



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado



Universidad de Buenos Aires Facultad de Ciencias Económicas Escuela de Estudios de Posgrado

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS DE BASE TECNOLÓGICA

TRABAJO FINAL DE MAESTRÍA

Modelo de Gestión del Conocimiento en la Gerencia TI para
Organizaciones de Retail. Caso Falabella Argentina.

AUTOR: Haisey Romero

DIRECTORES: MIJAIL KIEKTIK
PABLO HERRERA

DICIEMBRE 2018

Copyright © 2019 por Haisey Romero. Todos los derechos reservados.

Dedicatoria

A mi madre Clemencia, por su motivación y apoyo constante. Por enseñarme que todo lo que quiero lo puedo conseguir, por su buena energía, positivismo y sobre todo por su amor.

A mi padre Vicente, por su ejemplo y buena actitud. Porque me enseñó que los objetivos se logran generando valor, por su apoyo, por impulsar el desarrollo de nuestra formación profesional y porque su mayor regalo ha sido una educación de excelencia.

A mi hermano Sebastián, por haberme ayudado con mi tesis de maestría, por su motivación, sus recomendaciones, su colaboración con la elaboración del documento para llevar adelante mi tesis y por su amor.

A mi hermano Daniel, por su cariño y sus consejos. Porque me apoyó desde el comienzo de mi proyecto profesional, por creer en mí y por ser ejemplo de dedicación.

A mi esposo Henry, por ser el motor que a diario me motivaba para culminar mis estudios de maestría, porque me recordaba en cada momento el motivo principal de nuestro viaje y por su amor incondicional.

A mi ahijado Samuel, por inspirarme a ser cada día mejor persona y a crecer profesionalmente, por su dedicación y porque quiero que vea en mí un ejemplo a seguir.

A mis familiares, primos, tíos, mi mamá Judith, mi tía Lucero, mi tía Claudia, mi abuela, Milena, Johanna, Marian, Juan Carlos, Alejandro, Luis Daniel, Yolanda, Daniel y demás familiares, por compartir tantos momentos.

A mis amigos por su ayuda incondicional.

Agradecimientos

Terminar este proyecto no hubiese sido fácil sin el apoyo de mis directores de tesis. Mijail Kiektik me apoyó desde un comienzo y estuvo atento a escucharme y orientarme, compartiendo su experiencia personal con el proyecto de grado. Agradezco sus recomendaciones y esmero. Pablo Herrera me brindó su colaboración, sus consejos y aportes, que me ayudaron encausando y estructurando el proyecto. También agradezco a Eduardo Casullo, quien me motivó a culminar la maestría. Además, doy gracias a todos mis profesores de maestría, a María Eugenia de Simoni, María Ferraro, Darío Rubinstein y Raúl Saroka por sus aportes en cada uno de los seminarios, temáticas y lineamientos metodológicos relacionados con mi proyecto de grado.

Agradezco a mi amiga y compañera Verenice Vásquez, por su ayuda incondicional, por compartir su experiencia en el trabajo y por su colaboración con la difusión de la encuesta. A Rafael Spataro le agradezco haber confiado en mi proyecto, desde que surgió la iniciativa. Gracias a Lionel Rigazio por su buena energía y porque me ayudó a enfocar el trabajo con las primeras implementaciones. Agradezco a mis demás compañeros de trabajo: Martín Raschiani, Diego Bianchi, Tomás Muñoz, Fernando Piñero, Gastón Romeou, Jessica Farías, Fernando Carrasco, Federico Malerba, Jason Raggio, Salomón Bastos, Ricardo Mason, Fernando Ojeda y todos los que de una u otra manera contribuyeron con el desarrollo de mi trabajo. También doy gracias a mis compañeros de maestría: Johanna, Carlos, David, Walter, Pablo, Henry, Marco y Julián, por acompañarnos en este proyecto común.

Agradezco a mi familia por su apoyo constante y a mi hermano Sebastián por sus aportes metodológicos que fueron de gran ayuda. Por último, agradezco a mi esposo por su paciencia, sus

consejos y su compañía en las largas jornadas de estudio, por no dejar que perdiera el norte y culmináramos este proyecto conjunto, por su amor y su respaldo constante.

Resumen

Considerando que el objetivo principal de las áreas de servicios es generar valor a las organizaciones, bien sea a través del incremento de ingresos o la reducción de costos, se hace imperioso redefinir procesos para estar siempre alineados en pro de satisfacer las necesidades del negocio. Teniendo en cuenta lo anterior, resulta indispensable promover la transferencia de capital intelectual, de tal manera que la información sea utilizada como recurso disponible para los integrantes de la organización. La Gestión del Conocimiento consiste en poner el conocimiento en la organización de forma ordenada, de modo que sea accesible en el momento en que se presente una contingencia.

En este proyecto, se desarrolla un modelo para la capitalización de conocimiento, a partir de la mejora en los procesos de transición basados en los esquemas de Gestión del Conocimiento aplicados en las organizaciones y la fase de transición propuesta en la metodología ITIL. Para ello, se tomó el caso del área de Soporte IT de Falabella Argentina, donde se planteará la implementación de un modelo de Gestión del Conocimiento, enfocado a mejorar la experiencia del cliente interno, mediante la reducción de tiempos de respuesta y efectividad en la resolución de inconvenientes derivados al área de Tecnologías de Información. Por último, se evaluarán los beneficios cuantitativos que pueden derivarse del planteamiento expuesto.

Palabras clave: Gestión de Conocimiento, Tecnologías de Información, ITIL.

Tabla de Contenidos

Capítulo 1. Introducción e información general	11
1.1. Introducción	11
1.2. Planteamiento del problema.....	13
1.3. Objetivos	13
1.3.1. Objetivo general.....	13
1.3.2. Objetivos específicos.....	13
1.4. Hipótesis	14
Capítulo 2. Gestión del Conocimiento en Entornos Organizacionales	15
2.1. Información, Conocimiento y Tecnología	15
2.2. Conceptos Básicos	16
2.2.1. Tecnologías de la Información (TI).....	16
2.2.2. Categorías del Conocimiento.....	19
2.2.3. Gestión de Conocimiento.....	20
2.4. El Capital Intelectual.....	26
2.4.1. Definición de Capital Intelectual.....	27
2.4.2. Modelos de Gestión de Capital Intelectual.....	28
2.5. Gestión del Conocimiento en la Organización	32
2.5.1. Gestión del Conocimiento en Tecnologías de la Información.....	36
2.5.2. Gestión del Conocimiento en los procesos de TI.....	37
2.5.3. Beneficios de la gestión del conocimiento para la Organización.....	43
Capítulo 3. Gestión de Conocimiento en el Contexto de las Tecnologías de Información de Falabella Argentina.....	46
3.1. Estructura Organizativa de Falabella Argentina y del Departamento de TI.....	48
3.1.1. Organización y Transferencia de Conocimiento la Gerencia de TI de Falabella Argentina.....	50
3.1.2. Beneficios de la Gestión del Conocimiento para IT- Falabella Argentina.....	53
3.2. Características del Departamento de Tecnologías de la Información en Falabella Argentina.....	54
3.2.1. Perspectiva del Cliente.....	54
3.2.2. Satisfacción del Negocio con el Servicio de IT.....	55
3.2.3. Diagnóstico Estado de Situación de la Gerencia de TI.....	63
3.3. Conclusión. Hallazgos en las Encuestas Realizadas.....	67
3.4. Oportunidades de Mejora en los procesos de comunicación y Transición de Proyectos en TI.....	68
Capítulo 4. Propuesta de Modelo de Gestión de Conocimiento para el Departamento de Tecnologías de Información de Falabella Argentina.....	70
4.1. Esquema de Recopilación y Difusión del conocimiento	71
4.2. Inducción al cargo y plan de capacitación	78
4.3. Diseño de Repositorio de Información	79
4.3.1. Sistema de Navegación.....	81
4.3.2. Distribución de la información del repositorio.....	81

	viii
4.3.3. Soporte del sitio	83
4.4. Actualización Periódica de Información.....	83
5. Conclusiones	87
6. Glosario.....	90
7. Lista de referencias	92
8. Anexos	94
Anexo A: Encuestas IT	94
Anexo B: Interfaz web del Repositorio de Conocimiento Propuesto	108
Anexo C: Plataforma E-learning.....	109
Anexo D: Herramienta de Soporte Click	110

Lista de tablas

Tabla 1. Roles en el entorno de TI de Falabella Argentina	46
Tabla 2. Satisfacción del Cliente con el Servicio de TI	55
Tabla 3. Puntos de Mejora del Servicio TI	56
Tabla 4. Satisfacción del Cliente con el servicio de Mesa de Ayuda	57
Tabla 5. Teniendo en cuenta tu experiencia con el servicio de Mesa de Ayuda. ¿Cuán satisfecho estás con los siguientes aspectos?	57
Tabla 6. ¿Qué Sugerencias brindarías en pos de mejorar el Servicio?	59
Tabla 7. ¿Se siente acompañado durante la Gestión de Proyectos y Mejora Continua de Aplicaciones Productivas?	60
Tabla 8. ¿Cómo evaluaría los siguientes servicios con base en su experiencia?	61
Tabla 9.	62
¿Cómo evaluaría los siguientes servicios de Operadores en sitio?	62
Tabla 10. Análisis de la sección 1: Encuestados. Diagnóstico Estado de Situación en la Gerencia de TI	63
Tabla 11. Análisis la sección 2: Diagnóstico del Estado de situación de la Gerencia de TI	64
Tabla 12. Análisis la sección 3: Diagnóstico del Estado de situación de la Gerencia de TI	64
Tabla 13. Análisis la sección 4: Curva de Aprendizaje. Diagnóstico del Estado de situación de la Gerencia de TI	64
Tabla 14. Análisis la sección 5: Gestión del Conocimiento en TI Falabella. Diagnóstico del Estado de situación de la Gerencia de TI	65
Tabla 15. Análisis la sección 6: Gestión del Conocimiento en TI Falabella. Diagnóstico del Estado de situación de la Gerencia de TI	
Tabla 16. Catálogo de Servicios	

Lista de figuras

Figura 1. Modelo de Gestión del Conocimiento de Nonaka Takeuchi (modelo SECI)	21
Figura 2 Esquema de valor de mercado Skandia	29
Figura 3. Modelo Intelect (Euroforum, 1998)	30
Figura 4 Modelo de Gestión del Conocimiento en la Organización.	34
Figura 5. Ciclo de vida del Servicio según ITIL V3 2011	37
Figura 6. Mapa de Procesos y Funciones.....	38
Figura 7. Subprocesos de la Fase de Transición del Servicio.	39
Figura 8. Estructura Gerencia IT Falabella Argentina.....	48
Figura 9. Estructura de la Gerencia de Proyectos y Aplicaciones de Falabella Argentina. .	49
Figura 10. Satisfacción del Cliente con el Servicio de la Gerencia	55
Figura 11 Oportunidades de Mejora de la Gerencia de TI.....	56
Figura 12 Servicio de Mesa de Ayuda.....	57
Figura 13 Servicio de Mesa de Ayuda al Negocio	58
Figura 14 Sugerencias para mejorar el servicio MDA (click)	60
Figura 15 Acompañamiento de la Gerencia de PyA al Negocio	61
Figura 16 Evaluación del Cliente con respecto a los servicios corporativos ofrecidos por TI	62
Figura 17 Servicio brindado por el equipo de Operadores en Sitio	63
Figura 18 Modelo propuesto para la Gerencia de TI de Falabella.....	73
Figura 19 Espacio de Aprendizaje E-learning	78
Figura 20 Arquitectura Repositorio del área.	79
Figura 21 Esquema conceptual de contenidos.	82

Capítulo 1.

