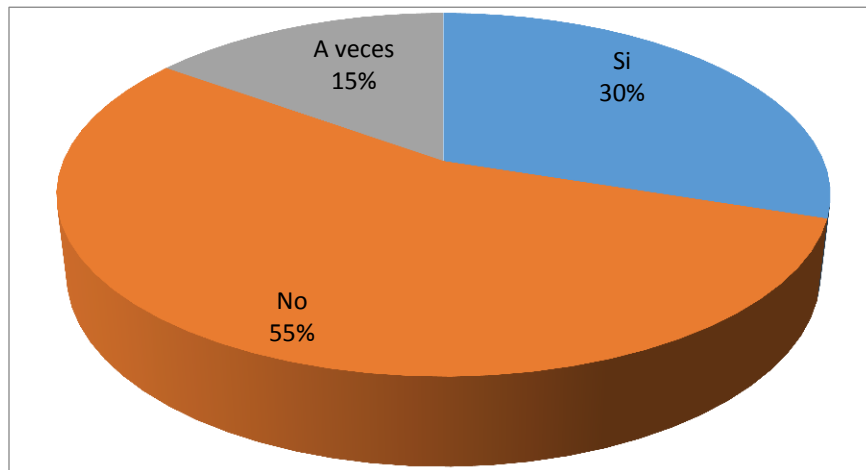


Figura 9 Grafica con resultados de la encuesta sobre la comunicación entre la empresa y sus trabajadores de las funciones, Fuente: elaboración propia.

En este apartado, se evaluó como los trabajadores perciben la comunicación que existe entre los directivos hacia sus subordinados. Para nosotros, como equipo investigador (y no solo para nosotros, hay estudios sociales que declaran que si no existe comunicación en una relación, cualquiera que sea, esta no produciría los resultados esperados) consideramos que la comunicación es primordial en cualquier ámbito, no obstante, según los resultados de nuestra encuesta, nos reflejó:

- ✓ Que el **55%** de los trabajadores encuestados declaro que la comunicación no es tan eficaz como para lograr cumplir satisfactoriamente sus funciones. Cabe mencionar que si existen medios de comunicación pero que estos no son lo suficientemente adecuados según los empleados encuestados e incluso algunos de ellos, no conocen a certeza sobre algunas características de la empresa.
- ✓ Un **35%** demostró que la comunicación que la empresa mantiene con ellos es eficaz, que si se le ha dado a conocer la mayor parte de información de la empresa y que además, la empresa está abierta a escuchar sus opiniones o sugerencias en cuanto a la realización de alguna actividad o meta a cumplir.
- ✓ No obstante, un **15%** sostuvo que la empresa no siempre esta tan abierta a escuchar sus sugerencias, que en ocasiones solo tiene que cumplir con lo encargado y que además no siempre se le da a conocer los alcances o propósitos que la empresa quiere lograr cuando realiza alguna actividad.

5. Comunicación entre los trabajadores

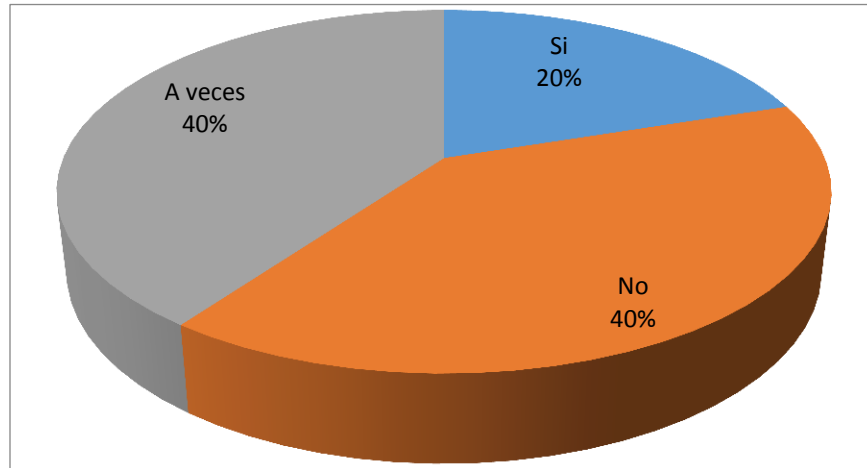


Figura 10 Grafica con resultados de la encuesta sobre la comunicación entre los trabajadores, Fuente: elaboración propia.

Bajo este parámetro pretendemos evaluar el grado de relación que existe entre los empleados de la muestra seleccionada, no obstante señalamos que si existe relación entre ellos, nada más que esta relación es meramente laboral, no conociendo en su mayoría los intereses o habilidades particulares de cada persona.

- ✓ El **40%** de ellos declaro que la relación que hay entre ellos no es tan eficaz o personal, meramente laboral, no conociendo a cabalidad cuales son las destrezas, habilidades o dificultades de sus compañeros de trabajo tiene, ya que la empresa no da esos espacios que fomenten el compañerismo para que sus empleados puedan conocerse más y así poder ayudarse entre ellos.
- ✓ Sin embargo un **20%** manifestó a través de la encuesta, que si ha entrado en una estrecha relación con sus colegas, que ha habido ocasiones en donde el o esa persona ha recibido o a dado ayuda a un compañero, y que luego de eso, se logró conocer cuáles son algunas de las dificultades que esa persona tiene y así ayudarla cuando sea necesario.
- ✓ Un **40%** de la muestra seleccionada señalo si hay ocasiones en donde sí se entra en una relación de compañerismo con sus colegas de trabajo, pero que no siempre se dan los espacios para que esto suceda, que si ha habido casos en donde un compañero de trabajo conoce sobre sus dificultades y está dispuesto a ayudarle pero que no siempre se da el caso.

6. Valoración que la empresa le ha transmitido a cada empleado para alcanzar sus objetivos y metas

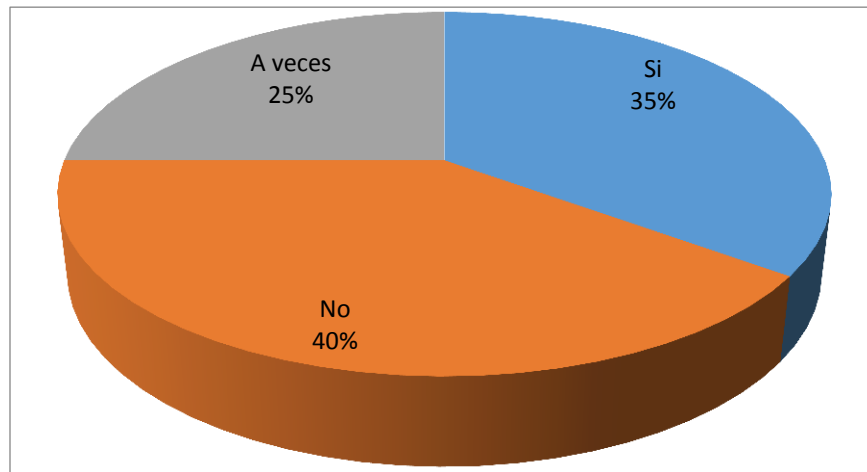


Figura 11 Grafica con resultados de la encuesta sobre la valoración de la empresa hacia sus empleados, Fuente: elaboración propia.

Es importante que la empresa logre transmitir un sentimiento de valor a cada empleado en particular, ya que el empleado se sentirá animado y motivado a realizar eficazmente sus labores y de esta manera la empresa logre alcanzar el éxito esperado. Bajo este parámetro logramos obtener los siguientes resultados:

- ✓ La empresa logra transmitir este sentimiento de valor a un **35%** de la muestra encuestada, esto se demuestra especialmente en inversiones físicas sobre las herramientas que los empleados utilizan, además de atribuirle el mérito a aquellos empleados que se han esforzado por que la empresa logre satisfacer a plenitud las necesidades de sus clientes y que además, la empresa imprima en cada empleado un valor especial como persona, como profesional y como un recurso importantísimo para la empresa.
- ✓ En contraste con un **40%** que piensa que para la empresa, solamente es un elemento o herramienta del cual se puede prescindir en cualquier momento, que cualquier otro puede ocupar su lugar o incluso hacer mejor su trabajo, que la empresa se muestra indiferente cuando se logra alguna meta para con los empleados que se esforzaron porque la empresa quedara bien con sus clientes y que además la empresa no ha invertido en infraestructuras que apoyen el trabajo y que por ende, haya mejores condiciones laborales.
- ✓ Un **25%** señaló que si hay ocasiones en donde la empresa sabe recompensar sus esfuerzos como empleado. Que si se han presentado

ocasiones en donde la empresa invierta en capacitaciones y en infraestructuras y herramientas que apoyen su trabajo, pero hay ocasiones en donde no se dan esos casos.

