

Cas Form@ctiva

Francesc Araújo
Albert García
Neus González

Amb la col·laboració de
Enric Serradell

PID_00171337



Universitat Oberta
de Catalunya

www.uoc.edu

Índex

Introducció	5
Objectius	8
1. Cas pràctic	9
1.1. Situació actual de Form@ctiva	11
1.2. Trets diferencials de Form@ctiva	11
1.3. Form@ctiva en l'entorn empresarial	12
1.4. La necessitat de la gestió del coneixement	12
1.5. La implantació de l'eina de gestió del coneixement	14
1.6. Annexos	19
1.6.1. Annex 1. Organigrama de l'empresa	19
1.6.2. Annex 2. Serveis i productes de formació	19
1.6.3. Annex 3. Exemple de documentació generada per Form@ctiva	19
2. Desenvolupament	21
2.1. Fita 1. Lectura i comprensió del cas	21
2.2. Fita 2. Construcció de la "cadena de valor del coneixement"	23
2.3. Fita 3. Estratègia d'implantació	24
2.4. Fita 4. Elecció d'eines per a la solució de gestió del coneixement	25
2.5. Fita 5. Valoració econòmica i finançament	27
Documents de lectura	29

Introducció

En els últims anys s'ha produït un canvi de paradigma econòmic com és la incorporació del coneixement com un recurs més afegit als clàssics de terra, treball i capital. Aquest canvi de paradigma ha donat lloc a l'anomenada societat del coneixement, que té com principals característiques un elevat ús de les tecnologies de la informació i la comunicació (TIC). Ús que es materialitza en l'ús de la xarxa com element clau de la estratègia i l'organització empresarial així com també en l'ús intensiu d'eines informàtiques adaptades a la gestió.

Aquesta incorporació del coneixement als processos productius es realitza de tal manera que existeix un gran consens a considerar el coneixement com l'única font d'avantatge competitiu en les organitzacions. La resta de recursos estan disponibles per a tothom, però únicament el coneixement es pot considerar, en determinades ocasions, que es disposa de forma exclusiva. Aquesta conceptualització de la empresa com a institució integradora de coneixement fa que un avantatge competitiu basat en aquest recurs serà tant durable com més difícils d'imitar siguin les capacitats que suporten aquest avantatge.

En aquest context entenem la gestió del coneixement com aquelles estratègies i processos que serveixen per identificar, capturar, emmagatzemar i distribuir el coneixement per tal que l'organització sigui més competitiva. És a dir que tot el que sap una organització estigui a disposició de la persona que de manera interessada vulgui fer un ús adequat.

De fet, la incorporació de la gestió del coneixement suposa un gran canvi cultural, ja que encara que el coneixement per si mateix ha estat objecte d'estudi des dels temps més antics, no ha estat fins recentment que s'ha començat a introduir com a concepte dins de les escoles de management modernes.

En aquest punt, la distinció entre dada i informació és molt important, ja que emmagatzemar dades és un assumpte relativament senzill amb la tecnologia existent, però fer-ho de forma coherent per tal que puguin ser seleccionades, filtrades i reproduïbles d'una manera útil és un tema complex, que depèn en un elevat percentatge de la idiosincràsia de cada organització, els seus objectius i la seva estratègia empresarial.

El propòsit que habitualment tenen les organitzacions per al desenvolupament de sistemes de gestió del coneixement entre d'altres són les següents:

- És una eina per millorar la presa de decisions.
- Compartir i utilitzar la informació dins de les organitzacions.

- Incrementar la productivitat i competitivitat de l'empresa.
- Es constitueixen com una eina que facilita l'impuls de processos innovadors.

El tipus de coneixement que permet aportar avantatges competitius a una organització abasta un rang molt ample que inclou des de tot allò que es pot patentar fins al coneixement sobre les necessitats dels clients, passant pel coneixement que permet millorar el servei d'atenció postvenda o optimitzar els processos de producció.

Així, si una organització desitja ser competitiva de manera sostinguda en el temps, haurà d'identificar, crear, emmagatzemar, transmetre i utilitzar de manera eficient el coneixement individual i col·lectiu dels seus treballadors amb la finalitat de resoldre problemes, millorar processos o serveis i, sobretot, aprofitar noves oportunitats de negoci.

Existeix un cert consens sobre quines han de ser les condicions que faciliten una cultura del coneixement en l'organització, així com sobre les principals dificultats per a la seva implantació:

Condicions favorables	Dificultats
Agrupar les persones per la seva provada capacitat intel·lectual i la capacitat d'innovació.	Tot procés d'innovació comporta el concepte d'experimentació. Amb un cert grau de risc de fracàs si no s'assoleixen els objectius o resultats previstos.
Animar de manera decidida la creació i l'ús del nou coneixement generat.	Dificultat d'atorgar un valor als treballs amb fort contingut intel·lectual, com ara la investigació teòrica.
Afavorir la cultura de coneixement compartit i contribuir decididament a aconseguir-la mitjançant polítiques adequades.	Dificultat per abandonar la idea estesa que "el coneixement és la font fonamental de poder en les organitzacions", i que per tant, és millor retenir-lo.
Estendre una cultura on el coneixement sigui la part central de l'organització. Bàsicament la seva creació i difusió.	Aliniar les estratègies i els objectius de les organitzacions amb les dels seus empleats.

Tanmateix, encara que les condicions de treball a una organització siguin les més favorables per a una cultura del coneixement, cal no oblidar el paper que la direcció té en quant als objectius que s'han d'assolir amb els diversos projectes, entre altres coses per la necessitat de relacionar fortament tots aquests projectes amb l'estratègia general de l'empresa. Estratègies que depenen de l'anàlisi dels recursos i les capacitats de la pròpia organització, així com de l'anàlisi de l'entorn.