Introducción e información general

Introducción

En las organizaciones existe una tendencia a valorar la importancia de la información, reconociéndole como un activo con igual o mayor relevancia que otros activos más tangibles; por este motivo, en los últimos años, las compañías han decidido invertir en el capital intelectual de los servicios que ofrecen en cada sector de la empresa, mediante las herramientas tecnológicas tales como Business Intelligence, e-learning y plataformas que mueven grandes volúmenes de datos, cruciales en la toma de decisiones y la búsqueda de solución a los problemas.

Entendiendo que la información se considera una herramienta crucial para el desarrollo de la actividad económica principal de la empresa, es necesario que ésta se encuentre soportada por herramientas tecnológicas de calidad, que a su vez dependen en gran medida de una correcta planeación en su diseño e implementación, además de una operación eficaz que deriva de la implementación de procesos estándares que puedan ser fácilmente reproducidos por el personal que trabaja en el área. Todo esto es posible gracias a la Gestión del Conocimiento.

En la actualidad, en el área de soporte técnico de la Gerencia de Tecnologías de Información de Falabella Argentina, es posible encontrar oportunidades de mejora a partir de un diagnóstico del tipo exploratorio descriptivo, que permita encontrar oportunidades de mejora en los procesos de transición y atención de eventos; además, de una mayor eficiencia en cuanto a los procedimientos establecidos para la gestión de servicios, siempre orientado a la satisfacción del cliente interno.

La carencia de procesos formales orientados a la Gestión del Conocimiento, en donde predomina el conocimiento tácito sobre el codificado, se traduce en la pérdida de

conocimiento, en áreas con alto grado de rotación y esto conlleva a la capacitación constante de nuevos recursos, provocando en el periodo de formación y adquisición de experiencia la repetición de errores pasados y por ende, ineficiencia en el rendimiento de la ejecución de procesos diarios de soporte técnico y gestión de servicios. Es por esta razón que se plantea la iniciativa de estudiar la viabilidad de formular un modelo organizacional estratégico para la generación, creación, utilización y distribución del Conocimiento mediante herramientas que permitan llevar a cabo la implementación de metodologías de Gestión del Conocimiento.

Este trabajo aborda la Gestión del Conocimiento en la Gerencia de TI de una empresa de Retail, se realizó con base en el temario visto en la materia de TICS de la Maestría en Administración de Empresas de Base Tecnológica MBA_BT y está compuesto por cuatro capítulos descritos a continuación.

Capítulo I: Dedicado a la introducción e información general de la tesis.

Capítulo II: Este capítulo aborda las generalidades del conocimiento en la empresa, basándose en distintas teorías y haciendo especial énfasis en los enfoques de IT, bajo framework ITIL v 2011. También se describe el estado actual de la Gerencia IT de Falabella Argentina y se exponen los beneficios que conlleva la implementación de un modelo de Knowledge Management en el área.

Capítulo III: Trabajo de Campo. En el tercer capítulo se indagan las características en la Gerencia de TI de una empresa de Retail desde el punto de vista de los empleados de la organización.

Capítulo IV: El cuarto y último capítulo consiste en la propuesta del modelo de Gestión del Conocimiento en el departamento de TI de Falabella Argentina, basado en las metodologías presentadas y considerando la estructura organizacional de la Gerencia y las características encontradas.

Planteamiento del problema

En los últimos tiempos, la información y el conocimiento han cobrado mayor preponderancia en las organizaciones. Grandes autores han estudiado temas como el aprendizaje y la Gestión del Conocimiento en las empresas, abordando aspectos como la creación, codificación y transferencia de conocimiento, generando ventajas competitivas para las compañías.

Este trabajo de investigación está enfocado en la propuesta para la implementación de un modelo de Gestión del Conocimiento en el área de soporte de Tecnologías de Información en Falabella Argentina, donde se observa que la improvisación es un común denominador, ocasionando ineficiencia en la gestión de servicios, altos tiempos de respuesta en la atención de solicitudes del negocio y otras desventajas derivadas de la no estandarización de los procesos. Con base en este proyecto de investigación, nuestro aporte consiste en proponer un modelo para la administración de conocimiento que brinde las herramientas necesarias para que facilite la adquisición, codificación, transmisión y uso del conocimiento, desarrollando ventajas competitivas y generando valor a la compañía que más adelante podrá reflejarse en la optimización de recursos y servicios.

1.3. Objetivos

1.3.1. Objetivo general. Proponer un modelo de Gestión del Conocimiento en la Gerencia de Sistemas y Tecnologías de la Información de Falabella en Argentina y analizar su repercusión en la mejora de la disponibilidad de los servicios de Tecnologías de la Información consumidos por el negocio.

1.3.2. Objetivos específicos.

- Analizar en qué consiste la Gestión del Conocimiento justificando su importancia en el área de Tecnologías de la Información y los beneficios que trae su implementación para la empresa.

- Indagar acerca de las características del Departamento de Tecnologías de la Información de Falabella Argentina.
- Proponer un sistema de documentación de errores conocidos, matriz de escalamiento, lecciones aprendidas y manuales para la resolución de incidencias y problemas atendidos por el área de Soporte IT, que posibilite disminuir drásticamente el tiempo de gestión de todo tipo de eventos, en comparación con fallas de servicios que no cuentan con esta información disponible.

1.4. Hipótesis

Mediante una adecuada Gestión del Conocimiento en el área de TI de Falabella Argentina, es posible optimizar en cuanto a tiempos y costos de Operación. Se plantea que por medio de la implementación y adopción de un modelo de Knowledge Management se obtienen ventajas de tipo económico y organizacional, que derivan en la disminución de tiempos de respuesta y mejoras en la atención y gestión de eventos, previniendo errores recurrentes que desencadenan en la asignación de recursos usualmente innecesarios.

Al optimizar en el uso eficiente de recursos, con una correcta Gestión del Conocimiento tácito y codificado, es posible conseguir que el grado de afectación, ante un elevado índice de rotación de personal, no impacte en la formación del equipo de trabajo de IT, en los procesos, servicios y aplicaciones en los que se soporta el negocio. Esto ocasiona que las capacitaciones se efectúen de manera estandarizada y se asegure que el conocimiento no desaparezca como producto de las desvinculaciones en la empresa.

Capítulo 2.

Gestión del Conocimiento en Entornos Organizacionales

En este capítulo se hará una breve introducción a la Gestión del Conocimiento, se comenzará con algunas definiciones importantes relacionadas con la temática principal, posteriormente, se dará una introducción a la Gestión del Conocimiento en la Organización desde la perspectiva de distintos autores, haciendo énfasis en el modelo de difusión expuesto por Nonaka & Takeuchi (1995) y cerrando con un enfoque en el área de Tecnologías de la Información bajo framework ITIL, principalmente, en el ciclo de vida del servicio y cómo se involucra la Gestión del Conocimiento en cada una de sus etapas. Por último, se hará una descripción de cómo se lleva a cabo, actualmente, la Gestión del Conocimiento en Falabella Argentina y los beneficios que trae su implementación en la organización.

2.1. Información, Conocimiento y Tecnología

Para comenzar, es importante definir algunos conceptos relacionados con el conocimiento y su categorización, antes de analizar la Gestión del Conocimiento y su influencia en las organizaciones.

El diccionario de la Real Academia Española (DRAE) define “dato” como información sobre algo concreto que permite su conocimiento exacto o sirve para deducir las consecuencias derivadas de un hecho.

Según Thompson (2008): "La información es un conjunto de datos acerca de algún suceso, hecho o fenómeno, que organizados en un contexto determinado tienen su significado, cuyo propósito puede ser el de reducir la incertidumbre o incrementar el conocimiento acerca de algo".

A finales del siglo XVIII empezó a establecerse el concepto de Tecnología que actualmente se conoce. En la obra “Instrucción sobre Tecnología”, del autor Johann Beckmann, la tecnología se define literalmente como “una curiosa unión de una rica

sabiduría y un conocimiento técnico”. Según el Diccionario de la Real Academia Española (DRAE), la tecnología se define como un “conjunto de conocimientos propios de un oficio o arte industrial,” “conjunto de instrumentos y procesos industriales de un determinado sector o producto.” También aquí se hace referencia a conocimientos y a técnicas asociadas a los procesos industriales.

Hoy en día se está reconsiderando el significado científico industrial de la tecnología, debido a los nuevos modelos de industrias que existen. Se comprenden tres ámbitos, científico técnico, organizativo y el ámbito social y cultural. Dependiendo de que ámbito de los anteriores destaque más, se tendría un contexto económico, ingenieril o sociológico.

El conocimiento normalmente se entiende como la información que obtiene un ser vivo de la realidad bien sea por experiencia propia, por observación de la realidad o por comprensión teórica o práctica. No hay una definición única de conocimiento, puesto que se ha abordado desde distintos enfoques filosóficos. También se puede definir el conocimiento como “las creencias justificadas a cerca de las relaciones entre conceptos relevantes en un área en particular” (Martínez, 2014, P.4).