7.2 Resultados Análisis Gestión del Conocimiento

Tras haber concretado una entrevista con la encargada de RRHH, la señora Lic. Diana Miranda, logramos obtener la siguiente información sobre si la empresa actualmente utiliza algún tipo de mecanismo para la gestión del conocimiento dentro de Manuservices S.A, además, de conocer cómo es que fluye actualmente la información y si esta logra convertirse en un recurso aprovechable por la empresa.

Cabe mencionar que antes de realizar la entrevista, se hizo una presentación en donde se explicó los objetivos del proyecto y un resumen de los puntos claves, además de plantear la propuesta de implementación de un modelo de gestión del conocimiento a través de un sistema informático. Al finalizar se realizaron cuatro preguntas claves y los resultados de dicha entrevista son los siguientes:

1. El conocimiento radica solo en una persona

Luego de analizar las declaraciones de nuestra entrevistada, logramos percibir que el conocimiento radica solamente en el actual gerente general y propietario de la empresa, ya que, según la licenciada el (el gerente general) cuenta con la experiencia suficiente, adquirida durante todos estos años que ha estado al frente de la empresa, primero como colaborador y luego como gerente y dicho conocimiento, según la licenciada, lo ha sabido distribuir con cada uno de los colaboradores, antiguos y actuales de la empresa.

2. Personal encargado de adquirir el conocimiento

Siguiendo con el hilo de nuestra entrevista, logramos detectar que los únicos encargados de obtener el conocimiento de arriba hacia abajo, y que según el gerente general es el adecuado para el uso de los colaboradores, es la misma área de Recursos Humanos, principalmente los encargados de capacitación y de entrenamiento, seguido de ellos están los supervisores quienes deben de conocer en gran medida los procesos que los colaboradores subordinados a ellos deben de realizar para poder brindar un servicio satisfactorio a los clientes.

3. Falta de inversión para una herramienta tecnológica para agilizar la gestión del conocimiento

Luego y durante la entrevista realizada a la Licenciada, logramos apreciar la falta de una herramienta tecnológica capaz de agilizar en gran parte la fluidez de información hacia los colaboradores de Manuservices S.A, ya que actualmente no se cuenta con una herramienta propia para tal función, aunque se cuenta con una página web, que en ocasiones funge como herramienta de distribución de información, pero que actualmente, se encuentra en desuso y sin mantenimiento, además de que solo es el gerente general, el encargado de subir documentos y archivos que en su mayoría se encuentran bloqueados y se les presenta difíciles a los usuarios acceder a ellos, por el mismo hecho de presentar anomalías la página web. Además, de que la página web, por su propia filosofía al momento de ser creada no permite una retroalimentación entre los empleados, sino que solo sirve, para que ellos lean y descarguen archivos y documentos, que para el gerente general son los necesarios y convenientes para los empleados.

4. Distribución no óptima para gestionar el conocimiento

El conocimiento una vez adquirido por el área encargada, debe ser estudiado a profundidad porque este mismo, una vez asimilado por el personal encargado, deberá ser distribuido por medio de constantes capacitaciones al resto de los colaboradores, principalmente en el área de operaciones y ventas quienes son los que entran en contacto directo con el cliente. Todavía no se cuenta con la herramienta correcta que optimice el flujo de información, por lo que la documentación importante solo está disponible para los jefes de proceso, quienes deben aprender y asimilar primero para luego poder compartirlo hacia los demás colaboradores y dado el caso que se presenten interrogantes por partes del público, estas interrogantes no pueden ser contestadas por el tiempo y por mismo temor de los colaboradores ya que muchos de ellos no están acostumbrados a expresarse en público, menos delante de sus superiores.

5. No existe un modelo de gestión del conocimiento en Manuservices

A la pregunta puntual sobre si en Manuservices S.A. se ha implementado o trabaja acorde a un modelo de gestión del conocimiento, la respuesta también fue muy franca y directa. Actualmente en MANUSERVICES S.A no se ha implementado un modelo de gestión del conocimiento, lo que indica que no hay un sistema como tal, avalado por los directivos y con una campaña general para los colaboradores de la empresa, el cual realice actividades relacionadas con el intercambio de conocimiento.

Aunque, en sustitución a un modelo formal de gestión del conocimiento, si existen actividades las cuales fomentan de forma empírica una especie de distribución de información lo que ha servido para que los empleados de Manuservices S.A. logren en cierta forma asimilar y adaptarse a las tareas y labores cotidianas que ejercen.

A continuación se presenta un listado de los procesos que actualmente se llevan a cabo en la empresa, tomando en cuenta la relación que tienen con las actividades que se realizan en una gestión del conocimiento, pero que no se encuentran enmarcada en un modelo como:

Desarrollo Humano

En el área de recursos humanos se llevan a cabo varios procesos antes de reclutar personal nuevo, con el propósito de mantener el bienestar de los empleados, una cultura de servicio y logro de objetivos, mediante la vinculación, formación, desarrollo y administración de salarios.

Los procesos básicos se centran en la administración, desarrollo y vinculación del personal, el proceso de administración corresponde a todo lo relacionado con los sueldos y salarios. Por otra parte el proceso de vinculación del personal trata de las contrataciones, definición de perfiles y selección de personal. Por último el proceso de desarrollo del personal determina los programas de bienestar, capacitación, entrenamiento y salud ocupacional.

Desarrollo del Personal

En este proceso se llevan a cabo una serie de actividades destinadas a la mejora continua de la empresa, estas actividades contemplan el proceso de capacitación, entrenamiento y programas de bienestar.

Capacitación

El programa de capacitación de MANUSERVICES S.A tiene como objetivo principal desarrollar las habilidades, conocimientos y actitudes en los colaboradores de la empresa, con el fin de generar crecimiento personal y profesional, buscando de esta manera que los trabajadores tengan un buen desempeño laboral.

El programa de capacitación tiene cuatro pilares básicos:

- 1- Conocimiento acerca del rubro comercial de la empresa: Los colaboradores de la empresa deben conocer los servicios y productos que se brinda a los clientes.
- 2- Excelencia de servicios: Es política de la empresa que los colaboradores sean capaz de brindar un servicio de calidad que beneficie tanto a la empresa, como a los clientes.
- 3- Certificación ISO 9001: Los colaboradores deben conocer que la empresa está certificada bajo la norma ISO 9001:2008, en todos los servicios profesionales de limpieza en hospitales, plantas procesadoras de alimento, institucionales e industriales, por tanto deben de manejar de que se trata y cuáles son los estándares de calidad que debe de seguir para mantenerla.
- 4- Control y Auditoria: Todas las actividades de la Organización deben estar basadas en un control y auditoria de todos los procesos y procedimientos con el fin de garantizar una adecuada aplicación de los mismos y una optimización de los recursos.

Proceso de inducción

Todas las personas que ingresan a la empresa, deben recibir un curso de inducción básico sobre la organización con base al material de apoyo que suministra en área de recursos humanos.

En el programa de inducción, se brinda conocimiento a los colaboradores sobre:

- Organigrama de la organización.
- Productos y servicios que se brindan en la empresa.
- Beneficios de la empresa.
- Sistema general de calidad ISO 9001.
- Funciones sanitarias.
- Responsabilidades de su cargo.
- Políticas, misión y visión de la empresa.

Entrenamiento en el puesto de trabajo.

El jefe inmediato debe realizar una inducción al colaborador en el momento en que éste ingresa a la compañía, brindándole adicionalmente la información y parámetros básicos acerca de las funciones y tareas que va desarrollar.

Es responsabilidad de todo jefe inmediato evaluar el desempeño de sus colaboradores y desarrollar sus habilidades y destrezas en el puesto de trabajo, a través de una adecuada dirección y también por medio del diligenciamiento de un formato que demuestra la adaptación al cargo y su desempeño durante el periodo de prueba.

Pese a todos los esfuerzos que la empresa hace por conservar un ambiente y una cultura en donde los empleados se sientan valorados y motivados y que además cumplan de manera satisfactoria sus funciones, logramos percibir a nuestro criterio (amparándonos bajo la encuesta realizada a los trabajadores y observación del área de trabajo), que la empresa no logra cubrir a todo el personal a como ellos (la empresa) quisieran, ni tampoco logran cumplir con los propósitos de las actividades antes descritas, ya que en primera no se cuenta tanto con los recursos, como con el tiempo, la disposición, además hay sobre carga de trabajos, lo que genera estrés y malestar entre los trabajadores y ni tampoco se ofrece un ambiente de socialización y retroalimentación, generando de esta manera, que esos esfuerzos, se mal inviertan.