De tota manera, és possible elaborar un conjunt de projectes de gestió del coneixement que podríem anomenar clàssics o habituals, com per exemple:

- Identificació dels coneixements crítics de l'organització. És a dir, dels quals en gran manera depèn la supervivència i competitivitat de l'empresa.
- Identificació dels coneixements clau per a la millora de la productivitat i la rendibilitat.
- Creació d'un mapa del coneixement existent en l'organització (qui sap què).
- Creació de repositoris de coneixement (espais físics o virtuals on sigui possible emmagatzemar el coneixement explícit dels individus que componen l'organització per al seu posterior accés i ús).
- Facilitar l'accés al coneixement mitjançant la utilització de la tecnologia adequada (intranets, extranets, xarxes, bases de dades, bases documentals...)
- Conscienciar l'organització, a tots els nivells, de la importància que el coneixement té com a actiu per a la pròpia organització.
- Fomentar la constitució d'un entorn col·laboratiu en què els components de l'organització puguin compartir i difondre el coneixement que posseeixen.

Tal com assenyala l'últim punt, per tal que el coneixement pugui ser difós entre tots els integrants de l'organització, cal que es posin tots els mitjans necessaris perquè la comunicació sigui com més fluida millor. El disseny i la realització dels diferents projectes de gestió del coneixement no és possible sense l'aglutinació de diferents persones, especialitats, experts en tecnologia i el tractament de la informació, ja que és tan important saber com s'ha de gestionar el coneixement com saber quin coneixement s'ha de gestionar.

Enric Serradell López

Professor dels Estudis d'Economia i Empresa de la UOC

Objectius

- 1.** Conèixer els conceptes relacionats amb la gestió del coneixement en l'empresa.
- 2.** Determinar l'impacte d'aquests conceptes sobre l'organització i l'estratègia empresarial de la companyia.
- 3.** Definir una metodologia de treball en equip i una planificació de tasques amb les eines de seguiment corresponents.
- 4.** Analitzar i classificar diferents propostes per a la gestió del coneixement en les empreses.
- 5.** Decidir quin és el sistema de gestió del coneixement més adient per a una empresa i justificar l'elecció.
- 6.** Definir les principals funcionalitats d'una solució de gestió de coneixement.
- 7.** Proposar un pla d'implantació tecnològic i operatiu de l'eina.
- 8.** Proposar una sistemàtica d'avaluació de l'impacte de l'eina.
- 9.** Proposar una sèrie d'accions per a acompanyar el canvi que comporta la introducció de l'eina.

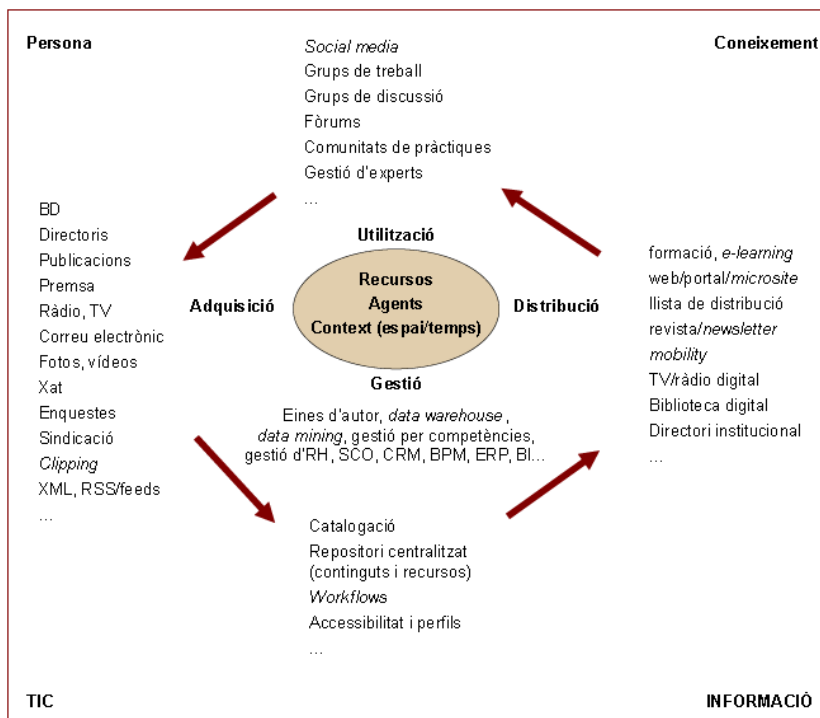
1. Cas pràctic

El cas que us presentem pretén ser una primera aproximació a la gestió de projectes per a millorar processos productius amb la gestió del coneixement com a escenari de treball.

El marc conceptual de la fase de consultoria consisteix en l'observació i l'anàlisi de la "cadena de valor del coneixement", basant-se en la detecció dels mecanismes d'adquisició, gestió, distribució i utilització de la informació en el si de l'organització.

La figura següent il·lustra la cadena de valor del coneixement:

Mapa conceptual: cadena de valor de gestió del coneixement



De manera sintètica, explicarem el nostre model d'anàlisi de cadena de valor. Entenem com a fase d'adquisició el moment en què la informació entra en l'organització, bé de la mà de les persones que la integren, bé des d'altres fonts com revistes, Internet, diaris, estudis, peticions d'ofertes, etc. A més de les característiques pròpies de l'origen de la informació, també influeix el seu format (textual, visual, auditiu, audiovisual, etc.), la seva codificació i el seu context (informes, documents, reunions, visites, etc.).

En la fase de gestió, per la seva banda, es gestiona la informació que entra o resideix ja en l'organització seguint criteris consensuats corporativament. Així, amb la informació s'ha de fer el següent:

- transformar a un format digital,
- catalogar segons criteris corporatius i
- referenciar/emmagatzemar en un sistema informàtic.

A més, la gestió ha de permetre el següent:

- establir relacions entre continguts i
- assignar nivells de visibilitat i accessibilitat.

Un cop tenim categoritzada la informació que hi ha a l'organització, s'han d'establir mecanismes per a permetre l'accés a qui la necessita i quan la necessita. En aquest sentit, es tracta de definir els mecanismes per a presentar o distribuir la informació als usuaris del portal.