2.2. Conceptos Básicos

2.2.1. Tecnologías de la Información (TI). Desde la segunda mitad del siglo pasado, cuando apareció el concepto de informática, la innovación y el desarrollo tecnológicos han propiciado la aparición de un sector que maneja equipos, programas, aplicaciones y sistemas para procesar información.

La invención de la computadora hizo nacer el concepto de hardware originando un sector de actividad nuevo al que se fue sumando el software, aparecen entonces los sistemas operativos, programas, bases de datos, aplicaciones, etc. y los periféricos requeridos para cada momento tecnológico (escáneres, impresoras, sistemas de almacenamiento, lectores de tarjetas, etc.).

Inicialmente, la informática estuvo restringida a las empresas y a las grandes instituciones con enormes centros de cálculo. Sin embargo, la gran explosión se produjo con la aparición del computador personal en los años ochenta. A partir de ese momento la informática comienza a formar parte de nuestras vidas y permite su portabilidad, en los hogares (informática personal), puestos de trabajo, comercios, grandes vehículos y cada vez se van sumando más sectores y actividades. Al poder utilizarse en cualquier lugar incide en todos los aspectos profesionales y personales de los seres humanos y haciendo de la informática algo más amplio e influyente: las Tecnologías de la Información (TI).

Las Tecnologías de la Información están revolucionando el mundo, transformándolo en un mundo digital y hacia una sociedad de la información y del conocimiento. Esta revolución se origina en la innovación tecnológica y de todas las oportunidades que propone, afectando todos los aspectos de la vida. Desde el punto de vista del abastecimiento, de los grandes computadores se evolucionó a los computadores personales o portátiles, a las tabletas y celulares y lo más impactante, es que en la actualidad los computadores y procesadores están incorporados en cualquier dispositivo, sistema o red que se implementa en el mundo. Los teléfonos móviles que llevan la mayor parte de las personas en sus bolsillos, son una clara muestra de que los procesadores cada vez son más portables y tienen más capacidad de procesamiento sin depender de su tamaño. En cuanto al software, las bases de datos, sistemas operativos, procesadores de texto, lenguajes de programación, navegadores y otros aplicativos, proporcionan herramientas que cada día se hacen más indispensables. Las aplicaciones de todas esas herramientas de software son innumerables y se encuentran a disposición de los usuarios de diferentes maneras, en su mayoría asequibles y hasta gratuitas. Desde la adopción de los teléfonos celulares inteligentes o Smartphone y de las tabletas, se comenzaron a implementar programas y aplicaciones o apps, que combinándose con las

características de movilidad que brindan las telecomunicaciones, potencian aún más el uso y la necesidad de estos dispositivos.

Para Saez Vacas (1983) las Tecnologías de la Información son las que se aplican en la adquisición, procesamiento, almacenamiento y disseminación de información vocal, icónica, textual o numérica. Valle, Ros, Barberá & Gamella (1986) definen a las Tecnologías de la Información, como aquéllas cuyo propósito es el manejo y tratamiento de la información, entendida ésta como conjunto de datos, señales o conocimientos, registrados o transportados sobre soportes físicos de muy diversos tipos. Las Tecnologías de la Información abarcan técnicas, dispositivos y métodos que permiten obtener, transmitir, reproducir, transformar y combinar dichos datos, señales o conocimientos."

Según PDT (2002): "Las Tecnologías de la Información (TI) tratan de la adquisición, tratamiento, almacenamiento, comunicación, despliegue y uso de la información usando diversas tecnologías (electrónicas, ópticas, magnéticas, etc.). Incluyen todos los aspectos tradicionalmente cubiertos por las disciplinas de la informática (o computación), los sistemas de información, la electrónica, la automatización y el tratamiento de señales (voz, imágenes, video, etc.) en todas sus formas, así como algunas aplicaciones de las ciencias básicas a estas disciplinas. La gran mayoría de las actividades asociadas con las TI poseen las siguientes características: En primero lugar incluyen la comunicación de personas, grupos o comunidades con sus iguales o con dispositivos mecanizados, o entre dispositivos o sistemas para la adquisición, almacenamiento, procesamiento, manipulación, despliegue y uso de la información (analógica o digital) como un aspecto medular de la actividad. Lo segundo es que están sustentadas por dispositivos y soporte lógico para la adquisición, procesamiento, comunicación y despliegue de datos analógicos o digitales, así como de accionamiento de otros dispositivos".(p. 2)

2.2.2. Categorías del Conocimiento. En la obra “The Learning Economy”, Lundvall & Johnson (1994) proponen una taxonomía detallada para abordar el conocimiento en las organizaciones teniendo en cuenta cuatro tipos de conocimiento.

El conocimiento codificado o explícito, es reconocido como única forma de pensar en la gran mayoría de las organizaciones occidentales, es el que se expresa por medio del lenguaje formal, usando expresiones matemáticas y/o gramaticales y se transmite fácilmente de una persona a otra, de forma presencial o virtual (Nonaka & Takeuchi, 1995). “El conocimiento codificado – tal como planos, formulas, o códigos computacionales – es aquel que no necesita demasiado contenido para ser manejable” (Pavez, 2000, p. 46). Por su parte, Lomello (2009) define el conocimiento explícito como aquel que sabemos que tenemos y somos plenamente conscientes cuando lo ejecutamos, ya que se encuentra estructurado y a veces esquematizado, por tanto, este tipo de conocimiento puede ser encontrado documentado en procedimientos, documentación digital, etc. El conocimiento codificado incorpora saberes de índole organizacional y tecnológico, y se difunde a través del mercado por interacción comunicativa, mediante fuentes como libros, bases de datos o cursos, a las que Lundvall & Johnson (1994) denominan Know what y Know why. El know what, es un concepto que hace referencia al conocimiento acerca de los hechos y cercano a lo que normalmente llamamos información. Mientras que el know why es conocimiento sobre los principios y leyes de carácter científico. Ambos conocimientos pueden ser adquiridos en la institución académica, los libros, las bases de datos, etc.; son conocimiento formal, de fácil codificación y transferencia.

El conocimiento tácito, es aquel que está incorporado en las personas, tanto el adquirido en la empresa como el conocimiento producto de otras experiencias laborales, el know how, creencias, aptitudes, etc. De acuerdo con Pavez (2000), el conocimiento tácito “es aquel que es difícil de articular de forma que sea manejable y completo. De hecho, lo

que nosotros sabemos es más de lo que podemos decir” (p.46). En este sentido, el autor Lomello (2009) lo define como aquel conocimiento que tenemos almacenado en nuestra mente y es difícil de explicar. Se encuentra desarticulado y lo implementamos y ejecutamos de una manera mecánica sin darnos cuenta de su contenido. El conocimiento tácito incluye saberes como el know how y el know who. Know how, es un conjunto de habilidades y capacidades que permiten a una empresa o persona desarrollar una actividad con base en la experiencia o a la práctica constante; es un tipo de conocimiento desarrollado y acumulado dentro de los límites de la empresa ya sea de manera individual o en los equipos de trabajo o investigación. Este tipo de conocimiento se transmite del maestro al aprendiz, con base en una relación de cooperación y confianza, donde la experiencia adquirida en la práctica diaria a lo largo de los años es imprescindible para la obtención de habilidades por parte del aprendiz. El Know who, envuelve información acerca de quién hace qué y quién conoce hacer qué. Este tipo de conocimiento envuelve principalmente la capacidad social de establecer relaciones entre grupos especializados y adquirir nuevos conocimientos basado en el intercambio.

Con base en lo anterior, este estudio analiza el conocimiento desde sus dos dimensiones: 1. conocimientos explícitos y 2. conocimientos tácitos. En cuanto a la primera dimensión, el conocimiento explícito se adquiere en la educación formal en las escuelas, las universidades, etc., por medio de actividades desempeñadas en la práctica profesional. Tales conocimientos pueden transmitirse a través de un lenguaje formal y sistemático, y llegar a cristalizarse en información, documentos o manuales específicos. Para su análisis el conocimiento explícito se subdivide en know why, que se refiere al conocimiento o a la educación formal y el know what, al conocimiento adquirido en la práctica profesional.

2.2.3. Gestión de Conocimiento. Según el análisis desde el punto de vista de (Nonaka & Takeuchi, 1995), la creación de conocimiento en la organización se remite a la facultad que

tiene una empresa para generar nuevos conocimientos, diseminarlos entre sus miembros y materializarlos en productos, servicios y sistemas. Este proceso tiene que ver con la experiencia física, con el método prueba-error, con la imaginación y con el hecho de aprender de los otros y se lleva a cabo en tres niveles: el individual, el grupal y el organizacional. Es indispensable en los modelos de innovación, es considerado por los autores como el origen del éxito de las compañías japonesas en el mundo y se sustenta en el conocimiento humano. Además, Nonaka & Takeuchi (1995) proponen este modelo de creación de conocimiento organizacional, también conocido como SECI por su estructura en cuatro fases, que se refiere a cómo las organizaciones logran que todos sus integrantes, sean internos o externos, estructuren el conocimiento de tal modo que permita generar una memoria, es decir, que todas las experiencias particulares o personales, todos los procedimientos puntuales que forman parte de la organización, se articulen y puedan integrarse como un gran Sistema. Dicho de otro modo, el conocimiento organizacional termina siendo la organización que aprende, tal como lo concluyó Néstor Ulaf Salcedo, profesor del curso online “Creando Valor con Gestión del Conocimiento” del PEE de ESAN y consiste en los siguientes pasos.