7.2 Análisis de los resultados

Se puede determinar, según los hallazgos encontrados en nuestras fases de Resultados del análisis de la cultura organizacional y el análisis de la gestión del conocimiento que el tipo de cultura predominante dentro de Manuservices es una cultura que tiende a ser mixta (unión de varios tipos de culturas encontradas). Ya que basándonos en los resultados obtenidos y en las distintas actividades que fomenta la empresa y los propósitos que persigue en cuanto a la realización de las mismas, logramos percibir que la empresa presta el interés suficiente para tratar de que exista entre los empleados un ambiente de ayuda colectiva, de compañerismo y de crecimiento profesional en cuanto a la adquisición de nuevos conocimientos a través de campañas de capacitaciones.

Los valores de la empresa, además, son síntomas de que se trata de promover estos mismos valores dentro de sus empleados como lo son: la responsabilidad, el compañerismo, la confianza, el respeto hacia sus semejantes, etc. Por medio de gestiones de carácter personal (contempladas en el proceso de Desarrollo Personal) que trata de ir más allá e impactar en la vida de sus empleados con ayudas y trato preferencial sobre todo en aquellos que lo necesitan (personas con discapacidad, embarazadas, etc.). Todo ello, hacen que la empresa contribuya a que sus empleados construyan dentro de sí, un espíritu colaborativo, entusiasta, creativo y de servicio a los demás, que en sí, es lo que la empresa persigue: prestar, a través de sus empleados un servicio de calidad para sus clientes y que estos se sientan satisfechos. No obstante y pese a todos los esfuerzos realizados, se logra visualizar pequeñas características que también demuestran presencia de culturas débiles, como lo son la falta de confianza de los trabajadores y sus líderes, poca comunicación entre los trabajadores, poca o ninguna motivación hacia algunos trabajadores, etc. Y todo esto propicia a que concluyamos en lo expuesto anteriormente.

9. Modelo de gestión propuesto

Basándonos en los resultados obtenidos durante la encuesta y entrevistas realizada en el área de recursos humanos, logramos determinar que el modelo que más se acopla a las necesidades de gestión en MANUSERVICES S.A, es el de Arthur Andersen (1999), su objetivo es conseguir una cultura organizativa orientada al aprendizaje y la atención al cliente.

Consideramos que gran parte del problema de gestión del conocimiento que presenta la empresa, se debe a la falta de comunicación, innovación y flujo de información presentes en la empresa.

El modelo de gestión del conocimiento elaborado por A. Andersen plantea dos perspectivas:

- Individual: Experiencia, Aprendizaje, Creatividad, Compartir.
- Organizacional: Analizar, Sintetizar, Aplicar, Valorar, Capturar, Innovar y Distribuir.

Tal como se muestra en la siguiente figura 12.

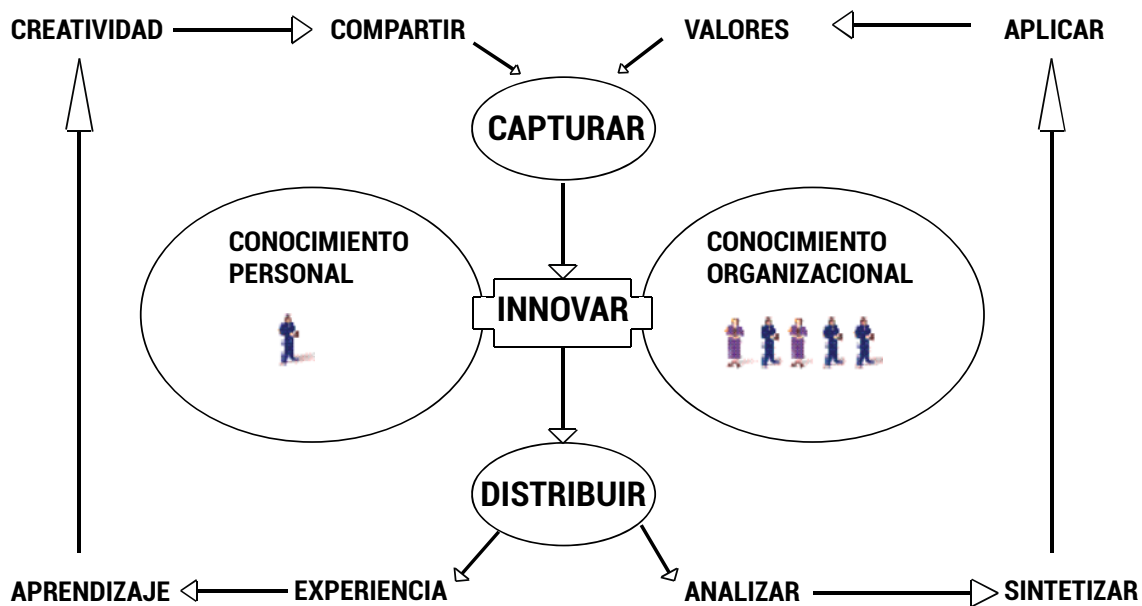


Figura 12 Etapas del modelo Andersen, Fuente: Elaboración propia

El Modelo Arthur Andersen tiene su base en la idea de favorecer la transmisión de la información que sea valiosa para la organización. Este movimiento de la información irá desde los individuos a la organización, y desde allí viajará de vuelta a los individuos otra vez, con el fin de que genere beneficios particulares para los clientes, es decir, valor agregado que sea visto y reconocido por los clientes.

9.1 Perspectiva individual del modelo

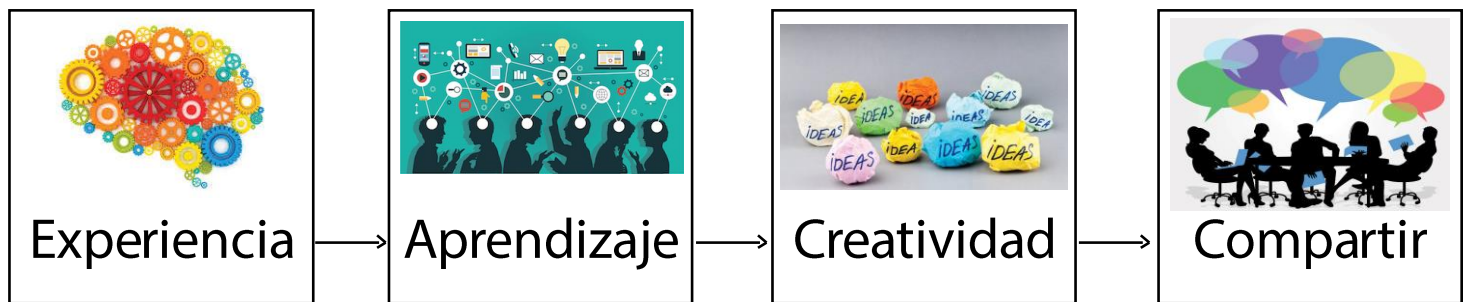


Figura 13 Perspectiva individual del modelo, Fuente: Elaboración propia

Desde la perspectiva individual el modelo de Arthur Andersen nos plantea las siguientes fases, a como se muestra en la figura 13.

Se considera que la experiencia se encuentra mejor forjada en los colaboradores más antiguos de la empresa, es por esta razón que se implementaran planes de capacitación sobre procesos de gestión del cambio en el área de recursos humanos, en la cual se cree una cultura cooperativa entre los trabajadores, de manera que estos puedan convertir su experiencia en conocimiento explícito, para mejorar el aprendizaje y formación empresarial del personal de nuevo ingreso.

En la fase de creatividad se motivara a los colaboradores para que estos tengan más confianza de hablar sobre sus ideas e innovaciones con los distintos jefes de proceso, de esta manera generaremos un ambiente laborar de compañerismo, respeto, comunicación efectiva, de manera que puedan compartir su conocimiento con cada persona que pertenezca a la organización.

9.1.1 Fase de Experiencia:

Cada individuo de la organización tiene su propia experiencia, la cual se pretende convertir en un conocimiento explícito, esto lo vamos a lograr realizando actividades que generen interés a la persona, dichas actividades se plantean de la siguiente manera:

- Realizar reuniones en donde los participantes puedan compartir sus experiencias, con el propósito de fortalecer el conocimiento personal del individuo.

A continuación realizamos una tabla con algunas de las actividades sugeridas para esta fase.