A més, s'han d'establir mecanismes per a distribuir de manera proactiva la informació i per a accedir-hi de manera personalitzada. Quant a l'estructuració dels continguts, per exemple, s'hauria de considerar una distribució dels continguts en funció de la lògica de l'usuari per a facilitar la consulta i els criteris de cerca.

Quant a la utilització de la informació, aquesta es produeix a mesura que els usuaris fan ús del portal i en treuen profit. A mesura que apareixen oportunitats d'explotació dels continguts en consultes, grups de discussió, fòrums, comunitats de pràctiques, experts col·laboradors, etc., el coneixement brolla cap als canals d'adquisició associats a les seves pròpies eines d'explotació i així tanquen un cicle dinàmic.

També comprovarem la importància que té la gestió del canvi en iniciatives d'aquest tipus. Es parteix de la base que qualsevol iniciativa, desenvolupament o evolució respon a una necessitat de canvi que requereix una gestió efectiva en sintonia amb el negoci.

Proposem una bibliografia de referència per si l'estudiant vol fer consultes o aprofundir en les àrees de treball i perquè trobi resposta a les seves inquietuds i als problemes que es plantegen en el cas.

Aquesta bibliografia, però, és orientativa. Pretenem que l'estudiant s'habitui a aplicar els coneixements adquirits i a utilitzar les fonts d'informació que coneix, o té a l'abast, per tal de potenciar la creació de massa crítica i la seva capacitat resolutiva.

1.1. Situació actual de Form@ctiva

Form@ctiva es va fundar l'any 1998 i té la seu a Barcelona. Actualment col·laboren amb l'empresa cent persones (60% de plantilla i 40% *freelance*) i té una facturació anual d'uns cinc milions d'euros.

Ofereix als seus clients, fonamentalment pimes i grans empreses, solucions en el camp de la formació presencial, aprenentatge virtual (*e-learning*), tallers de desenvolupament actitudinal i *outdoors*.¹

⁽¹⁾**Outdoors**

La metodologia *outdoors* són mòduls educatius destinats al reciclatge i la formació dels professionals d'una empresa, amb l'objectiu de provocar modificacions positives d'actituds en les persones depenent de les necessitats de canvi detectades en cada empresa. Es combinen exercicis pràctics a l'aire lliure i fora de l'entorn laboral habitual, amb sessions de treball teoricopràctiques, que permeten treballar aspectes com la superació personal, el treball en equip, els canvis organitzacionals i la potenciació d'habilitats, actituds i lideratge.

Gaudeix d'una bona posició en el mercat, tenint en compte la forta competència que ha proliferat els darrers anys en el món de les noves tecnologies aplicades a la formació. L'any 2007 es va situar entre les vint primeres empreses del sector.

Enguany celebra els seus 10 anys d'existència i ja ha aconseguit fer-se un espai propi en el seu camp d'actuació gràcies a l'alt nivell de preparació de les persones que la integren i a unes estratègies d'oferta de productes innovadors, cosa que ha permès un creixement continuat d'un 18% en volum de facturació i recursos.

1.2. Trets diferencials de Form@ctiva

- Adaptació de productes i serveis a la filosofia pròpia de cada client.
- Selecció d'experts segons el client i la situació.
- Personalització de les solucions aportades en cada cas.
- Presència física a la seu del client sempre que la situació ho requereixi.
- Assistència en la implantació, el manteniment i l'actualització.

- Sistemes de seguiment i valoració de l'impacte de les solucions implantades.
- Controls de qualitat en tots els processos.

1.3. Form@ctiva en l'entorn empresarial

Les empreses han comprovat que la formació del seus treballadors és fonamental, i no sempre estan preparades per a assumir aquesta tasca i fer les inversions estructurals necessàries. És per això que cada vegada més s'opta per confiar en una empresa especialitzada en formació.

Aquest fet ha tingut una relació directa amb la bona marxa de Form@ctiva aquests darrers anys. A més, les noves tecnologies han fet possible que la companyia adequi la seva oferta formativa a les noves exigències de mercat i tingui a la seva disposició una innovadora oferta formativa que combina sessions de treball teòricopràctiques amb altre tipus d'activitats més lúdiques, amb la qual cosa cobreixen tot el ventall d'opcions formatives possibles.

L'equip de Form@ctiva, a més, és molt competitiu a l'hora d'organitzar els continguts i estructurar-los, fins i tot en aquells en què no són experts. Aquesta capacitat d'adaptació ha estat, precisament, una de les claus de l'èxit de l'empresa.

Els programes formatius de Form@ctiva responen més a una metodologia que a un producte o servei estandarditzat: les accions es desenvolupen en un format adaptat als requeriments de cada empresa client.

A més, la companyia treballa cada projecte organitzant-se per equips de treball que funcionen com petites unitats de negoci, amb un responsable i tants consultors com siguin necessaris que poden, o no, estar ubicats en l'empresa client.

1.4. La necessitat de la gestió del coneixement

L'activitat de Form@ctiva genera una gran quantitat de documentació –ofertes, documentació tècnica, metodologies, pressupostos, planificacions, experiències personals, noves idees, noves línies de servei, etc.– que caldria classificar, organitzar, mantenir al dia i posar a l'abast de les persones que ho necessitin per a poder dur a terme la seva activitat diària, optimitzar recursos i obtenir economies d'escala. Per això, el sistema de localització i consulta hauria de ser intuïtiu, àgil i fàcil de mantenir i ampliar.

Un correcta gestió del coneixement i una fàcil accessibilitat permetria a tots els integrants de l'empresa de treballar amb més comoditat i sense duplicar esforços. I, a més, permetria que la documentació no solament fos útil per als

projectes de formació presents, sinó també per als futurs. Tenir una documentació organitzada de tot el que s'ha fet i se sap fer és una condició *sine qua non* per a millorar els productes i els processos.