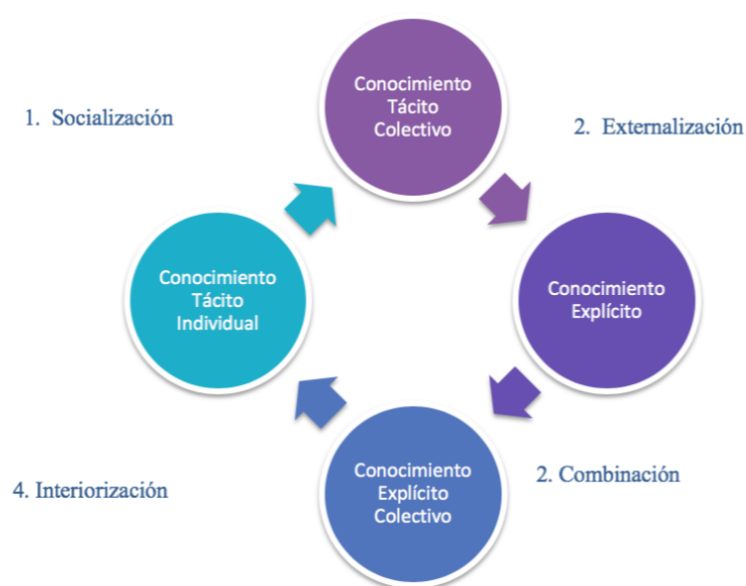


Figura 1. Modelo de Gestión del Conocimiento de Nonaka Takeuchi (modelo SECI). Basado en Nonaka & Takeuchi (1995).

Para el modelo SECI se establecieron cuatro fases o formas de conversión del conocimiento: Socialización, Externalización, Combinación e Interiorización.

La socialización consiste en compartir el conocimiento (de tácito a tácito), en este proceso se adquieren nuevos conocimientos a partir de compartir experiencias, el aprendizaje de un oficio mediante la observación, la imitación y la práctica. Esta fase ocurre cuando dos o más personas comparten su conocimiento tácito (implícito) para la realización de una tarea. Esta socialización no conduce a la creación de un conocimiento “explícito” y en general se produce solamente cuando las personas comparten una cultura y una experiencia efectiva previa de trabajo. Este compartir conocimiento “implícito” con otro conocimiento “implícito” puede facilitar la realización de tareas o mejoras de las prácticas pero el alcance del cambio institucional queda limitado a los participantes en el intercambio. Es el proceso de adquirir conocimiento tácito a través de compartir experiencias con ayuda de exposiciones orales, documentos, manuales, etc. Este conocimiento se adquiere principalmente por la imitación y la práctica. La socialización se inicia con la creación de un campo de interacción, el cual permite que los miembros de un equipo compartan sus experiencias y modelos mentales. Produce lo que los autores llaman “Conocimiento Armonizado”. El Conocimiento Armonizado es aquel perfil de conocimiento que comparte modelos mentales y habilidades técnicas.

La exteriorización (de tácito a explícito), la describen Nonaka & Takeuchi (1995) como un proceso de creación de conocimiento mediante el cual éste se articula de una manera tangible por medio del diálogo, con el uso de metáforas, analogías o modelos. Es la actividad esencial en la creación de conocimiento y se ve con mayor frecuencia durante la fase de creación de nuevos productos. Cuando el conocimiento tácito se hace explícito, el

conocimiento se cristaliza, lo que permite que otros lo compartan y se convierte en la base del nuevo conocimiento. La creación de conceptos en el desarrollo de nuevos productos es un ejemplo de este proceso de conversión. El conocimiento conceptual es aquel perfil de conocimiento representado por conceptos, metáforas, analogías y modelos. La exteriorización es el proceso de convertir conocimiento tácito en conceptos explícitos, haciéndolo comprensible para otros miembros de la organización. Supone además la interacción del individuo y del grupo, y requiere de técnicas que ayuden a expresar este conocimiento tácito como lenguaje figurativo.

Una vez se obtiene el conocimiento explícito, Nonaka & Takeuchi (1995) proponen la tercera etapa, la combinación (de explícito a explícito) que es conversión de conocimiento donde los individuos intercambian y combinan conocimiento mediante distintos medios, como documentos, juntas, conversaciones, etc. Se reconfigura la información existente a través de la clasificación y categorización, como las bases de datos que pueden conducir a la creación de nuevo conocimiento. Este proceso de transformar conocimiento explícito a explícito (organización, integración de conocimiento), se realiza combinando diferentes tipos de conocimiento explícito, por ejemplo construyendo prototipos. El conocimiento explícito se almacena dentro o fuera de la organización y luego se combina, edita o procesa para formar nuevos conocimientos. El nuevo conocimiento explícito se difunde entre los miembros de la organización, consiste en compartir conocimientos explícitos (documentos, manuales, videos, procedimientos, casos, notas, etc.) para producir nuevo conocimiento o reconfigurarlo y hacerlo más relevante y práctico, sintetiza conceptos en un sistema de conocimiento creando conocimiento sistémico. Conocimiento sistémico es aquel perfil de conocimiento representado a través de prototipos, nuevos servicios, nuevos métodos, entre otros, donde se vea reflejado la aplicación de varias fuentes de conocimiento.

El conocimiento explícito se sintetiza y formaliza de manera que cualquier miembro de la organización pueda acceder a él. Para que esta etapa se complete es preciso capturar e integrar nuevo conocimiento explícito, difundir el conocimiento explícito con presentaciones, conferencias, etc., y procesarlo para hacerlo más accesible.

La creación de centros de recursos organizados por temas relevantes a las organizaciones, el uso creativo de redes de comunicación computarizadas y bases de datos a gran escala facilitan la combinación. El reto de esta fase es el poner a disposición de los miembros de una organización o de las organizaciones en su conjunto, el conocimiento codificado, clasificado en una forma relevante para el aprendizaje (portales, centro de información con categorías orientadoras, centros de recursos organizados por temas pertinentes a las organizaciones) de manera que este conocimiento pueda estar disponible para las diversas iniciativas de aprendizaje de las organizaciones.

Por último, la interiorización (de explícito a tácito), como su nombre lo indica, consiste en una fase en que se ponen en práctica los conocimientos adquiridos por medio de las demás fases de creación de conocimiento y documentadas en las etapas previas. La internalización es el proceso de incorporación de conocimiento explícito en conocimiento tácito a través de la recepción de conocimiento y aplicación por parte de un individuo. Es decir, comprende un “Aprender haciendo“, que implica una puesta en práctica de los nuevos conocimientos que posteriormente se incorporan en las bases de conocimiento tácito de los miembros de la organización en forma de modelos mentales compartidos o prácticas de trabajo, reflexiones individuales y colectivas . Además se despliega la capacidad de ver conexiones, reconocer patrones y la capacidad de tener sentido entre campos, ideas y conceptos. El conocimiento explícito se convierte en parte del conocimiento de un individuo y será un activo para una organización. La internalización da lugar al conocimiento operacional, el cual es aquel perfil de conocimiento representado por gestores de proyectos con consideraciones en el know-

how, los procesos productivos y el uso de nuevos productos. Después de la internalización, el proceso continúa en un nuevo “nivel”, de ahí la metáfora de una “espiral” de creación de conocimiento del modelo SECI (Nonaka & Takeuchi, 1995).

Respecto al Modelo Arthur Andersen, Andersen (1999) sostiene que existe la necesidad de acelerar el flujo de la información que tiene valor, desde los individuos a la organización y de vuelta a los individuos, de modo que ellos puedan usarla para crear valor para los clientes.

El Modelo de Gestión del Conocimiento de KPMG Consulting (Tejedor & Aguirre 1998) pretende hacer una exposición clara y práctica de los factores que condicionan la capacidad de aprendizaje de una organización, así como los resultados esperados del aprendizaje y los procesos de Gestión del Conocimiento. Una de sus características esenciales es una visión sistémica que permite una interacción de todos los elementos de gestión que afectan directamente la forma de ser de una organización: cultura, estilo de liderazgo, estrategia, estructura, gestión de las personas y sistemas de información y comunicación en la búsqueda de unos objetivos específicos y comunes, observando que éstos no son independientes, sino que están conectados entre sí.

Kogut y Zanter (1992), proponen un modelo dinámico de crecimiento del conocimiento de la empresa, conocido como Modelo de crecimiento de conocimiento de Kogut y Zander. Esta teoría se centra en que es la propia empresa la encargada de crear y transferir el conocimiento y que las empresas son comunidades sociales en las cuales las acciones individuales están ligadas a un conjunto de principios organizativos. Estos principios protegen las capacidades organizativas, al igual que la estructura protege las relaciones entre los individuos y los grupos.

El modelo KMAT (Knowledge Management Assessment Tool) es un instrumento de evaluación y diagnóstico construido sobre la base del Modelo de Administración del

Conocimiento Organizacional desarrollado conjuntamente por Arthur Andersen y la American Productivity & Quality Center (APQC). El centro del modelo KMAT es el conocimiento organizacional que se identifica, se crea, se organiza, se aplica y se comparte. En el proceso se definen los pasos por medio de los cuales la organización establece las brechas del conocimiento, lo captura, lo adapta y lo transfiere para agregar valor cognoscitivo al usuario y potenciar los resultados de utilización del conocimiento. Para favorecer el proceso de administrar el conocimiento organizacional, el KMAT propone cuatro elementos facilitadores: liderazgo, cultura, tecnología y medición.

2.4. El Capital Intelectual.

Existen múltiples métodos que se han creado para calcular el valor de la empresa o EV por sus siglas en inglés (Enterprise Value).

Valor de la Empresa. = Activos Tangibles + Activos Intangibles.

Los activos tangibles son todos los bienes materiales o propiedades, tales como maquinaria, automóviles, bienes muebles o inmuebles, computadoras, etc. Los activos intangibles son todos los recursos no identificables tales como la marca de sus productos y /o servicios, sus clientes, la lealtad de sus clientes, la estructura organizacional consolidada y el capital intelectual. Este último no solamente hace referencia al conocimiento de las personas, sino también al aprendizaje organizacional que se vincula fuertemente con la Gestión del Conocimiento.

El conocimiento se define como la información que obtiene un ser vivo de la realidad bien sea por experiencia propia, por observación de la realidad o por comprensión teórica o práctica. No hay una definición única de conocimiento, puesto que ha se ha abordado desde distintos enfoques filosóficos. También se puede definir el conocimiento como la capacidad para poder resolver un conjunto de problemas (Muñoz & Riverola, 2003), mientras que Alavi & Leidner (2003) definen el conocimiento como la información que el individuo posee en

su mente, personalizada y subjetiva, relacionada con hechos, procedimientos, conceptos, interpretaciones, ideas, observaciones, juicios y elementos que pueden ser o no útiles, precisos o estructurables.