Actividades a realizar

Nombre de la actividad	Objetivo	Participantes	Desarroll	Materiales	Evaluación	observaciones
Red de preguntas	Tener conocimiento de los temas de interés del grupo.	Gerencia de Área de recursos humanos	Se propone un tema (atención al cliente, buenas prácticas de manufacturas, trabajo en equipo, eficacia y eficiencia, etc.) y los integrantes del grupo realizan preguntas en un papel que depositan en un recipiente, convirtiéndose así en preguntas anónimas. Una vez recogidas todas se van leyendo en voz alta y se reagrupan por subtemas, para luego documentarlo.	Papel, lápiz y un recipiente	Una vez realizada la actividad, el gerente, debe intentar dar respuesta a las preguntas.	En ocasiones, en vez de proponer un tema al grupo se puede hacer una lluvia de ideas con él, para saber qué temas les preocupa.
Clínica del rumor	Conseguir que el grupo no se confíe de las terceras fuentes de	Área de recursos humanos	Se mantiene a tres o cuatro personas al margen del grupo, y el resto se quedan de espectadores. Los que están apartados llegarán de uno en uno, al primero se le leerá un	Tema de interés	Es una actividad fantástica para realizar con los trabajadores, para que no	El tema a tratar será aprobado primero por la gerencia antes de llevar acabo, esto servirá de apoyo para que los trabajadores no

	información, que al menos intente contrastarla en la medida de lo posible; descubrir la alterabilidad de la información.		tema a tratar (no hace falta que sea muy extensa). Ahora deberá conversar con el compañero sobre el tema, y éste hacer lo mismo con el siguiente, así sucesivamente. Cuando llegue al último, se comprobará como lo que le ha llegado al último no se parece en mucho al tema de discusión dado.		hagan caso de los rumores y acudan a las primeras fuentes, mejorando de esta manera la comunicación entre el personal.	cometan errores a la hora de tomar una decisión por falta de comunicación e información correcta.
--	--	--	--	--	--	---

Tabla 3 Actividades para la implementación de la estrategia para Fase: Experiencia, Fuente: Elaboración propia

Se pretende que dichas actividades se realicen por lo menos una vez a la semana durante un periodo de una hora a tres horas.

Temas sugeridos:

- Como entrenar adecuadamente al personal sobre las funciones que debe realizar en la empresa.
- Buenas prácticas de manufacturas.
- Trabajo en equipo.
- Atención al cliente.

9.1.2 Fase de aprendizaje

El aprendizaje colaborativo adquiere sentido cuando los trabajadores logran comprometerse y disfrutar lo que hacen. Por eso, hemos decidido añadir una serie de ejemplos de actividades y dinámicas que puedan ser puestas en práctica en los colaboradores del área de recursos humanos.

Nombre de la actividad	Objetivo	Participantes	Desarrollo
Discusión dirigida	Esta técnica se centra en profundizar en los conocimientos mediante un análisis crítico de los temas y estimular la comunicación interpersonal, la tolerancia y el trabajo en equipo.	Área de recursos humanos Gerencia general	Días antes del empleo de la técnica el instructor decidirá el tema a tratar en función de los intereses del grupo y elaborará una información que contenga toda la información que pueda ser de utilidad para los participantes. Les facilitará, además, varias preguntas preparadas para iniciar y guiar la discusión y fijará la fecha de la misma.
Seminario	Facilitar la integración y mutuo conocimiento de los participantes	Área de recursos humanos Gerencia general	El grupo de participantes estudia en profundidad un tema pero, no recibe información ya elaborada, sino que debe investigar y estudiar el tema en

			reuniones, presentando al final un informe con los datos obtenidos. Conviene que el grupo no tenga menos de cinco componentes ni más de doce y que todos posean un nivel similar de conocimiento e intereses homogéneos.
--	--	--	--

Tabla 4 Actividades para la implementación de la estrategia para Fase: Aprendizaje, Fuente: Elaboración propia

Se pretende que estas actividades duren entre una y dos horas, deben de ser realizadas por lo menos una vez a la semana, tratando temas que puedan fomentar el aprendizaje personal de los trabajadores y de igual manera puedan compartir su conocimiento con los demás.

Temas sugeridos:

- Responsabilidad social y empresarial.
- Misión y visión de la empresa.
- Políticas de la empresa.
- Como mantener estándares de calidad en los empleados.

9.1.3 Fase de creatividad

Se considera que una vez fortalezcamos el aprendizaje de los trabajadores por medio de las actividades antes mencionadas, en la fase de creatividad se pretende que los colaboradores expresen sus ideas y que estas sirvan para crear conocimiento para las personas de nuevo ingreso y las que ya trabajan en la organización.

Nombre de la actividad	Objetivo	Participantes	Desarrollo
Tormenta de ideas	El objetivo de esta actividad es que permite ante todo desarrollar la creatividad de los trabajadores y se utiliza para descubrir conceptos nuevos, resolver problemas o superar el conformismo y la monotonía.	Área de recursos humanos Gerencia general	El grupo de participantes estudia en profundidad un tema pero, no recibe información ya elaborada, sino que debe investigar y estudiar el tema en reuniones, presentando al final un informe con los datos obtenidos. Conviene que el grupo no tenga menos de cinco componentes ni más de doce y que todos posean un nivel similar de conocimiento e intereses homogéneos.
Solución creativa de problemas	a) Observar actitudes grupales en la solución de problemas.	Área de recursos humanos	1. Se trata de dar con una solución creativa de un problema; para lo cual debe llegar al consenso. Todos

	b) Explorar las influencias interpersonales que se producen en la solución de un problema.		<p>deben prestar mucha atención al proceso de discusión, pues al final tendrá que ser analizado en grupo.</p> <p>2. A continuación, expone el problema que los subgrupos deberán solucionar en unos diez minutos.</p>
--	--	--	---

Tabla 5 Actividades para la implementación de la estrategia para Fase: Creatividad, Fuente: Elaboración propia

La duración de estas actividades deben ser de una hora máximo, por lo menos 4 veces al mes.

9.1.4 Fase para compartir

El conocimiento organizacional puede proceder de fuentes internas, propias de la organización, o externas, cuando se adquiere de otras. Si se encuentran localizados e identificados los activos del conocimiento en la organización, entonces es posible compartir y distribuir el conocimiento.

MANUSERVICES enfrenta problemas para distribuir y colocar a disposición de sus miembros el conocimiento que ellos necesitan. Es preciso considerar, que el conocimiento se transfiere mediante acciones personales y por tanto, este proceso puede realizarse desde un centro de distribución del conocimiento hacia uno o varios grupos específicos de individuos, entre y dentro de los grupos y equipos de trabajo de la organización o entre individuos. Es por esto que proponemos la implementación de una herramienta informática, en donde se les facilite compartir y distribuir el conocimiento, tratando de proporcionar el conocimiento que necesita cada individuo para la realización de sus tareas cotidianas.

También vamos a difundir el conocimiento mediante su reproducción, es decir, por medio de capacitaciones, para profundizar el conocimiento en los trabajadores, esto lo haremos mediante la realización de actividades, tales como:

Nombre de la actividad	Objetivo	Participantes	Desarrollo
Foro	Realizar exposiciones orales para debatir sobre temas de interés común.	Área de recursos humanos Gerencia General	<p>El instructor inicia el Foro explicando con precisión cuál es el tema o problema que se ha de debatir, o los aspectos de la actividad observada que se han de tomar en cuenta.</p> <p>Señala las formalidades a que habrán de ajustarse los participantes</p> <p>Cuando no haya quien inicie la participación, el facilitador puede utilizar el recurso de respuestas anticipadas.</p>

Tabla 6 Actividades para la implementación de la estrategia para Fase: Compartir, Fuente: Elaboración propia

9.2 Procesos del modelo

En la figura 14 mostramos los procesos que forman la base del modelo.

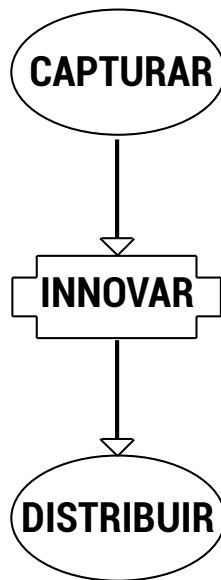


Figura 14 Procesos base del modelo Andersen, Fuente: elaboración propia

Este modelo es un ciclo en el que consideramos que como resultado final tendremos la captura del conocimiento, experiencias, valores, cultura, el cual transmitiremos por medio de la innovación (sistema informático de gestión del conocimiento), para luego distribuirlo en la organización.

9.2.1 Fase de captura del conocimiento

En la fase de captura se busca identificar y recopilar el conocimiento explícito o tácito que requiere la organización, se evalúa que se tiene y que se debe conseguir según su prioridad, es necesario identificar quien posee el conocimiento y que conocimiento posee cada individuo.