Atesa la consolidació de l'empresa en el mercat, Form@ctiva ha pensat que aquest és un bon moment per a anar més enllà i invertir en millores: des de la Direcció de l'empresa es considera que és un bon moment, econòmica i organitzativament, per a afrontar un canvi, per a no estancar-se, i es comença a plantejar la necessitat d'una solució per a gestionar el coneixement de Form@ctiva.

Els objectius a assolir són els següents:

- Guanyar eficàcia mitjançant les fites següents:
 - Introducció d'un punt d'accés únic a la informació.
 - Existència i ubicació única de la informació.
 - Organització i recuperació àgil de tota la informació i documentació de referència.
 - Digitalització de la documentació que està en paper.
 - Estandardització de la documentació de treball.
 - Eliminació de duplicitats i redundàncies de continguts.
- Facilitar el canvi de procediments de treball:
 - Ús de les TIC per a optimitzar procediments.
 - Afavoriment de la transversalitat.
 - Afavoriment de la interdisciplinarietat.
 - Optimització de procediments de treball.
 - Promoció de l'autonomia del treballador en el seu dia a dia.
- Afavorir el canvi cultural:
 - Visió dels procediments globals de la companyia.
 - Visió dels procediments globals dels departaments.
 - Fomentar l'explicitació i compartició de coneixement.
- Facilitar i potenciar la comunicació interna:
 - Millora de la cohesió grupal entre unitats organitzatives.
 - Donar visibilitat de les activitats de cada unitat organitzativa.
 - Facilitar espais de comunicació.

Plantejament del projecte

La introducció del portal ha de ser de forma gradual a Form@ctiva. Un procés d'implantació d'una solució de gestió del coneixement en el si d'una organització que no està acostumada a un ús intensiu de les tecnologies de la infor-

mació i la comunicació pot esdevenir en fracàs si no es dota d'una base ferma a l'entorn i es comença a construir amb allò que realment és crític i indispensable per a l'organització.

Per a situar-nos, qualsevol entorn web, intranet, extranet, portal, etc. té diferents fases vitals en les quals es va evolucionant a mesura que l'usuari fa seu l'entorn. Normalment, l'usuari s'ha de familiaritzar amb l'entorn, amb l'estructura de la informació, amb la manera en què es presenten els continguts, amb el fet de tenir al seu abast la informació que necessita, de saber qui té la informació, de saber com s'han d'afegir continguts a l'entorn i fer-lo créixer, etc.

El mateix usuari serà qui demanarà fer-la créixer fruit de la seva detecció de necessitats que provenen tant de la seva tasca diària com de les possibilitats que la mateixa solució li generaran. Mentre la solució evolucioni per fases, hi haurà funcionalitats de fases posteriors que ja es poden avançar perquè l'usuari s'habitui al canvi i a l'evolució, i ell mateix sigui més exigent.

De fet, la solució proposada ha de ser un reflex de la mateixa organització i, igual que qualsevol canvi organitzatiu necessita el seu temps, la introducció de la solució també ha de ser per etapes, seguint el ritme propi de l'organització.

1.5. La implantació de l'eina de gestió del coneixement

Form@ctiva decideix contractar una empresa de consultoria en tecnologies de la informació i el coneixement, perquè els orienti en el camí a seguir. En un primer contacte, la consultora sol·licita a Form@ctiva una determinada documentació i una reunió amb els responsables de cada àrea.

Documentació aportada per Form@ctiva

Amb la documentació sol·licitada, l'empresa de serveis informàtics pretén conèixer determinats aspectes, com ara la dimensió i organització de l'empresa, les activitats empresarials i els productes que ofereixen, o els sistemes i procediments de treball per a poder construir una eina a mida. La documentació lliurada per Form@ctiva és la següent:

- Organigrama de l'empresa.
- Productes que ofereix.
- Exemples de documentació generada.

Primera reunió

A continuació, es presenta una transcripció de les intervencions dels diferents responsables de Form@ctiva en aquesta primera reunió, que palesen algunes de les situacions problemàtiques que han detectat:

Elsa Puig (directora general)

- "El nostre compromís és evident i així ho hem traslladat a l'organització. De fet, ens hem compromès aquest any a invertir 120.000 euros en el projecte per obtenir el màxim dels projectes que tenim en ment".

Albert Peris (director de Formació)

- "Fem projectes a mida que es podrien optimitzar si amortitzéssim el capital invertit a fer-los. I no parlo solament d'aprofitar la documentació i els desenvolupaments que s'han fet, sinó també d'aprofitar les idees desestimades, les que han quedat pel camí.
- En alguna ocasió, diferents equips de formació han treballat alhora i han creat un mateix tipus de documentació; però, al final, cada equip ha elaborat el seu document, i hi ha treballat: la feina es duplica i es perd el temps.
- Cada persona de l'equip té la seva personalitat i la seva manera de treballar. Per exemple, en Joan s'apunta totes les noves idees que se li acudeixen o comentaris en *post-its* que penja del seu ordinador. La Clara, una professional molt organitzada i que no tira res, guarda tota la documentació que genera, totes les versions i les modificacions de les versions, però només ella la sap trobar: si un company necessita alguna cosa, li ho pot demanar, però només ella coneix el seu sistema de informació."

Isabel López (cap de Recursos Humans)

- "Per al nostre Departament és molt important que tots treballem amb les mateixes plantilles. De vegades, rebem sol·licituds de vacances amb versions obsoletes que ja han estat substituïdes i millorades. El mateix es pot dir de qualsevol altre tipus de document. A més, també ens seria molt útil un sistema que ens permetés de consultar qualsevol informació ràpidament (convenis, documents d'hisenda, llistes de clients, etc.) i en xarxa, tant interna com externa, amb els corresponents controls de seguretat."

Josep Pardo (cap d'Informàtica)

- "El meu Departament s'estalviaria molta feina cada dia, i es podria dedicar a altres qüestions, si no hagués de recordar diàriament les mateixes coses als usuaris.
- A més, no acabem d'aprofitar molta de la feina realitzada. Molt sovint, es realitzen continguts de cursos que ja s'han fet anteriorment. S'acostuma a treballar molt a mida per al client quan considero que es poden desenvolupar cursos com a suma d'unitats formatives més petites; és a dir, els cursos serien combinacions d'aquestes unitats formatives. La clau, llavors,

seria realitzar unes unitats formatives molt estandarditzades i identificar-les i categoritzar-les convenientment per a construir els cursos."