2.4.1. Definición de Capital Intelectual. El Capital Intelectual se define como el conjunto de sistemas/procesos conformado por el capital humano, el capital estructural y el capital relacional, orientados a la producción y participación de conocimiento, en función de los objetivos estratégicos de la organización (Misión-visión-mercado objetivo) (Mantilla, 2000). (Euroforum, 1998) manifiesta que, el Capital Intelectual se puede definir como un conjunto de Activos Intangibles pertenecientes a una organización que, pese a no estar reflejados en los sistemas contables tradicionales genera valor en la actualidad o tiene potencial de generarlo en el futuro. El proceso de implementación de modelos de Gestión del Conocimiento, en un entorno de innovación, lleva a las organizaciones a trabajar en el fortalecimiento de su capital intelectual.

Como lo hace notar Del Moral, Pazos, Rodríguez, & Rodríguez-Patón (2007), el capital intelectual como la posesión de conocimientos, experiencia aplicada, tecnología organizacional, relaciones con clientes y destrezas profesionales proporcionan a una organización una ventaja competitiva en el mercado. Concluyendo así que el capital intelectual no es otra cosa que conocimiento, ya sea relativo a los propios empleados de la compañía (experiencia), a los sistemas de organización (tecnología) o al mercado (relaciones con clientes). Esta misma idea la sostiene Benavides & Quintana (2003), argumentando que comúnmente el valor de capitalización de las empresas que cotizan en bolsa es superior al valor contable de sus activos materiales y esto se debe al denominado capital intelectual, que corresponde a las nuevas dimensiones que los activos adquieren por el hecho de conformar un sistema.

Casas & Dettmer (2004) señalan que el capital intelectual representa un valor añadido a la empresa en virtud de la apreciación del mercado. No obstante, contiene elementos que le proporcionan cierta estabilidad, a pesar de su carácter fluctuante. En este sentido, las compañías destinan cada vez más recursos a trabajar e intervenir en el capital intelectual, en otros términos, de estructurar, sistematizar y aprovechar este valor intangible con el propósito de favorecer su crecimiento.

Desde la perspectiva de Ordoñez (1999) el concepto de capital intelectual debe recoger todos aquellos activos de la empresa que cumplan dos condiciones: en primer lugar, deben ser activos estratégicos, y, por tanto, con potencial para crear valor, y, en segundo lugar, la normativa contable debe permitir su incorporación en los estados contables.

Aparte de que pongan el acento en uno u otro elemento del capital intelectual, en lo que sí coinciden todos los autores es en su valor estratégico creciente, conforme avanza y adquiere perfiles más nítidos la sociedad y la empresa del conocimiento. Cada vez más, las empresas que alcanzan el éxito son las que explotan su capital intelectual.

2.4.2. Modelos de Gestión de Capital Intelectual. Se han desarrollado distintos modelos enfocados a optimizar la capacidad de gestión del capital intelectual y medir los activos intangibles de la organización, en este sentido se han identificado tres componentes del capital intelectual: capital humano, capital estructural y capital relacional.

Edvinsson & Malone (1997) proponen un modelo denominado Modelo Navegador Skandia, que ha sido tomado como base para medir el capital intelectual en una escala macroeconómica a partir del valor del mercado de la empresa, conformado por el capital financiero y el capital intelectual.

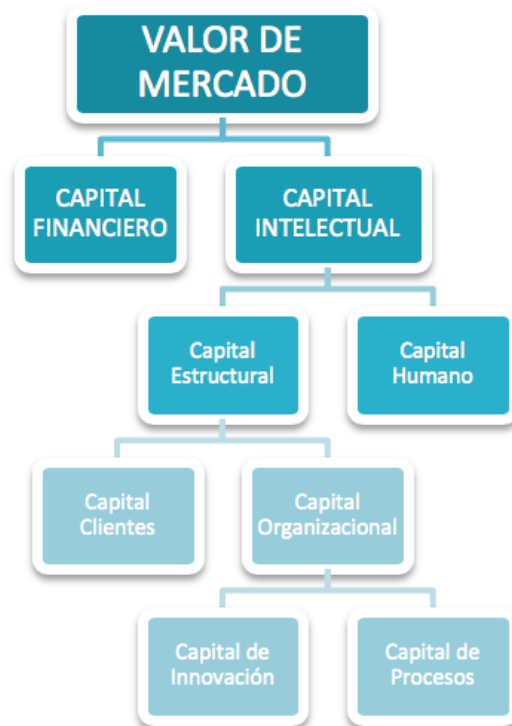


Figura 2. Esquema de valor de mercado Skandia. Basado en Edvinsson & Malone (1997).

El capital intelectual se descompone en un subconjunto de valores que son capital humano y capital estructural, determinando su estructura como lo muestra la Figura 3.

El capital Humano, son las actitudes, habilidades, innovación, conocimiento y experiencia de los empleados que componen la organización y que emplean al realizar las actividades inherentes a su cargo en la compañía. Comprende también los valores, cultura y filosofía de la empresa.

Capital Estructural, son aquellos elementos estructurados por la organización que sostienen al capital humano, tales como, clientes, procesos (cómo la empresa añade valor a las diferentes actividades que desarrolla), capacidad de innovación (posibilidad de mantener el éxito de la empresa a largo plazo a través del desarrollo de nuevos productos y servicios). También hacen parte del capital estructural, la infraestructura de sistemas empleados para el almacenamiento y difusión del capital intelectual, facilitando el almacenamiento y transmisión de conocimiento individual y colectivo para difundir el conocimiento

acumulado por el capital humano mediante sistemas de información, redes, y otros soportes físicos y electrónicos.



Figura 2. Modelo Intelect (Euroforum, 1998). Basado en Euroforum (1998).

Sánchez (2000) manifiesta que el Navegador de Skandia es un esquema que se convierte en uno de los recursos más completos empleados para la medición del capital intelectual, dado que incorpora distintos enfoques como el financiero (referido al pasado), el de proceso, de cliente y humano (referidos al presente y al futuro en el que se hayan el enfoque de innovación y desarrollo).

El Modelo Intelect, presentado en Euroforum (1998) se basa en que el valor de la empresa radica en dos activos principales, los activos tangibles y los activos intangibles. Los activos tangibles son el capital físico como una infraestructura, oficina, maquinaria, etc. El capital financiero, sería todo lo relacionado con unidades monetarias. Esta propuesta plantea que el mayor peso de la empresa está en los activos intangibles conformados por el capital humano (satisfacción, liderazgo, competencias y trabajo en equipo), el capital estructural (cultura, tecnologías, estructura organizacional, procesos de negocio) y capital relacional (clientes, alianzas, proveedores, reputación).

Capital Humano: conformado por las competencias actuales (conocimiento útil) y la capacidad de aprender y crear de las personas y los equipos. Este bloque se considera la base para los otros dos bloques restantes.

Capital Estructural: aquel conocimiento que la empresa incorpora generando valor a la organización, y se refiere a conocimientos estructurados como los sistemas de información y de comunicación, patentes, sistemas de gestión, tecnologías disponibles, entre otros.

Capital Relacional: Se refiere al valor que proviene de las relaciones externas (clientes, proveedores, competidores).

El modelo Intellect, vincula los valores de los intangibles bajo la dimensión tiempo (Presente / Futuro), dado que establece una relación entre la medición de los activos intangibles en un instante actual y en un momento futuro predecible de la empresa, en función al potencial de su capital intelectual y del empeño en su implementación. Cada elemento de cada bloque debe ser medido y gestionado con una dimensión temporal que integre el futuro (objetivo o consecuencia) (Bueno, 1998).

Bueno (1998) desarrolló el Modelo de Dirección Estratégica por Competencia: Capital Intangible, basado en el concepto de Capital Intelectual y los estudios realizados por Roos, Roos, & Stewart (1997) y Euroforum (1998), dando origen al modelo de dirección estratégica por competencias. Bueno (1998) argumenta que si relacionamos el capital intelectual con las competencias dentro de la empresa, encontramos un nuevo paradigma que nos indica que los activos intangibles constituyen un valor crítico estratégico en la competencia empresarial. Por consiguiente, el capital intangible representa "la valoración de los activos intangibles creados por los flujos de conocimientos de la empresa" (Bueno, 1998). Concepto que queda reflejado en la ecuación:

$$CI = V - Ac$$

Donde:

CI = Capital Intangible o intelectual

V = Valor de mercado de la empresa.

Ac = Activos productivos netos de la empresa según valor contable.

Este modelo tiene como objetivo buscar la competencia esencial como la agrupación entre competencias básicas distintivas. De acuerdo con lo expuesto por Rodríguez & González (2010), este modelo está fundamentado en tres elementos esenciales: los de origen tecnológico, los de origen organizativo y los de carácter social. Las principales competencias genéricas se hacen presentes en este modelo, a saber: a) la actitudinal, b) la aptitudinal, y c) la valorativa; todas referidas o relacionadas con los miembros de la organización, a través de fundamentos del quehacer de la empresa y la estimación de lo que la compañía es capaz de hacer.

Al expresar el capital intelectual en función del capital humano, organizativo, tecnológico y relacional, tendríamos:

$$CI = CH + CO + CT + CR$$

Donde,

CH = Capital Humano o conjunto de competencias personales.

CO = Capital Organizativo o conjunto de competencias organizativas.

CT = Capital Tecnológico o conjunto de competencias tecnológicas.

CR = Capital relacional o conjunto de competencias relacionales o con el entorno.

2.5. Gestión del Conocimiento en la Organización

La Gestión del Conocimiento en las organizaciones se introdujo hacia los años 90 con autores como Nonaka & Takeuchi (1995), donde se define el conocimiento de la

organización como un proceso de generación y transferencia continua entre el conocimiento tácito y el codificado. Sin embargo, el autor Peter Drucker (1969), en su obra “La Era de la Discontinuidad”, fue quien utilizó por primera vez la noción de “Sociedad del Conocimiento” e introduce el concepto del “trabajador del conocimiento”. Este libro relacionado con el management y las organizaciones fue escrito en 1969 y aborda problemáticas que se ven reflejadas en la actualidad, tales como la tecnología, la economía mundial y el conocimiento basado en la comunicación masiva.