Se definirán los mecanismos mediante los cuales se va a conservar el conocimiento y como se a volver parte de su organización; es el empezar el cambio cultural.

Partiendo de las actividades realizadas en la etapa de conocimiento organizacional se pretende capturar la información de valor, realizando las siguientes actividades:

- Valorar a los empleados de la organización, por lo menos los de mayor impacto.
- Determinar los empleados cuyo conocimiento es valioso y eventualmente podría perderse.
- Realizar identificación y uso de prácticas ejemplares.
- Realizar identificación y uso de lecciones aprendidas.

- Calcular el retorno de la inversión en los requerimientos de conocimiento identificados.

Una vez capturada la información más importante para la organización se procederá a la fase de Innovación.

9.2.2 Fase de innovación

Es en esta fase donde entra en función la herramienta informática propuesta, y donde van interactuar y compartir conocimientos los colaboradores de MANUSERVICES.

En la herramienta encontrarán un foro en el cual van a poder plantear sus dudas y dar respuestas a dudas de los demás, siempre y cuando conozcan sobre el tema en cuestión.

También encontrarán manuales, talleres y videos instructivos, que les felicitarán el aprendizaje, permitiendo de esta manera que puedan brindar un mejor servicio al cliente.

Más adelante profundizaremos las funciones y procesos del sistema.

9.2.3 Fase de distribución

En esta fase se debe cumplir con el objetivo de devolver el conocimiento a la organización y a las personas. Se realizan las actividades de compartir, comprender, adaptar y aplicar el conocimiento. Se deben aplicar técnicas de difusión del conocimiento; se puede apoyar en conferencias, involucrar grupos especializados y grupos de expertos. Se puede afianzar el uso de herramientas o mecanismos de tecnología de información para soportar las actividades de disseminación, acceso, compartir, procesar y analizar información.

9.3 Actividades Obligatorias

- Definir los mecanismos para que las personas usen el conocimiento adquirido y lo pongan a disposición con las herramientas seleccionadas en la fase anterior.
- Realizar actividades del manejo del cambio y culturización de la organización.
- Realizar actividades de participación, compromiso y motivación en la organización que desarrolla la gestión del conocimiento.

9.4 Conocimiento organizacional

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

Para favorecer el flujo de información que posee la empresa, establecimos la implementación de un sistema informático orientado a la gestión del conocimiento, donde los colaboradores puedan compartir conocimientos y experiencias, permitiendo la comunicación, el aprendizaje, y en última instancia el trasiego de conocimiento entre las personas.

Es aquí donde la gestión del conocimiento entra a jugar un papel importante, por lo que hay que crear un ambiente para optimizar el uso del CONOCIMIENTO que ayude a cambiar el modo en que la gente trabaja y la manera en que se usa y se crea la información, evitando que las experiencias y conocimientos se queden en un individuo (COMPARTIR) y no se expandan por toda la organización, con lo que se evita el derroche de conocimiento y entonces se pueda decir que se está construyendo una organización inteligente.

En la figura 15 mostramos las fases del conocimiento organizacional

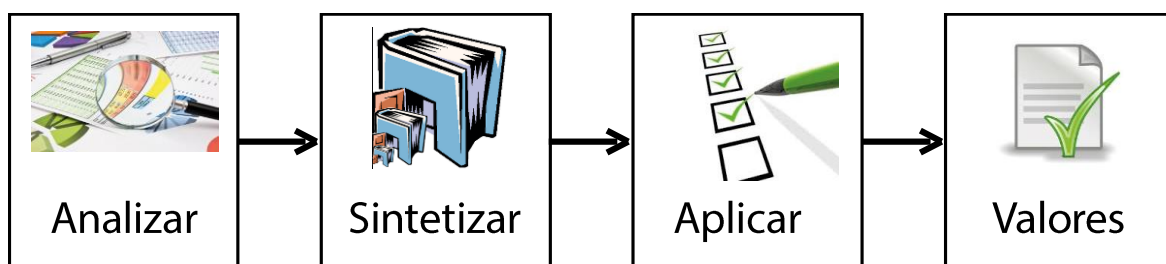


Figura 15 Fases del conocimiento organizacional, Fuente: Elaboración propia

El aprendizaje organizacional es el resultado de un proceso continuo de creación de valores e intangibles. A partir del aprendizaje individual y de los procesos de captación, estructuración y transmisión de conocimiento, puede llegarse a hablar de aprendizaje organizacional. Mediante un uso adecuado de las habilidades del personal; la creación de un ambiente competitivo, que incentive a las personas a que aprendan cada vez más; la generación de un ambiente favorable para compartir y distribuir la información entre todos los miembros de la organización para que ellos puedan utilizarla y convertirla en conocimiento individual y posteriormente en conocimiento organizativo; se desarrollan las capacidades de la organización para enfrentar problemas cada vez más complejos.

Por tanto la etapa de generación de conocimiento organizacional se pondrá a cargo a una persona, la cual se encargara de analizar la información obtenida de la perspectiva individual, antes debe de reunirse con el gerente general para que este apruebe los temas que pondrá a disposición en la herramienta, para luego resumir la información más importante, subirla al sistema y valorar su impacto en el aprendizaje de los trabajadores.

10. Herramienta de apoyo propuesta.

10.1 Propósito

El propósito de implementar una herramienta informática orientada a la gestión del conocimiento, nace de la necesidad de optimizar el flujo de información, además de solidificar y reforzar el conocimiento de cada uno de los empleados de MANUSERVICES, que harán uso del sistema.

10.2 Plataforma para la implementación del sistema

Para poder emplear correctamente la herramienta se necesita que la empresa tenga a su disposición los siguientes requerimientos:

- Computadora con acceso a internet
- Navegador (Preferiblemente navegador Google Chrome)
- Personal a cargo en caso de inconvenientes.
- Memoria suficiente para la descarga de archivos.

El modelo sobre el cual fundamentamos nuestro proyecto, está basado principalmente en lenguajes de programación orientado a objetos.

Para poder alcanzar los objetivos propuestos y resolver el problema que existía, planteamos cuatro etapas las cuales son las siguientes:

Etapa uno: Análisis.

Etapa dos: Diseño.

Etapa tres: Código.

Etapa cuatro: Pruebas.

10.2.1 Etapa de análisis

Se analizan las necesidades de los usuarios finales del software a desarrollar para determinar qué objetivos debe cubrir. De esta fase surge el documento de Especificación de Requisitos, que contiene la especificación completa de lo que debe hacer el Prototipo de Sistema sin entrar en detalles internos.

Recopilación de la información

Nuestro proyecto está basado en el problema que actualmente se presenta en la MANUSERVICES S.A, motivo por el cual planteamos posibles soluciones a través de un Prototipo de Sistema informático, con el fin de optimizar los procesos de información de esta empresa

Fue necesario por ende tener una entrevista con la responsable del área de recursos humanos, quien es el que lleva el control y datos de todas las actividades que se realizan en la Empresa (Capacitaciones, archivos, documentación entre otros).

Para resolver el problema de investigación procedimos a investigar en libros y sitios web temas que nos ayudaran con el análisis, diseño y codificación, además de los conocimientos adquiridos en las materias de: Base de Datos, Análisis y diseño y programación en base de datos.

10.2.2 Etapa dos: Diseño

Se descompone y organiza el Prototipo de Sistema en elementos que puedan elaborarse por separado, aprovechando las ventajas del desarrollo en equipo. Como resultado surge el Documento de Diseño del Software.

Diseño del Prototipo de Sistema.

En esta etapa se tomó como punto de partida la fase de análisis porque es la parte fundamental que sustenta el diseño. Esta etapa refleja de forma completa y global las operaciones, el movimiento de los datos y las entidades involucradas.

Una vez recolectada la información, procedimos a analizar y detallar los datos.

Se inició identificando cada uno de los procesos claves que se llevan a cabo, los cuales son:

Las entidades que influyen en el Prototipo de Sistema: Conferencias, Foros

Los procesos: Preguntas, respuestas, soluciones.

Flujo de datos: Cantidad de información que se procesa durante las actividades diarias de la Empresa.

Almacenamiento de datos: En esta parte se examinó y definió el orden en que se almacenaran los datos.

10.2.3 Etapa tres: Código

Es la fase de programación propiamente dicha. Aquí se desarrolla el código fuente, haciendo uso de prototipos así como pruebas y ensayos para corregir errores. Dependiendo del lenguaje de programación y su versión, se crean las librerías y componentes reutilizables dentro del mismo proyecto para hacer que la programación sea un proceso mucho más rápido.