Segona reunió

L'empresa de serveis informàtics, un cop estudiada la documentació lliurada per Form@ctiva, convoca una reunió de treball per acabar de perfilar l'eina de gestió del coneixement més adient per a les necessitats de la companyia. Per part de Form@ctiva hi assisteixen, a més de la directora general, els responsables dels departaments de Formació, Recursos Humans i Informàtica.

A continuació, es presenta una transcripció de les intervencions més importants d'aquesta reunió:

Elsa Puig (directora general)

- "Tal com ja vam comentar en una reunió anterior, la nostra companyia fonamenta el seu fet diferencial en la personalització dels productes, cosa que comporta el següent:
 - L'existència de molts desenvolupaments diferents.
 - La generació de gran quantitat de documentació.
 - La necessitat de sistematitzar les aportacions fruit de les experiències de tots els integrants de la plantilla.
 - La preparació i classificació de continguts de formació i reciclatge de les persones de l'empresa.
 - La necessitat de classificar la informació comercial perquè hi puguin accedir els responsables de clients.
- Si pretenem aplicar d'entrada la gestió del coneixement a tota l'empresa, podem generar situacions de conflicte entre els consultors sènior de la casa i els nous consultors que s'hi incorporen. Ho prefereixo fer a poc a poc, per fases, que no pas de cop. Prefereixo gestionar resistències que no rebuig.
- És essencial que tant la classificació com el sistema de cerca de coneixement facin servir el llenguatge propi de la nostra feina diària. Cal que les persones només necessitin emprar intuïció i lògica per a poder trobar la informació que els cal."

Albert Peris (director de Formació)

- "Pel que fa al meu Departament, entenc que nosaltres tindrem la responsabilitat de formar les persones que hauran d'alimentar l'eina.

- És important que es puguin veure resultats de bon principi per tal de no crear expectatives que no puguem assumir.
- A la gent que està desplaçada a casa del client, sovint els arriben notícies de Form@ctiva des d'altres departaments o companys amb qui parlen, més que de forma oficial des de casa. Pots imaginar-te que els missatges normalment no arriben com hauria de ser.
- Tenim un quadre de comandament fet a mida amb el qual treballem actualment i trobaríem oportú compartir segons quina informació un cop consolidada però adequada segons perfil, per unitat de negoci o nivell directiu.
- Per a mantenir-se al dia de novetats i tendències, a part de l'assistència a congressos i jornades, tothom té les seves pròpies fonts d'informació a Internet, però ningú no comparteix res.
- Hem de crear una solució amb tot allò que és imprescindible en aquests moments però que permeti afegir noves funcionalitats i opcions, a mesura que l'organització s'hi acostumi i demani fer-ho créixer."

Josep Pardo (cap d'Informàtica)

- "No crec que els recursos tècnics representin un fre a les seves propostes. Estem oberts a qualsevol requeriment tècnic que necessitin per a implementar i implantar l'eina, però necessitem que sigui estàndard i que permeti accessos remots amb garanties i seguretat.
- La documentació que manegem sovint és confidencial. Suposo que ho tindreu en compte, volem complir la Llei de protecció de dades.
- El responsable de la documentació que es genera sovint no és una única persona i no hem aconseguit un criteri homogeni de control de versions i d'arquitectura de carpetes.
- Sobre les gestions administratives amb empreses de serveis externalitzats, hi ha documents compartits per als quals s'haurien d'estudiar mecanismes d'integració.
- Es pot donar el cas que deu ofertes són iguals: només canvien perquè hi ha alguna clàusula diferent i les deu es diuen diferent. A més, no hi ha control de versions i quan treballen diverses persones en una mateixa oferta, això pot ser un problema.
- En aquests moments, qui té documentació pròpia la té en local perquè en xarxa no es treballa.

- Estic convençut que la implantació d'una eina d'aquest tipus ens obrirà noves oportunitats de negoci, sobretot a Internet."

Isabel López (cap de Recursos Humans)

- "És evident que destinarem els recursos humans necessaris per tal de proporcionar-los tant la informació necessària com l'esforç de validació i implantació de l'eina que vostès ens proposin. Cal, però, destacar dos aspectes que ens preocupen: sensibilitzar les persones envers la necessitat d'aportar coneixement al sistema i aconseguir que col·laborin en el manteniment i el creixement dels continguts de l'eina.
- M'interessaria que ens proposessin un pla de motivació o d'incentius per a les persones implicades en la continuïtat del projecte; i eines que em permetin de fer el seguiment de l'impacte de l'eina en el si de l'organització."

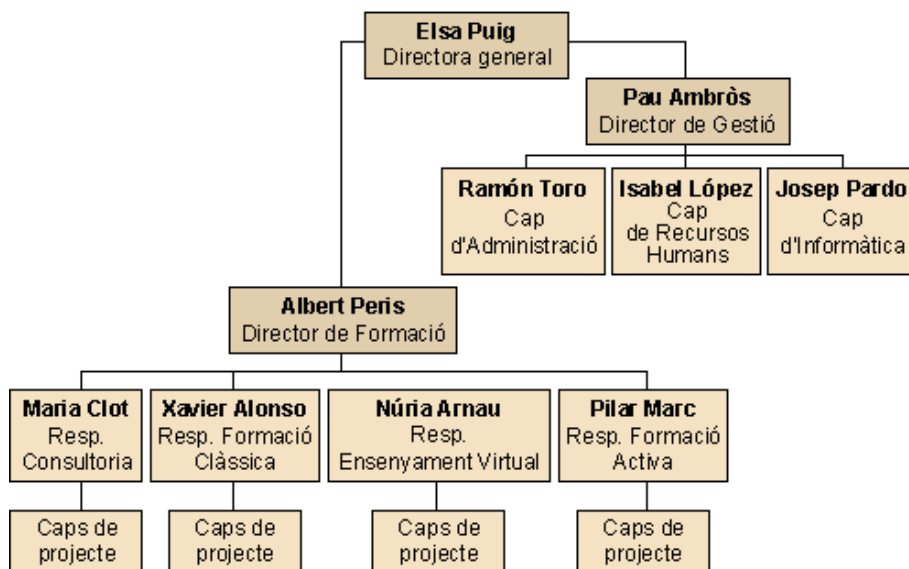
Maria Clot (responsable consultoria)