Esta tendencia se acelera significativamente con la aparición del internet. Según José Luis Molina (2002), la Gestión del Conocimiento ha empezado en muchas organizaciones a través de la adquisición de tecnología y con este título, se han bautizado intranets, plataformas e-learning, mensajerías, portales corporativos, aplicaciones de minería de datos, y muchas más herramientas destinadas a este fin. La tecnología de la información se convierte entonces en la base de creación de valor en nuestra sociedad, bien llamada la sociedad del conocimiento. A partir de ello aparecen herramientas enfocadas a la Gestión del Conocimiento en la organización, que son realmente inteligentes, como es el caso de Raven, de Lotus, que por medio del análisis de mensajería identifica el conocimiento tácito de la compañía. Aun teniendo esta tecnología, es indispensable la concientización y colaboración del equipo de trabajo, conformando redes de relaciones sociales, compromiso y valores corporativos para la generación de valor a partir del conocimiento. Para llevarlo a la práctica, algunos autores plantean el procedimiento de Gestión del Conocimiento en la organización como se observa en la siguiente figura.

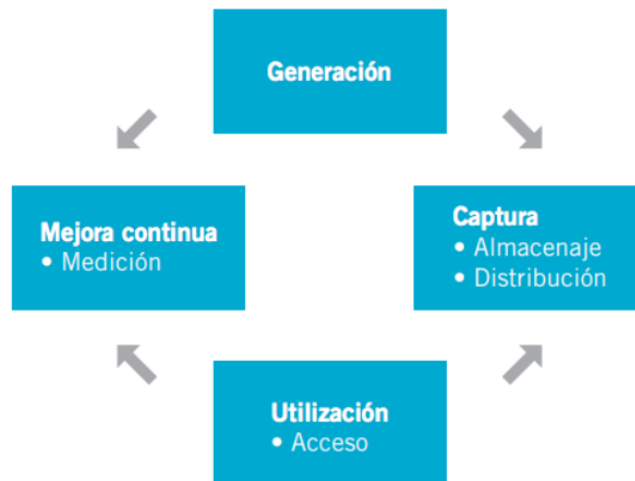


Figura 3. Modelo de Gestión del Conocimiento en la Organización. Basado en Lomello (2009).

Según Lomello (2009) en el subproceso inicial, de generación de nuevos conocimientos, se incluyen todas las actividades relativas al aprendizaje de experiencias y lecciones aprendidas, que consiste en la reflexión sobre problemas que se presentaron y decisiones que se tomaron, cuáles fueron los puntos fuertes, cuáles los errores, cuáles las causas, cómo se podrían mejorar estos errores, en qué otros momentos se puede presentar esta misma situación, etc. En esta etapa los diagramas causa-efecto y todas las herramientas que permiten el análisis de problemas y causas, son de gran ayuda.

La etapa de captura, como su nombre lo indica, tiene por objetivo retener o documentar el conocimiento generado que se encuentre como recurso disponible en otras situaciones con problemas similares. Para que esta captura sea efectiva, es necesario llevarla a ambos tipos de conocimientos (tácito y explícito), una vez se cumple esta situación se puede definir cómo interiorizar o retener cada tipo de conocimiento.

El punto que vale la pena destacar, es el futuro uso del conocimiento; con esto referimos expresamente a conocer las condiciones del entorno donde se presenta la necesidad y de este modo definir cuáles son los medios en el que el conocimiento se entregará y por lo tanto cómo se capturará para su posterior uso. Es alcance de este proceso

definir el almacenamiento de los conocimientos generados. Bien puede ser un documento almacenado en un gestor documental o una base de datos, una lista de nombres con sus respectivas especialidades y su manera de contacto, mediante notas o reuniones, etc. Por esta razón el principal criterio de decisión es cuál es la forma de acceso al conocimiento, para ello es importante tener en cuenta la cultura de la empresa.

La etapa clave del proceso, es la de utilización del conocimiento, en esta instancia se puede determinar cuan efectiva fue la implementación de la Gestión del Conocimiento. Por lo tanto es fundamental comprender cómo se desarrolla y se produce el uso del conocimiento para la solución de problemas. En la empresa, se pueden clasificar los flujos de información en dos fases, secuencia de procesos e intervalos de decisión.

Por último y no menos importante, la etapa de mejora continua de la Gestión de Conocimiento es fundamental para garantizar los resultados a largo plazo. Una revisión constante del proceso para encontrar oportunidades de mejora y apalancarlas con las fortalezas, un esfuerzo para determinar las medidas significativas de seguimiento de la gestión y su impacto en el negocio (Lomello, 2009).

Uno de los aspectos más beneficiosos para la organización, es la oportunidad de compartir el conocimiento por medio del trabajo en equipo, más aún en áreas con alta rotación como es el caso del departamento de Tecnologías de Información. La generación de un repositorio de conocimiento donde cada uno de los integrantes de área tenga la oportunidad de incorporar sus experiencias, conocimiento de personal, datos de contacto, información y servicios brindados por proveedores, así como detalles correspondientes a procedimientos realizados o rutinas, es información muy importante para ahorrar tiempo y esfuerzo de los colaboradores y con mayor razón en áreas de alto impacto. En las compañías se manejan grandes volúmenes de información y por lo tanto es imprescindible la centralización de esta. A través de la Gestión del Conocimiento se definen actividades

periódicas para la documentación, clasificación y evaluación de la información disponible, además de establecer criterios de registro.

2.5.1. Gestión del Conocimiento en Tecnologías de la Información. A continuación, se realizará una breve introducción al estándar ITIL, orígenes e impacto en las organizaciones de Tecnologías de Información, luego se estudiará el ciclo de vida del servicio propuesto por ITIL, sus procesos y cómo incide la Gestión del Conocimiento en cada uno de ellos.

La metodología ITIL (Information Technology Infrastructure Library), es un marco de referencia de procesos, un conjunto de buenas prácticas y conceptos que ayuda a la dirección de las organizaciones cuando implementan sistemas de gestión de Tecnologías de la Información orientadas al negocio y a la calidad del servicio. ITIL se desarrolló a finales de los 80, en el Reino Unido por el departamento llamado OGC (Office of Government Commerce) anteriormente conocido como CCTA (Central Computer and Telecommunications Agency), y se ha convertido en estándar mundial de gestión de servicios informáticos. De acuerdo con Cárdenas (2012), ITIL no es el modelo de referencia perfecto para la Gestión de Servicios TI, pero si se puede considerar como el estándar de facto en estos momentos a nivel mundial y que ha sido adoptado como base por grandes compañías de gestión de servicios como IBM, HP y Microsoft, tanto para la creación o ampliación de sus propios modelos, como para consultoría, educación y herramientas de software para el soporte, y es utilizado a parte de éstas en otras grandes empresas como Barclays Bank, HSBC, Guinness y Procter & Gamble.

El punto fundamental de ITIL es el ciclo de vida del servicio, a partir del cual se estructura la gestión de los servicios. Este enfoque tiene como objetivo ofrecer una visión global de la vida de un servicio desde su diseño hasta su eventual abandono, sin por ello ignorar los detalles de todos los procesos y funciones involucrados en la eficiente prestación de este, teniendo como punto central un subproceso denominado estrategia del servicio, el

cual es encargado de definir las políticas y objetivos de manera que se cumplan con los requerimientos y expectativas del negocio.

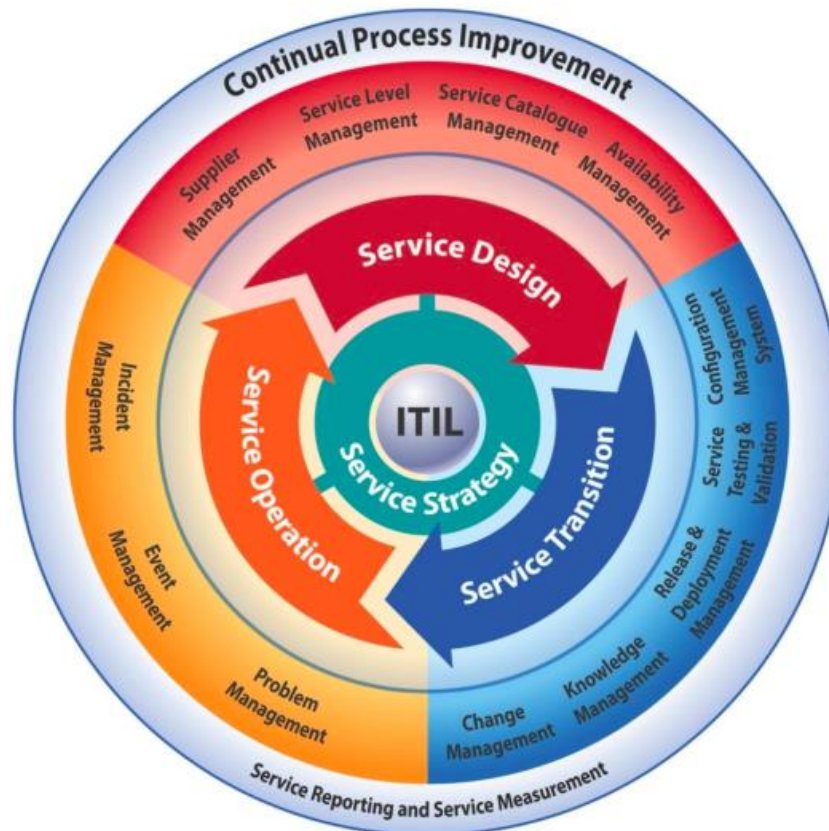


Figura 4. Ciclo de vida del Servicio según ITIL V3 2011. Por AXELOS (2015).

Para llevar a cabo una Gestión del Conocimiento que satisfaga las necesidades de la empresa, se requiere una estrategia general dentro de todos los procesos del ciclo de vida del servicio que se ajuste a los procedimientos establecidos en la organización.

2.5.2. Gestión del Conocimiento en los procesos de TI. Una adecuada Gestión del Conocimiento debe estar presente en todos los procesos correspondientes al ciclo de vida del servicio establecidas por ITIL, ya que colabora estrechamente con los procesos de las otras fases del ciclo de vida cumpliendo un papel fundamental en cada una de ellas y haciendo que la información se encuentre disponible, permitiendo a las organizaciones proporcionar servicios de calidad. Sin embargo, la etapa de transición de servicios incluye la Gestión del

Conocimiento como uno de sus subprocesos, por esta razón se abordará el ciclo de vida del servicio haciendo especial énfasis en el proceso de Transición.