Codificación del Prototipo de Sistema.

Esta etapa depende del análisis y diseño que fue realizado en las etapas anteriores, ya que son la parte esencial de la etapa de código. Este proyecto de investigación fue elaborado en Visual Studio 2012 y se usó como gestor de base de datos SQL server 2014, además de otras herramientas que nos fueron de mucha utilidad para la realización de diagramas y exportaciones de base de datos.

Como primer paso elaboramos cada una de las interfaces de usuario para posteriormente conectarlas a la base de datos, se procedió a crear los formularios o Pantallas del Prototipo de Sistema con las Etiquetas, Cajas de Texto, Botones los cuales internamente se programaron para que funcionase de la forma correcta, tomando en cuenta la facilidad con que debería de manejarse por los usuarios. En la base de datos se crearon tablas las cuales son: Administrador, Usuario, Foros. Luego se definieron los tipos de campos de cada una de las tablas (carácter, numérico, fecha, hora, etc.). Seguido de esto realizamos las relaciones entre cada tabla.

Se crearon Consultas soportadas todas bajo el Lenguaje SQL por cada una de las Pantallas del Prototipo de Sistema y las consultas necesarias para que muestre

los datos que el Prototipo de Sistema almacena y que son de importancia. Se creó también el Menú Principal del Prototipo de Sistema el cual tiene como función recorrer cada una de las pantallas del Prototipo de Sistema, así como las consultas y los reportes creados en el Prototipo de Sistema.

A continuación se elaboraron los reportes que están basados en las consultas porque estos serán documentos que reflejen los resultados obtenidos durante el ingreso de los datos.

10.2.4 Etapa cuatro: Pruebas

Los elementos, ya programados, se ensamblan para componer el Prototipo de Sistema y se comprueba que funciona correctamente antes de ser puesto en explotación. Una vez que se ha generado el código comienza la prueba del programa. La prueba se centra en la lógica interna del software, y en las funciones externas, realizando pruebas que aseguren que la entrada definida produce los resultados que realmente se requieren.

10.3 Funcionalidad de la herramienta

Para que la herramienta propuesta tenga un funcionamiento correcto, proponemos que se seleccione a una persona, la cual se encargara de dar soporte y seguimiento a la información proporcionada por los usuarios, a continuación detallaremos los roles de cada usuario.

Administrador:

El administrador será capaz de visualizar, editar, modificar, borrar, actualizar la información contenida en el sistema, además de decidir quiénes pueden tener una cuenta para entrar al sistema de gestión del conocimiento.

Este roll lo tendrá el gerente general y el responsable de recursos humanos de MANUSERVICES

Usuario administrador.

Funciones:

Visualizar, editar, modificar, borrar, actualizar la información contenida en el sistema.

Si bien las funciones son iguales que las del administrador, este debe de comunicarle cualquier cambio que desee realizar en el sistema a la gerencia en primera instancia o al responsable de recursos humanos, solo cuando la gerencia

no pueda entender la petición, esto con el fin de que la información importante no se filtre de manera errónea.

Usuarios

Funciones:

Redactar preguntas, abrir temas y responder al foro.

10.4 Módulos contenidos en el sistema

10.4.1 Inicio de sesión

Nuestra pantalla de inicio, al igual que todo nuestro sistema es de fácil intuición, pensando siempre en la experiencia de un usuario promedio, en primera instancia se encuentra un saludo por parte de la empresa junto con un mensaje donde se señala la importancia y lo que el usuario va a poder encontrar al tener una cuenta MANUSERVICES.

10.4.2 Foros debate

Una de los propósitos primordiales que persigue nuestra herramienta, es que el empleado pueda entrar cada vez que tenga alguna duda o inquietud en cuanto las funciones que el desempeña dentro de la empresa. En Foros Manuservices, el colaborador de Manuservices podrá realizar o buscar inquietudes de otros usuarios en dependencia al tema seleccionado.

Con el foro se habilita un espacio virtual para el debate y discusión entre los miembros de MANUSERVICES. Un usuario puede proponer un tema, que desarrollará respuestas y opiniones por parte del resto de los usuarios.

El usuario seleccionara a través de un click el foro donde quiere abordar su inquietud. Se abrirá una nueva pestaña dentro del navegador el cual lo ubicara automáticamente en ella. Ahí podrá navegar en busca de su interrogante o podrá realizar una el mismo en espera de que otro usuario conteste según su experiencia y conocimientos.

10.4.3 Capacitación y cursos

Cada vez que usted toma un curso o una capacitación, sumara puntos que el administrador de la página evaluara y hará saber a los encargados, para poder evaluar su desempeño y posibles ascensiones dentro de la empresa. Es necesario que usted responda con toda sinceridad y honestidad a las preguntas de los cursos. Nota: El módulo de Capacitaciones y Cursos aún no está enteramente

terminado. Al hacer click en el menú superior sobre Capacitaciones y Cursos, se abrirá una página en donde usted podrá escoger el curso que desea abordar en dependencia a sus funciones dentro de la empresa.

Actualmente, solo se encuentra una evaluación, que se dará luego de haber cumplido el curso completo. Así se validara el conocimiento y el interés que usted demostró al momento de llevar el curso.

10.5 Modelado del sistema

10.5.1 Diagrama de caso de uso de contexto



10.5.2 Diagrama Entidad – Relación

Figura 16 Diagrama casos de uso de la herramienta web, Fuente: Elaboración propia

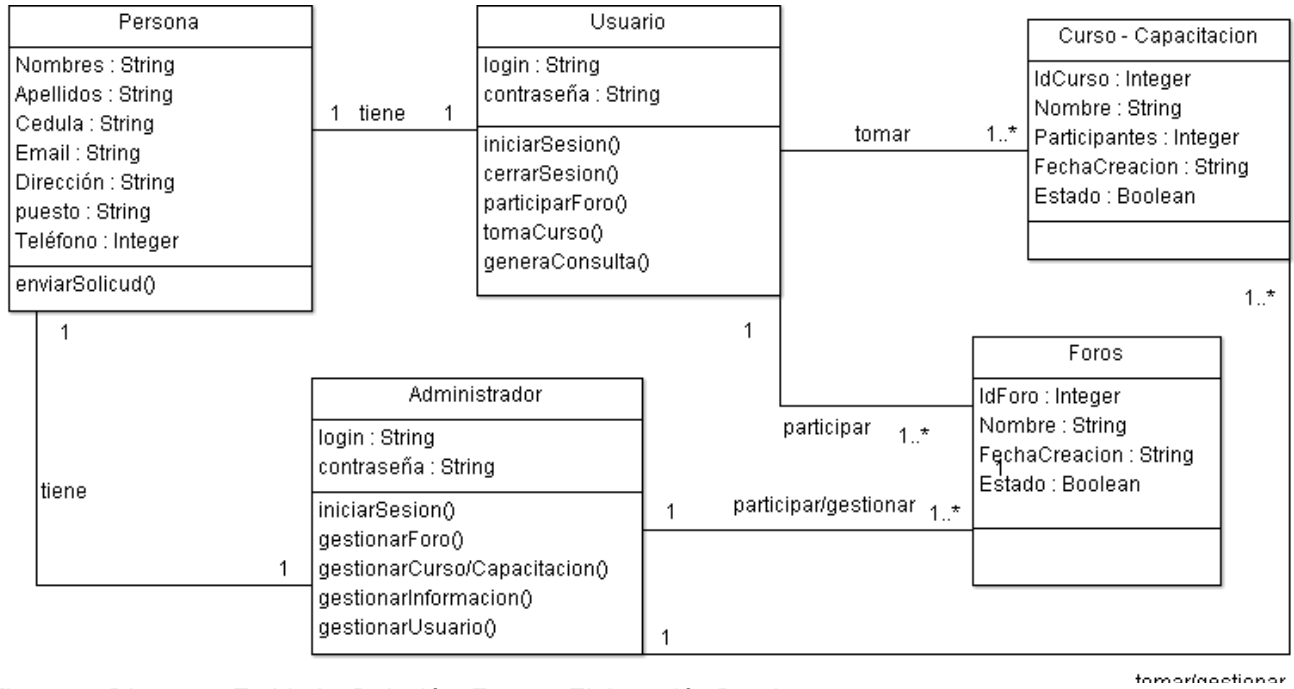


Figura 17 Diagrama Entidad – Relación, Fuente: Elaboración Propia

11. Conclusiones

Tras luego de finalizar todo el análisis investigativo, concluimos con los siguientes puntos:

- Con el análisis de la cultura organizacional concluimos que es una cultura mixta.
- Con los resultados obtenidos del área de recursos humanos observamos que no cuenta con una gestión de conocimiento planteada y adecuada.
- Los resultados obtenidos nos arrojaron que el modelo más acorde a utilizar es el Modelo de Andersen
- El tipo de investigación es de carácter cualitativo porque describimos las cualidades de las personas
- Concluimos que él la herramienta de gestión de conocimiento que presentamos será de mucho más beneficio para la capacitación, foros u otras gestiones que se aborden en el área de recursos humanos.