- "Els possibles usuaris no tenen cultura ni coneixen com s'han d'utilitzar aquest tipus d'eines de què estem parlant i es necessitaria alfabetitzar tecnològicament els usuaris.
- Pel que fa a les resistències a l'entrada d'algun tipus d'eina que ens ajudi, és clar que n'hi haurà, però pensa que estem molt necessitats i a mesura que en vegin els resultats, tothom s'apuntarà al carro. Al principi, s'haurà de lluitar contra la indiferència perquè no és el primer cop que des de Direcció prometen millores i, per tant, considero clau fer sessions de presentació obertes a tothom.
- Tenir un control de versions seria bo, però no tenim temps material per a parar de produir i seure una setmana sencera a classificar documentació.
- Els canals de comunicació que utilitzem són, per ordre: telèfon, oral i correu electrònic."

1.6. Annexos

1.6.1. Annex 1. Organigrama de l'empresa

Annex 1. Organigrama de l'empresa



1.6.2. Annex 2. Serveis i productes de formació

Consultoria de formació	<ul style="list-style-type: none"> Anàlisi de necessitats Model de gestió Disseny del pla de formació
Formació clàssica	<ul style="list-style-type: none"> Cursos presencials Tallers
<i>E-learning</i>	<ul style="list-style-type: none"> Sistemes de gestió de la formació Aprenentatge assistit per ordinador
Formació activa	<ul style="list-style-type: none"> Formació vivencial o <i>outdoor training</i>

1.6.3. Annex 3. Exemple de documentació generada per Form@ctiva

A tall d'exemple, es presenta una relació no exhaustiva de documents originats pels diferents departaments de l'empresa:

- Informes de formació.
- Catàleg de productes.
- Guia de telèfons.
- Legislació laboral.
- Normes/procediments.
- Directoris segmentats de clients i proveïdors.
- Directori de centres de formació.

- Plans de formació.
- Formació en línia.
- Procediments de treball.
- Documents de control de fites.
- Sol·licituds de vacances.
- Avaluacions de la formació.
- Guies d'estil lingüístiques i de disseny.
- Ofertes.
- Plantilles.
- Manuals de programes utilitzats en l'empresa.
- Cursos.
- Documentació facilitada pels clients per a gestionar continguts.
- Presentacions.
- Articles de premsa.
- Documentació de consulta.
- Documentació funcional.

2. Desenvolupament

Metodologia de treball

La fita 1 es farà individualment i el vostre consultor donarà instruccions per començar la formació de grups de treball per a la resta de fites. Durant aquesta primera fita utilitzareu el campus UOC i, a partir de la segona, utilitzareu l'entorn cooperatiu BSCW.

Quant a la resolució col·laborativa d'una fita, la qual està estructurada en diversos punts, no es tracta de repartir els punts a tractar entre els diversos membres del grup, resoldre'ls aïlladament i proposar com a resolució l'addició seqüencial de les diferents solucions elaborades per membres diferents, sinó de treballar conjuntament els diferents punts i consensuar la solució conjunta de cada fita entre tots els membres.

2.1. Fita 1. Lectura i comprensió del cas

En aquest cas pràctic, els estudiants assumireu el paper de l'empresa de serveis informàtics. Per tant, i en primer lloc, us cal conèixer l'empresa que us ha contractat i l'entorn en el qual es mou.

En aquesta primera fita coneixereu les necessitats de Form@ctiva i les expectatives que té dipositades en l'eina de gestió del coneixement.

Objectius

- Comprendre el cas de manera global.
- Analitzar l'empresa i definir les seves necessitats reals de gestió del coneixement: enumerar els requisits que hauria de satisfer el desenvolupament d'una eina de gestió del coneixement.

Mètode

En aquesta fita s'ha de treballar individualment. Cada estudiant ha de llegir atentament el cas proposat i ha d'entendre què s'hi exposa i què es demana. Aquesta primera presa de contacte ha de servir per a fer una anàlisi de l'empresa que sol·licita els nostres serveis.

Amb la informació que hàgiu obtingut individualment, prepareu la vostra intervenció en el debat que es durà a terme en l'espai comú de l'aula. L'espai de debat ha de servir per a establir un punt de partida enriquidor amb vista al desenvolupament del cas. És important el vostre posicionament inicial,

però també la vostra capacitat d'adaptació a noves idees i nous enfocaments; d'aquesta manera, es poden establir sinergies per a fixar unes bases de treball comunes per a les properes fites.

És important tenir en compte els objectius generals de l'assignatura i fer una lectura atenta del cas que us servirà per a resoldre les diferents activitats que s'aniran proposant al llarg del cas.

Activitats

Lectura del cas i de la documentació recomanada:

- **Sveiby, Karl E.** (1999). "The Tacit and Explicit Nature of Knowledge". A: James W. Tallada; John A. Woods (1999). *The Knowledge 'Management' Yearbook 1999-2000*. Woburn: Butterworth-Heinemann (pàg. 18-27).
- **Nonaka, Ikujiro** (1991). "The Knowledge Creating Company". A *Harvard Business Review on Knowledge 'Management'*. Boston: Harvard Business School Publishing (pàg. 21-46).
- "Human capital"
- **Teare, Richard; Dealtry, Richard** (1998). "Building and sustaining a learning organization". *The Learning Organization* (vol. 5, núm. 1, pàg. 47-60).

Presentació individual i formació de grups.