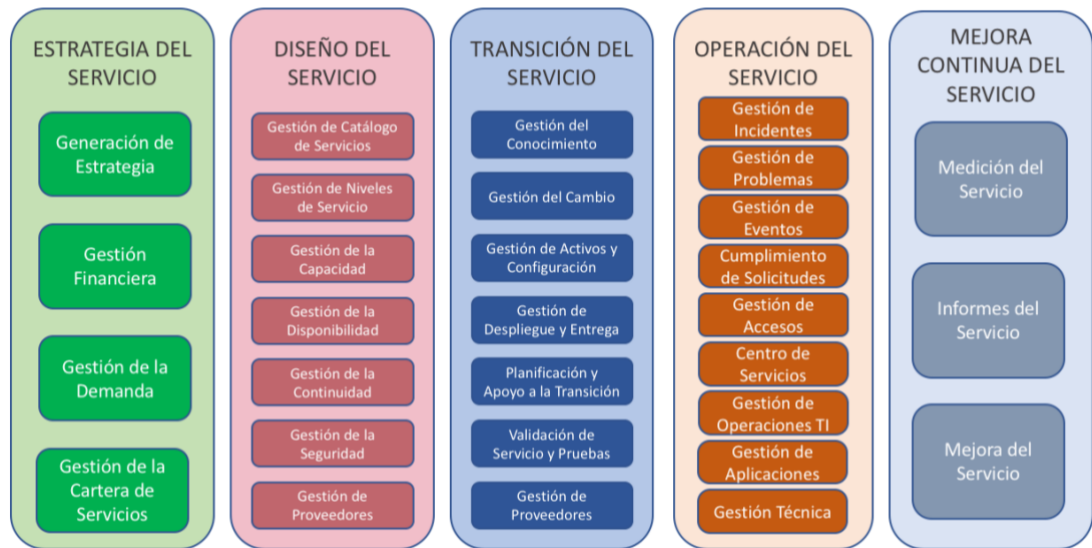


Figura 5. Mapa de Procesos y Funciones. Basado en Alberola (2013).

La fase de Estrategia del Servicio suministra a las organizaciones las herramientas necesarias para identificar las oportunidades de mercado y diseñar, desarrollar e implementar la Gestión (diseño, transición, operación y mejora continua) de Servicios como un activo estratégico. Enlaza los planes empresariales con la estrategia de servicio de IT (AXELOS, 2015), por lo tanto, requiere una profunda Gestión del Conocimiento orientada a soportar y mejorar los procesos críticos del negocio, definidos y documentados previamente.

La fase de Diseño del Servicio, como su nombre lo indica, provee los lineamientos para el diseño y desarrollo de servicios y procesos de Gestión de Servicios. Su objetivo es diseñar servicios efectivos de forma tal que solo se requieran mejoras nominales durante su ciclo de vida y por esta razón, esta fase debe ir acompañada de un proceso de Gestión del Conocimiento con el propósito de comunicar los procesos de gestión de servicios establecidos dentro de IT, y de esta forma cumplir con su finalidad, además de involucrar a todos las verticales que forman parte del proceso.

El proceso de Transición del Servicio se centra en la puesta en producción del servicio IT diseñado en la fase de diseño. Provee lineamientos en el desarrollo y mejora de las competencias para pasar servicios nuevos o modificaciones de los ya existentes a operaciones (Operación del Servicio), asegurándose de que estos servicios satisfagan las expectativas del negocio. ITIL incluye a la Gestión del Conocimiento como una fase propia del proceso de transición, en la siguiente figura, se muestran los subprocesos que contiene la fase de Transición del Servicio, según ITIL V3.

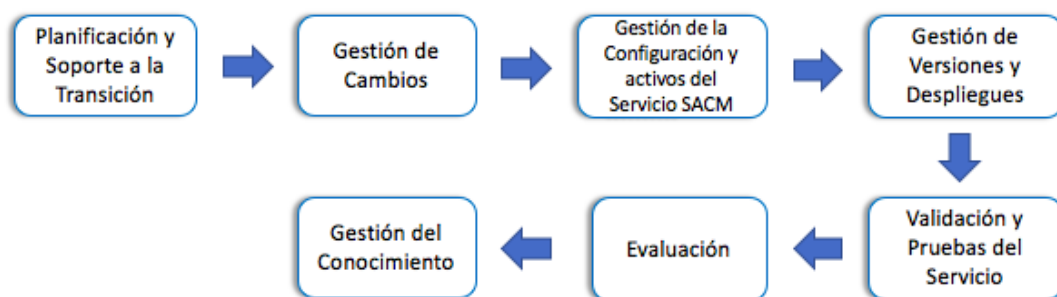


Figura 6. Subprocesos de la Fase de Transición del Servicio. Elaboración propia.

El objetivo de la etapa de Transición del Servicio es mejorar, evaluar y vigilar aquellos servicios que están siendo ejecutados desde la etapa de diseño. En esta fase se registran las herramientas, tecnologías y arquitecturas de gestión, procesos y métodos de medición y los KPI. También en la Transición se discute la internalización, externalización y la eliminación de los servicios, y los aspectos de organización y gestión de los interesados, necesarios para asegurar el éxito de las transiciones de servicio. Gracias a esta fase se obtiene una imagen en tiempo real de la infraestructura IT para poner esta información a disposición de los demás procesos.

El Sistema de Gestión del Conocimiento de Servicios o SKMS, es el proceso que centraliza toda la información correspondiente al servicio, se encargada de reunir, analizar, almacenar y compartir el conocimiento e información de la organización. El objetivo principal del proceso consiste en optimizar la eficiencia, reduciendo la necesidad de

redescubrir el conocimiento. Además, contribuye a mejorar la calidad de las decisiones que se adoptan en una organización, al garantizar que aquellos a quien corresponde tomarlas disponen de información segura y fiable.

Aun teniendo las herramientas necesarias para registrar la información, es necesario contar con una unidad de Gestión del Conocimiento que impulse, estructure y coordine el proceso con equipo de TI y sus principales funciones son: garantizar la disponibilidad de la herramienta, asegurarse de que el personal hace uso de las herramientas (tanto para registrar como para consultar los datos disponibles), analizar la información recopilada velando por que esté permanentemente actualizada y evaluar las necesidades del negocio y coordinar la correcta transferencia de conocimiento desde aquellos que poseen los datos.

De acuerdo con Varela (2016), es importante que quienes desempeñan las labores de Gestión del Conocimiento tengan un profundo entendimiento de los procesos de negocio y realicen una constante monitorización del registro, organización y aprovechamiento de los datos. HMD Project Managers (2014) define el proceso de Gestión del Conocimiento como un conjunto de modelos para representar las relaciones aparentemente estructurales entre Datos, Información, Conocimiento, y en algunos casos Sabiduría. Tomando como base este modelo de la jerarquía de datos, de la información o conocimiento, se establecen herramientas y fuentes de datos e información, es decir, saber qué tipos de datos, de qué manera se almacenan, filtran y se llega a un conjunto de actividades para convertirse en recopilador de datos e información.

Desde la Gestión de Incidencias y Eventos, se puede confeccionar un registro que recibe el nombre de KEDB (Known Error Database) que contiene los errores detectados y las soluciones para cada caso. De esta manera, se minimiza el tiempo de catalogación y solución de incidentes en el futuro. Asimismo, es posible mejorar procesos como la Gestión

de Problemas, realizando un seguimiento del histórico de fallas, estableciendo relaciones y así determinar con mayor facilidad la causa raíz de los incidentes presentados (Varela, 2016).

Por otro lado, la Gestión de Cambios aportará documentación sobre las propuestas de cambio llegadas desde la fase de Mejora Continua del Servicio, tanto si han sido pre aprobadas como si se han desechado. La información relativa a las posibles consecuencias del error, que puede proporcionar al Centro de Servicios la posibilidad de anticiparse al cliente.

El sistema de Gestión del Conocimiento de Servicios está conformado por un conjunto de herramientas, bases de datos y repositorios que son utilizados para gestionar el conocimiento, la información y los datos de una Organización de IT, y su funcionalidad es el aprendizaje hacia la misma. Su estructura responde a una arquitectura basada en las siguientes capas.

Herramientas y fuentes de datos e información. En esta capa es donde se estructura la información e incluye todas las herramientas para descubrir, acumular, compartir, salvaguardar, auditar y archivar datos. Los mismos pueden tener una forma estructurada o no. Estará incluida en esta capa todas las CMDBs y DMLs, así como cualquier otro activo de datos necesarios para gestionar los servicios. Se puede disponer de Enlace con otras fuentes de datos, fuera del SKMS como puede ser RRHH, datos de clientes (CRM) o datos financieros.

Capa de Integración de la Información. Es donde está la Base de Datos de Gestión, propiamente dicha, y donde se desarrollan todas las actividades de integración de datos: minería de datos, gestión de metadatos, sincronización, etc.

Capa de procesamiento de conocimiento. Las funciones asociadas a esta capa incluyen el análisis de los datos, la elaboración de informes, la planificación, el modelado de los datos y la monitorización de los cambios utilizando paneles de control.

Capa de presentación. Es la interfaz que permite buscar, explorar, almacenar, recuperar y actualizar los datos a través de una serie de interfaces específicas para cada proceso interesado: vista de Gestión de la Calidad, vista de Activos y Configuración, etc.

Estructura DIKW. De acuerdo con Varela (2016), el concepto DIKW (Datos- Información-Conocimiento-Saber) recoge y relaciona las distintas unidades de conocimiento en un proceso lineal que va de menor a mayor. Esta estructura es un reflejo del modo en que la Gestión del Conocimiento procesa y transforma los Datos en Saber, que es lo relevante en la toma de decisiones. Los Datos consisten en mediciones cuantificables y objetivas, al aportar contexto a los datos (contrastando con otras fuentes de datos, interpretándolos, etc.) se obtiene la Información. El Conocimiento se alcanza al completar la información con las experiencias, ideas y juicios de cada individuo. Por último, el Saber radica en tomar las decisiones adecuadas aplicando el conocimiento y el sentido común. Los Datos, la Información y el Conocimiento pueden ser registrados en bases de datos, y por lo tanto ser consultados y transferidos. El Saber, sin embargo, no puede ser capturado puesto que se refiere a la capacidad individual para hacer juicios válidos y tomar decisiones correctas. Con toda esta información es posible aplicar una serie de procesos que convierta e integre toda esa información en conocimiento, obteniendo así una capa de procesamiento de conocimiento: consulta y análisis, realización de informes, gestión del rendimiento, previsión, planificación y presupuestos, modelado, monitorización, cuadros de mando, paneles de control, alertas, es decir, a partir de ello es posible ofrecer toda esa información para su interpretación, convertirla en conocimiento y adquirir sabiduría para las toma de decisiones a futuro.