12. Recomendaciones

- Designar a una persona gerente de gestión del conocimiento.
- Sensibilizar a toda la empresa en cuanto a la importancia de la gestión del conocimiento.
- Fortalecer la relación que existe entre los directivos de la empresa con los empleados.
- Crear espacios de trabajo donde se fomente el cooperativismo y la ayuda mutua entre los trabajadores.
- Dar mantenimiento y adecuar nuevos módulos permanentes a la herramienta propuesta.

13. Bibliografía

- KMPG Y SU MODELO DE GESTION DEL CONOCIMIENTO. [En línea]. Disponible en: <https://es.scribd.com/doc/21617526/MODELO-KPMG>. [Consulta: 24 de mayo 2016]
- RIESCO GONZÁLES, Manuel. El negocio es el conocimiento. Ediciones Díaz de Santos, S.A [En línea]. Madrid, España. 5 junio 2010. Disponible en: <https://books.google.com/books?isbn=8479786566>. [Consulta: 23 de mayo 2016].
- Universidad Nacional Abierta y a Distancia. Lección 4: Modelos de gestión del conocimiento KPMG [En línea]. Disponible en: http://datateca.unad.edu.co/contenidos/401596/2013_2/401596_Modulo/leccion_4_modelos_de_gestin_del_conocimiento_kpmg.html. [Consulta: 24 de mayo 2016].
- Willemijn Wesselink. Effective transfer of tacit knowledge across borders. University of Twente Faculty MB [En línea]. Utrecht. 2011, June 16th. Disponible en: http://essay.utwente.nl/62694/1/Final_master_thesis_Willemijn_Wesselink.pdf [Consulta: 23 de mayo 2016].
- Olivares, Judith B y Lameda, Rufina. Saic Corporation, Foro Seminario de gestión de conocimiento. [En línea]. Bogotá, Colombia 15 Febrero 2002.

14. Anexos

Encuesta realizada a los trabajadores de ManuserVICES

Encuesta realizada a los trabajadores de “ManuserVICES”

Estimado trabajador de ManuserVICES:

La información que usted nos está brindando con toda confianza, se mantendrá de forma anónima y será de uso exclusivo para en un futuro ofrecer una mejor estabilidad laboral y mejores condiciones para usted y sus compañeros de trabajado.

Para poder contestar correctamente a la encuesta, deberá leer cuidadosamente cada enunciado y marcar con una “X” sobre las casilla: Si, A Veces, No, en los cuales usted considere un caso que se asemeje más a su realidad laboral dentro de la empresa, evitando en lo más mínimo marcar al azar, ya que esto perjudicaría el análisis final. En tanto, el grupo de encuestadores, estarán al pendiente a responder cualquier duda que pueda surgir.

Gracias por su colaboración.

Datos Demográficos del empleado.

Datos generales del empleado					
Puesto actual:					
Área al que pertenece:					
Años de antigüedad:		Edad:		Genero:	
Estudio realizados:					
Especialidades u otros cursos:					

Desempeño de las funciones.

- Los trabajadores se sienten presionados o bajo estrés al tratar de cumplir con sus labores cotidianas dentro de la empresa.
Si_____ A veces_____ No_____
- Al empezar a trabajar en la empresa, se le brindo algún tipo de inducción o entrenamiento sobre las funciones que iba a desempeñar.
Si_____ A veces_____ No_____
- La empresa le ha brindado algún tipo de capacitación para que usted pueda desempeñar de forma correcta sus funciones.
Si_____ A veces_____ No_____
- Ha sido parte usted de algún foro o de una actividad social, organizada por la empresa para tratar temas de interés sobre las funciones que desempeña.
Si_____ A veces_____ No_____
- La empresa le ofrece algún tipo de incentivo y/o estabilidad laboral al desempeñar de forma excelente y correcta sus labores.
Si_____ A veces_____ No_____

Liderazgo de la empresa.

- Mantiene usted, una muy buena relación con sus superiores.
Si_____ A veces_____ No_____
- El liderazgo de la organización es generalmente usado como un instrumento para apoyar la innovación y el espíritu emprendedor de los empleados.
Si_____ A veces_____ No_____
- El liderazgo de la organización es generalmente usado para coordinar, organizar o mejorar la eficiencia.

Si_____ A veces_____ No_____

- Existen valores institucionales establecidos por el liderazgo dentro de la empresa que apoyen e incentiven a los trabajadores.

Si_____ A veces_____ No_____

- Confía usted en cada uno de los líderes de la empresa y siente la suficiente seguridad como para preguntar alguna inquietud o sugerir alguna idea.

Si_____ A veces_____ No_____

Motivación

- La empresa evalúa el desempeño de sus funciones periódicamente y recibe algún tipo de remuneración al respecto.

Si_____ A veces_____ No_____

- Realizan algún tipo de actividad dentro de la empresa, como grupo, en donde puedan socializar y compartir experiencias de trabajo.

Si_____ A veces_____ No_____

- Ha recibido algún ascenso de puesto o incentivo económico últimamente.

Si_____ A veces_____ No_____

- La empresa lo hace sentir a usted como un elemento valioso e indispensable.

Si_____ A veces_____ No_____

- Sus superiores hacen uso de amenazas y castigos si usted o su equipo no logran cumplir con sus funciones en tiempo y forma.

Si_____ A veces_____ No_____

Comunicación entre la empresa y sus trabajadores.

- Conoce usted o se le ha explicado alguna vez a lo que se dedica la empresa y cuáles son todos los servicios que presta.

Si_____ A veces_____ No_____

- Existe una muy buena comunicación entre usted y sus superiores para tratar de alcanzar los objetivos de la organización.

Si_____ A veces_____ No_____

- Confían sus superiores en sus propuestas para tratar de alcanzar algún tipo de meta.

Si_____ A veces_____ No_____

- La información y órdenes siempre vienen de arriba (o de sus superiores) hacia usted sin lugar a correcciones o sugerencias.

Si_____ A veces_____ No_____

- Conocen sus superiores cuáles son sus debilidades y sus flaquezas en cuanto al desempeño de sus funciones.

Si_____ A veces_____ No_____

Comunicación entre los trabajadores

- Mantiene usted, una buena relación con sus compañeros de trabajo.

Si_____ A veces_____ No_____

- Ha ofrecido usted alguna ayuda que haya sido de provecho para sus otros compañeros.

Si_____ A veces_____ No_____

- Conocen sus compañeros de trabajo cuáles son sus dificultades en cuanto a la realización de sus labores dentro de la empresa.

Si_____ A veces_____ No_____

- Ha recibido algún tipo de ayuda de otro compañero con más experiencia dentro de la empresa.

Si_____ A veces_____ No_____

- Mantiene usted un tiempo en donde se reúna con sus compañeros de trabajo para intercambiar conocimientos o experiencias.

Si_____ A veces_____ No_____

Búsqueda del éxito como empresa

- La empresa confía en usted y lo considera como algo valioso para alcanzar sus objetivos y metas.

Si_____ A veces_____ No_____

- Es gracias al compañerismo y a la unidad entre su grupo que logran cumplir con las tareas y roles asignados.

Si_____ A veces_____ No_____

- La empresa lo(a) ha capacitado(a) a usted luego de cumplir un tiempo prudente de trabajar.

Si_____ A veces_____ No_____

- La gerencia se atribuye todo el éxito de los trabajos realizados obviando sus esfuerzos como trabajador.

Si_____ A veces_____ No_____

- Ha invertido la empresa en infraestructura o en alguna herramienta suya de trabajo y que por ende, le facilite a usted sus labores diarias.

Si_____ A veces_____ No_____

Resultados de las encuestas

Acá detallamos los resultados de la encuesta que se le aplicó a la muestra, en este caso al área de Recursos Humanos

Interés de la empresa por capacitar al personal para las funciones que ejercen	
Si	3
No	10
A veces	7

Evaluación de la calidad de liderazgo dentro de la empresa

Si	7
No	8
A veces	5

Motivación a los empleados por parte de la empresa

Si	7
No	7
A veces	6

Comunicación entre la empresa y sus trabajadores

Si	6
No	11
A veces	3

Comunicación entre los trabajadores

Si	4
No	8
A veces	8

Valoración que la empresa le ha transmitido a cada empleado para alcanzar sus objetivos y metas	
Si	7
No	8
A veces	5

Entrevista Realizada a la encargada de Recursos Humanos con sus respuestas puntuales.