Exercicis

- Feu una descripció de l'escenari actual de l'empresa (DAFO) i valoreu l'impacte de la implantació de l'eina de gestió del coneixement a Form@ctiva.
- Un cop acabi el debat (vegeu calendari), cada estudiant haurà de lliurar al consultor un informe que reculli l'anàlisi DAFO i les conclusions del debat que s'ha dut a terme i de quina manera el debat ha influït i ha canviat (si escau) la seva postura inicial.

Tant en aquesta fita com en les properes, que ja seran de treball en grup, és obligatori adjuntar la bibliografia consultada. Recordeu també que les transcripcions literals han d'anar entre cometes i amb el seu corresponent peu de pàgina.

Debat

Es proposa un debat col·lectiu en el qual cadascú haurà d'exposar quins seran els punts clau o més sensibles en el decurs del projecte.

2.2. Fita 2. Construcció de la "cadena de valor del coneixement"

La primera tasca com a grup consistirà a fer una síntesi del punt de partida en comú prenent com a base els treballs individuals de la fita anterior.

A més, identificareu els elements que conformen la "cadena de valor del coneixement", basant-vos en la detecció dels mecanismes d'adquisició, gestió, distribució i utilització de la informació en el si de l'organització o susceptibles d'incorporar-s'hi.

Haureu de definir i descriure quins *inputs* i *outputs* informacionals es realitzen o es poden realitzar, i els processos que hi intervenen, i afegir-ne de nous al que ja teniu en la figura 1.

Objectius

- Consensuar amb l'equip de treball un document únic de definició de punt de partida.
- Identificar quins elements podrien formar part de la "cadena de valor del coneixement" de Form@ctiva.

Mètode

En aquesta fita s'ha de treballar en grup i, per tant, haureu de fer les activitats proposades i resoldre els exercicis de manera col·laborativa entre tots els membres del grup.

S'ha de lliurar un document que contingui les respostes als exercicis proposats exposades d'una manera estructurada.

Activitats

Lectura de la documentació obligatòria associada a la fita:

- "Data to knowledge to result"
- Ferràs, Xavier (dir.) (2003, octubre). *Guia de gestió del coneixement*. Barcelona: Escola Superior d'Administració i Direcció d'Empreses / Generalitat de Catalunya, Departament de Treball, Indústria, Comerç i Turisme, Centre d'Innovació i Desenvolupament Empresarial (CIDEM) (col·lecció "Guies i Eines de Suport a la Innovació. Guies de Gestió de la Innovació").

- "Improving knowledge work"
- "The people who makes organizations go or stop"

Exercicis

- Confecció d'un document DAFO que integri les aportacions individuals de la primera fita.
- Identificar els elements que conformen la "cadena de valor del coneixement" de Form@ctiva en cada escenari: adquisició, gestió, distribució i utilització de la informació. Per a crear aquest mapa de projectes podeu utilitzar com a marc de treball la figura 1 i ampliar-la amb tot allò que se us acudeixi.

2.3. Fita 3. Estratègia d'implantació

Un cop identificades les necessitats de Form@ctiva vers la gestió del coneixement i l'escenari de treball, analitzarem amb quins recursos podem comptar i com planificarem la introducció de la solució.

A més, definireu i descriureu els instruments de gestió del canvi que considereu necessaris. Bàsicament, les accions que es poden dur a terme en una implantació es poden relacionar amb les àrees següents: formació, comunicació i suport a l'usuari.

Objectius

- Definir el grau de criticitat de cadascuna de les opcions possibles en el mapa de projectes i l'ordre lògic de posada en marxa.
- Proposar els instruments de potenciació del canvi.
- Definir el pla d'implantació per fases.

Mètode

Una part del treball d'aquesta fita és grupal i una altra, individual.

Haureu de fer les activitats proposades i resoldre els exercicis de manera col·laborativa entre tots els membres del grup. Un cop acabi el debat final d'aula (vegeu el calendari), cada grup haurà de lliurar al consultor un informe que reculli les seves respostes als exercicis proposats, i també un document

(annex a l'informe) amb les conclusions dels debats que s'han dut a terme i de quina manera els debats han influït i han canviat (si escau) la seva postura inicial.

Activitats

Lectura de la documentació recomenada associada a la fita:

- "Planificació del projecte"
- "Organització del projecte. Lideratge i treball en equip. La gestió del canvi"

Exercicis

Presenteu un informe que inclogui els ítems següents:

- Grau de criticitat de cadascuna de les opcions possibles en el mapa de projectes i ordre lògic de posada en marxa.
- Instruments de potenciació del canvi: formació, comunicació i suport a l'usuari.
- Pla d'implantació per fases, tenint en compte que la solució s'anirà introduint amb el temps i inclourà la gestió del canvi.

Debat

Es proposa un debat doble:

En primer lloc, cada grup ha de debatre internament al BSCW perquè és important tenir en compte la cultura d'empresa en iniciar qualsevol projecte.

Després, cada grup presentarà a l'espai de Debat del Campus UOC, de forma sintètica, les conclusions a la resta de grups en un debat d'aula. Tot seguit, i individualment, es debatran els punts poc clars i, segons les argumentacions exposades en el debat, cada grup podrà introduir en el seu informe les modificacions que consideri necessàries. Es valorarà positivament l'aportació d'experiències professionals o personals en processos d'aquest tipus.

2.4. Fita 4. Elecció d'eines per a la solució de gestió del coneixement

Un cop identificades les necessitats de la companyia i les oportunitats que s'ofereixen, caldrà investigar quins productes, maquinari i programari seran necessaris *a priori*.

Heu de tenir en compte que l'elecció d'una solució tecnològica de gestió del coneixement segurament serà un conjunt d'eines integrades entre si perquè no hi ha cap producte que doni resposta a tots els elements que conformen la cadena de valor.

Objectius

- Analitzar els avantatges i les febleses d'optar per eines comercials, de codi obert (*open source*) i a mida.
- Analitzar diferents eines en el marc de la gestió del coneixement.

Mètode

Una part del treball d'aquesta fita és grupal i una altra, individual.

Haureu de fer les activitats proposades i resoldre els exercicis de manera col·laborativa entre tots els membres del grup. Un cop acabi el debat final d'aula (vegeu el calendari), cada grup haurà de lliurar al consultor un informe que reculli les seves respostes als exercicis proposats, i també un document (annex a l'informe) amb les conclusions dels debats que s'han dut a terme i de quina manera els debats han influït i han canviat (si escau) la seva postura inicial.

Exercicis

- Analitzeu diferents eines en el marc de la gestió del coneixement per a Form@ctiva i valoreu els avantatges i les febleses d'optar per eines comercials, de codi obert (*open source*) i a mida.
- Feu un informe amb una selecció d'eines que puguin donar resposta, a priori, a les necessitats presents i futures de la companyia, sia eines comercials, de codi obert (*open source*) o desenvolupament a mida.

Debat

Es proposa un debat doble:

En primer lloc, cada grup ha de debatre internament al BSCW per decidir quin tipus de solució és més adient per a l'empresa client: un conjunt d'eines comercials, de codi obert (*open source*) o desenvolupament a mida.

Després, cada grup presentarà a l'espai de Debat del Campus UOC, de forma sintètica, les conclusions a la resta de grups en un debat d'aula. Tot seguit, i individualment, es debatran els punts poc clars i, segons les argumentacions exposades en el debat, cada grup podrà introduir en el seu informe les modificacions que consideri necessàries.

2.5. Fita 5. Valoració econòmica i finançament

En les fites anteriors hem pogut dimensionar el projecte de conceptualització i desenvolupament de la solució de gestió del coneixement i hem determinat els recursos que necessitarem per a tirar endavant el projecte amb èxit.

En aquesta darrera fita, determinarem el cost del projecte i definirem l'estratègia de finançament.

Objectius

- Saber determinar els costos fixos, variables, directes i indirectes que tindrem durant tot el projecte i a cinc anys vista.
- Conèixer possibles vies de finançament.
- Analitzar com obtindrem retorn de la inversió (ROI).

Mètode

Haureu de realitzar les activitats proposades i resoldre els exercicis de manera col·laborativa entre tots els membres del grup que acabeu de constituir. Heu de lliurar un document que contingui les respostes als exercicis proposats exposades d'una manera estructurada i acurada, i que inclogui les fonts documentals consultades.

Activitats

Lectura de la documentació recomanada associada a la fita:

- **Sveiby, Kart E.** (2000). *La nueva riqueza de las empresas: cómo medir y gestionar los activos intangibles para crear valor* (cap. 1). Ed. Gestión 2000 / Maxima Laurent du Mesnil Editeur.
- **Bueno, E.** (2001). "Creación, medición y distribución de intangibles". *Revista Madrid* (monografía 1, pàg. 43-48).
- **Bueno, E.; Jericó, P.; Salmador, M. P.** (2000). "Experiencias de medición del Capital Intelectual en España". A: E. Bueno; M. P. Salmador (2000).

Perspectivas sobre Dirección del Conocimiento y Capital Intelectual (pàg. 111-119). Madrid: Instituto Universitario Euroforum Escorial.

- "The Insider's Guide to Knowledge Management ROI"
- "Concepte i tipologia del cost"

Investigació d'altres fonts documentals a Internet.

Exercicis

- Determineu els costos fixos, variables, directes i indirectes que tindrem durant tot el projecte i a cinc anys vista.
- Proposeu possibles vies de finançament: públiques i privades.
- Analitzeu com obtindrem retorn de la inversió.

Documents de lectura

Fita 1. Lectura i comprensió del cas	Sveiby, Karl E. (1999). "The Tacit and Explicit Nature of Knowledge". A: James W. Tallada; John A. Woods (1999). <i>The Knowledge 'Management' Yearbook 1999-2000</i> (pàg. 18-27). Woburn: Butterworth-Heinemann.
	Nonaka, Ikujiro (1991). "The Knowledge Creating Company". <i>A Harvard Business Review on Knowledge 'Management'</i> (pàg. 21-46). Boston: Harvard Business School Publishing.
	"Human capital"
	Teare, Richard; Dealtry, Richard (1998). "Building and sustaining a learning organization". <i>The Learning Organization</i> (vol. 5, núm. 1, pàg. 47-60).
Fita 2. Construcció de la cadena de valor del coneixement	"Data to knowledge to result"
	Ferràs, Xavier (dir.) (2003, octubre). <i>Guia de gestió del coneixement</i> . Barcelona: Escola Superior d'Administració i Direcció d'Empreses / Generalitat de Catalunya, Departament de Treball, Indústria, Comerç i Turisme, Centre d'Innovació i Desenvolupament Empresarial (CIDEM) (col·lecció "Guies i Eines de Suport a la Innovació. Guies de Gestió de la Innovació").
	"Improving knowledge work"
	"The people who makes organizations go or stop"
Fita 3. Estratègia d'implantació	"Planificació del projecte"
	"Organització del projecte. Lideratge i treball en equip. La gestió del canvi"
Fita 5. Valoració econòmica i finançament	Sveiby, Karl E. (2000). <i>La nueva riqueza de las empresas: cómo medir y gestionar los activos intangibles para crear valor</i> (cap. 1). Ed. Gestión 2000 / Maxima Laurent du Mesnil Editeur.
	Bueno, E. (2001). "Creación, medición y distribución de intangibles". <i>Revista Madrid</i> (monografía 1, pàg. 43-48).
	Bueno, E.; Jericó, P.; Salmador, M. P. (2000). "Experiencias de medición del Capital Intelectual en España". A: E. Bueno; M. P. Salmador (2000). <i>Perspectivas sobre Dirección del Conocimiento y Capital Intelectual</i> (pàg. 111-119). Madrid: Instituto Universitario Euroforum Escorial.
	"The Insider's Guide to Knowledge Management ROI"
	"Concepte i tipologia del cost"