Señalamos, que la Licenciada Diana Miranda, encargada del área de Recursos Humanos de Manuservicios S.A, autorizo y que además es de su conocimiento que la entrevista junto con sus respuestas fueran publicadas en nuestro trabajo investigativo.

Entrevista realizada al área de recursos humanos el día 21 de junio de 2016, la persona entrevistada fue la Lic. Diana Miranda, responsable de RRHH

Tiempo: una hora y media.

Pregunta: ¿Quién o quienes tienen el conocimiento clave en la empresa?

Respuesta: La Lic. Diana manifestó que el conocimiento clave de la empresa se encontraba en el gerente general de MANUSERVICIOS S.A, quien es también el propietario, debido a la experiencia que adquirió durante todos estos años que ha estado al frente de la empresa primero como colaborador y luego como gerente, dicho conocimiento es el que ha sabido distribuir con cada uno de los colaboradores antiguos y actuales de la empresa.

Pregunta: ¿Dónde se encuentra el conocimiento en la empresa (Personas)?

Respuesta: El conocimiento está en cada colaborador de MANUSERVICIOS S.A, pero si hablamos de quienes son las personas con más experiencia que pueden aportar para que el resto aprendan, entonces considero que en el área de recursos humanos, principalmente en los encargados de capacitación y de entrenamiento es donde se centra el conocimiento, seguido de ellos están los supervisores quienes deben de conocer en gran medida los procesos que los colaboradores subordinados a ellos deben de realizar para poder brindar un servicio satisfactorio a los clientes.

Pregunta: ¿Cómo se almacena el conocimiento?

Respuesta: El conocimiento lo documentamos en archivos escritos por el gerente general, en formatos de PDF, los cuales están bloqueados para evitar alteraciones en el mismo.

Pregunta: ¿Cómo se distribuye el conocimiento en la empresa?

Respuesta: El conocimiento lo distribuimos por medio de constantes capacitaciones a todo el personal, principalmente en el área de operaciones y ventas quienes son los que entran en contacto directo con el cliente, todavía no se cuenta con un sistema que optimice el flujo de información por lo que la documentación importante solo está disponible para los jefes de proceso, quienes deben aprender primero para luego poder compartirlo el conocimiento a sus subordinados.

Pregunta: ¿Existe un sistema de gestión del conocimiento en MANUSERVICES S.A?

Respuesta: Actualmente en MANUSERVICES S.A no se ha implementado un modelo de gestión del conocimiento, lo que indica que no hay un sistema como tal, avalado por los directivos y con una campaña general para los colaboradores de la empresa, el cual realice actividades relacionadas con el intercambio de conocimiento.

Pantallas del sistema

A continuación presentamos algunas de las pantallas de lo que sería la herramienta propuesta. Nuestra herramienta es una página web que servirá de apoyo a la gestión del conocimiento.

Pantalla de Inicio

[MANUSERVICES](#)[Información ManuserVICES](#)[Información Personal](#)[Foros ManuserVICES](#)[Capacitaciones y cursos](#)[Galería](#)[Cerrar Sesión](#)

Documentos Importantes (descargables)

En esta sección se detallan documentos que contienen información relevante sobre ManuserVICES, usted podrá descargarlos y leerlos cuando tenga el momento y así conocer más sobre la empresa y sus reglamentos.



Políticas de la empresa



Mision y Vision



Historia de ManuserVICES



Principios y Valores

Videos instructivos

© 2016 - ManuserVICES

Pantalla de Inicio de sesión

MANUSERVICES

Bienvenido a ManuserVICES

¡Ingresa a tu cuenta y conozca mas sobre nosotros!

Usuario:

Contraseña:

Si eres parte del grupo de ManuserVICES y no tienes una cuenta aun, envíanos una solicitud de registro. [Enviar solicitud](#)

Nuestros Principios

Bienvenido. En esta sección usted encontrara mucha mas información sobre la empresa. Acceda a su cuenta de ManuserVICES y entere de las muchas actividades que desarrollamos como grupo empresarial. Descubra los orígenes de ManuserVICES y lea sobre nuestra Mision y Vision.

© 2016 - ManuserVICES

Foros ManuserVICES

MANUSERVICES

[Informacion ManuserVICES](#)

[Información Personal](#)

[Foros ManuserVICES](#)

[Capacitaciones y cursos](#)

[Galeria](#)

[Cerrar Sesión](#)

Foros disponibles de ManuserVICES

Puedes responder a esta pregunta si tienes algún aporte que consideres sera de ayuda al usuario que tiene la inquietud

[Orígenes de la empresa](#)

[Atencion al cliente](#)

[Que es ManuserVICES](#)

© 2016 - ManuserVICES

[MANUSERVICES](#)[Información ManuserVICES](#)[Información Personal](#)[Foros ManuserVICES](#)[Capacitaciones y cursos](#)[Galería](#)[Cerrar Sesión](#)

Pregunta del foro: Cuales fue la misión primera de la empresa al momento de comenzar a laborar como empresa nicaraguense

Hecha por: Bismarck Escobar, julio 29, 2016.

Puedes responder a esta pregunta si tienes algún aporte que consideres será de ayuda al usuario que tiene la inquietud

Respuestas de otros usuarios del foro:

Responder al foro

Tanto la misión y visión de la empresa, continúan siendo las mismas que hasta el momento. Saludes

Responder

© 2016 - ManuserVICES

[MANUSERVICES](#)[Información ManuserVICES](#)[Información Personal](#)[Foros ManuserVICES](#)[Capacitaciones y cursos](#)[Galería](#)[Cerrar Sesión](#)

Pregunta del foro: Cuales fue la misión primera de la empresa al momento de comenzar a laborar como empresa nicaraguense

Hecha por: Bismarck Escobar, julio 29, 2016.

Puedes responder a esta pregunta si tienes algún aporte que consideres será de ayuda al usuario que tiene la inquietud

Respuestas de otros usuarios del foro:

Tanto la misión y visión de la empresa, continúan siendo las mismas que hasta el momento. Saludes

Responder al foro

Capacitaciones y cursos

[MANUSERVICES](#)[Informacion ManuserVICES](#)[Información Personal](#)[Foros ManuserVICES](#)[Capacitaciones y cursos](#)[Galeria](#)[Cerrar Sesión](#)

Nombre: Atención al Cliente

Valoracion: 100

Escoja la respuesta que crea que es la correcta

- ¿Como definiría usted el termino "Atencion al cliente"?
- ¿Usted se considera una persona amable?
- ¿Se han quejado de su trato alguna vez?
- ¿Cuantos años lleva laborando en atención al cliente?
- ¿Ha recibido algún curso sobre atención al cliente?

Procesar

Otras pantallas importantes

MANUSERVICES

Información ManuserVICES

Información Personal

Foros ManuserVICES

Capacitaciones y cursos

Galería

Cerrar Sesión

Información Personal (Registro dentro de la empresa)

La información que se presenta a continuación esta actualizada hasta la fecha. Presenta los datos referentes a su persona alojados dentro de la empresa.

Id Empleado:	2	Otros cargos ocupados:	
Nombre:	Bismarck Escobar	Cargo:	Recursos Humanos
Dirección:	Masaya	Desde:	junio 05, 2015.
Correo electrónico:	escobar@hotmail.com	Hasta:	junio 23, 2016.
Cargo actual:	Administrador		
Desde:	junio 23, 2016.		
Hasta:	la fecha		

Fuente: recursoshumanos@manuserVICES.com

© 2016 - ManuserVICES

MANUSERVICES

Si eres parte del equipo de trabajo de ManuserVICES y aun no tienes una cuenta, envianos una solicitud y estaremos trabajando en ello

Nombres y apellidos:	<input type="text" value="Juan Pablo Hernandez Perez"/>
Puesto de trabajo:	<input type="text" value="Contador"/>
Telefono o email:	<input type="text" value="8826-8936"/>
	<input type="button" value="Enviar solicitud"/>

© 2016 - ManuserVICES

Foros disponibles de Manuservices

Puedes responder a esta pregunta si tienes algún aporte que consideres sera de ayuda al usuario que tiene la inquietud.

[Origenes de la empresa](#)

[Atencion al cliente](#)

[Que es Manuservices](#)

© 2016 - Manuservices