Dentro de las dificultades que se presentan al implementar la Gestión del Conocimiento en la empresa se tendría: la falta de confianza del personal en la documentación registrada, la poca disponibilidad de tiempo para trabajar en la documentación priorizando sus actividades diarias, cuando no se crea el hábito de revisar la información, lo que a su vez también influye en la actualización de los datos. En este sentido, también se encuentran inconvenientes en la adopción de este sistema cuando la información está incompleta o mal estructurada, o está enfocado a otro tipo de audiencia.

2.5.3. Beneficios de la Gestión del Conocimiento para la Organización. Por medio de una Gestión del Conocimiento idónea se obtienen grandes beneficios en la organización. Rowley (2000) sostiene que una buena Gestión del Conocimiento proporciona nuevas herramientas de gestión, facilita la tarea de motivación del personal, promueve la innovación y el desarrollo de nuevos productos y servicios y también contribuye a mejorar la conectividad y las relaciones con los clientes. De la misma manera, Roldan (2000) plantea que una de las labores prioritarias de Gestión del Conocimiento, consiste en la definición de los beneficios que se pretende alcanzar, y que suelen variar en función de la estrategia de cada organización, la cual se basa fundamentalmente en la mejora de los procesos, innovación y desarrollo de nuevos productos y servicios y mejora de las relaciones con los clientes. Contar con proceso de Gestión del Conocimiento en la organización trae numerosas ventajas para la Gerencia de TI. Siguiendo las buenas practicas recomendadas por el proceso ITIL, se pueden mencionar las razones de utilizar la información relacionada con procesos y servicios.

Entre los aspectos positivos para la compañía con la adopción de un sistema de Gestión del Conocimiento en IT, se pueden citar los siguientes. En primer lugar, se evitan retrabajos innecesarios, pues en caso de presentarse un problema que ya se presentó en el pasado, es posible hallar los detalles de la solución aplicada en su momento, ahorrando tiempo y

esfuerzo y evitando situaciones de desinformación. Existe también un mayor aprovechamiento de los recursos, acompañados de mayor flujo de información y mejor calidad en la misma. Entre los beneficios más importantes está la reducción del tiempo de respuesta a incidencias y agilidad en la restauración del servicio, mayor eficiencia en la solución de problemas, mejor control sobre los despliegues HW y las actualizaciones SW, mejora de la seguridad, cumplimiento de los requisitos legales, ahorro de costes al evitar las duplicaciones de recursos, mayor precisión en la planificación del gasto y apoyo efectivo entre los procesos de IT. En resumen, se obtienen Servicios IT de alta calidad.

El principal beneficio aportado por la Gestión del Conocimiento para las empresas es sin duda alguna, la generación de valor. En este sentido, Mendoza (2017) engloba las aportaciones de la Gestión del Conocimiento en una empresa en cuatro grupos.

- Fomento de la I+D y orientación hacia la innovación.
- Mayor conocimiento e información de los mercados y de los clientes.
- Valoración de las personas y el fomento de la cultura corporativa.
- Alineación de los procesos y sinergias con la estrategia del negocio.

Estos lineamientos apuntan a que los beneficios que las compañías esperan obtener al implantar un programa de Gestión del Conocimiento, hacen referencia: en primer lugar, a las cuestiones internas de la propia organización tales como incrementar la capacidad de los empleados, promover y fomentar la innovación y obtener una mejor preparación de cara a futuros cambios y, en un segundo término, a factores externos tales como nuevas ventajas competitivas, nuevas oportunidades de negocio y mejora en la relación con los clientes.

Por su parte, Bates (2005) argumenta que la importancia del conocimiento va incluso más allá, resaltando que aunque a menudo el conocimiento es costoso de generar, resulta muy económico de difundir gracias a las TIC, de igual forma los productos basados en el

conocimiento presentan rendimientos crecientes, es decir, una vez que la primera unidad es producida a coste significativo, las unidades adicionales podrían ser producidas a un coste marginal muy bajo.

De acuerdo con Nonaka & Takeuchi (1995), la Gestión del Conocimiento es una herramienta que permite a la empresa incrementar su capacidad de respuesta entre los retos y circunstancias del presente y del futuro, lo cual tiene un efecto positivo sobre su valor, en la medida que está correctamente implantada. Sostiene que la Gestión del Conocimiento proporciona valor cuando permite una eficaz circulación de las ideas o las informaciones, y muy especialmente del llamado conocimiento tácito, que es la verdadera fuente de competitividad y sostenibilidad de las empresas y de progreso en las sociedades avanzadas.

La implantación de la Gestión del Conocimiento permite que los trabajadores sean más productivos, como consecuencia de la facilidad que tienen para compartir sus experiencias con el equipo de trabajo, de esta manera el conocimiento se transforma en un activo valioso que se encuentra como recurso disponible aportando valor al negocio y permitiendo un ahorro sustancial para la organización.

Capítulo 3.

Gestión de Conocimiento en el Contexto de las Tecnologías de Información de Falabella Argentina

La Gerencia de Tecnologías de la Información de Falabella Argentina cuenta con un portal web para publicación de novedades y al cual acceden todos los integrantes del área. Asimismo dentro de la herramienta utilizada para la gestión de servicios, cuenta con un espacio virtual para realizar una base de datos de conocimiento. Sin embargo, no se están aprovechando estos espacios para incorporar documentación de servicios de TI; la información se encuentra en un directorio compartido donde cada uno de los equipos tiene una carpeta de trabajo con permisos de lectura y escritura y hasta el momento no existe una política de accesos entre las áreas de TI. Generalmente cuando se requiere el ingreso a una de las carpetas de otros equipos es necesario solicitar autorización al área de seguridad informática o plataforma.

Tabla 1.

Roles en el entorno de TI de Falabella Argentina

Rol / Equipos	Objetivo Principal del Rol
CIO	Es la persona encargada de la estrategia general de la dependencia, y está involucrada en cada uno de los servicios, de la misma.
Gerente de GSC	Es el responsable de que los servicios de IT se brinden de manera efectiva. Tiene a su cargo los equipos de Mesa de Ayuda (jefe de GSC) y Operaciones (operadores y Recursos Informáticos).
Gerente de Tecnología	Encargado de la Infraestructura, tiene a su cargo la gestión de plataformas tecnológicas para soportar los servicios de TI, comprendido por las jefaturas de plataforma, seguridad informática, facilities y networking.
Gerente de Proyectos y Aplicaciones	Es el responsable del relacionamiento con el Negocio, su equipo está compuesto por BPs y Gestores de Aplicaciones quienes llevan adelante iniciativas y servicios.
Equipo de Plataforma	Coordinar actividades orientadas a mantener los servidores productivos y adquisición de nuevo

Rol / Equipos	Objetivo Principal del Rol
	<p>hardware. El equipo está a cargo de soportar ambientes productivos y de desarrollo, así como brindar orientación para encarar nuevos proyectos con recursos nuevos o existentes. Está conformado por los siguientes roles.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Jefe de Plataforma - Líder de Proyectos de Plataforma - Analistas de Plataforma
Equipo de Networking	<p>Coordinar actividades orientadas a mantener la infraestructura y adquisición de nuevo hardware. Su equipo está a cargo de soportar ambientes productivos y de desarrollo, así como brindar orientación para encarar nuevos proyectos con recursos nuevos o existentes. El equipo está constituido por los siguientes colaboradores.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Jefe de Comunicaciones - Líder de Proyectos de Comunicaciones - Analistas de Comunicaciones
Equipo de Seguridad Informática	<p>Es el encargado de monitorear y mantener la infraestructura de redes de la organización. El equipo está formado por estos roles.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Jefe de Comunicaciones - Líder de Proyectos de Comunicaciones - Analistas de Comunicaciones
Equipo de GSC	<p>Es el responsable de que los servicios de IT se brinden de manera efectiva. Está formado por:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Jefe de GSC - Coordinadores de GSC - Mesa de Ayuda
Equipo de Operaciones	<p>Es el equipo que garantiza que los colaboradores en tienda y corporativos tengan las herramientas necesarias para desempeñar su trabajo y está conformado de la siguiente manera:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Jefe de Operaciones - Coordinadores de Operadores - Operadores de Oficina - Operadores de Tienda
Equipo de IT Business Partners	<p>Es el equipo encargado del relacionamiento con las áreas de negocio, el focal point del negocio para IT. Su tarea principal es la gestión de proyectos, se encargan de llevar todas las necesidades para convertirlas en soluciones, gestionar la demanda en IT, gestión de proyectos y punto de contacto para temas críticos que afectan al negocio. Se asignó un IT Business Partner por cada negocio, de la siguiente manera:</p> <ul style="list-style-type: none"> - IT Business Partner Ventas - IT Business Partner Operaciones y BackOffice

Rol / Equipos	Objetivo Principal del Rol
Equipo de Gestores de Aplicaciones.	<ul style="list-style-type: none"> - IT Business Partner Finanzas - IT Business Partner Recursos Humanos <p>De la misma manera en que los IT Business Partner, los Gestores de Aplicaciones están asignados a cada negocio y son los encargados de la continuidad operativa / soporte de los servicios que están en operación y los evolutivos para mejora de aplicativos o sistemas ya existentes.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Gestor de Aplicaciones Ventas - Gestor de Aplicaciones Operaciones y BackOffice - Gestor de Aplicaciones Finanzas - Gestor de Aplicaciones Recursos Humanos

Nota. Elaboración propia.

3.1. Estructura Organizativa de Falabella Argentina y del Departamento de TI.

El departamento de Tecnologías de la Información de Falabella Argentina está conformado bajo la siguiente estructura.

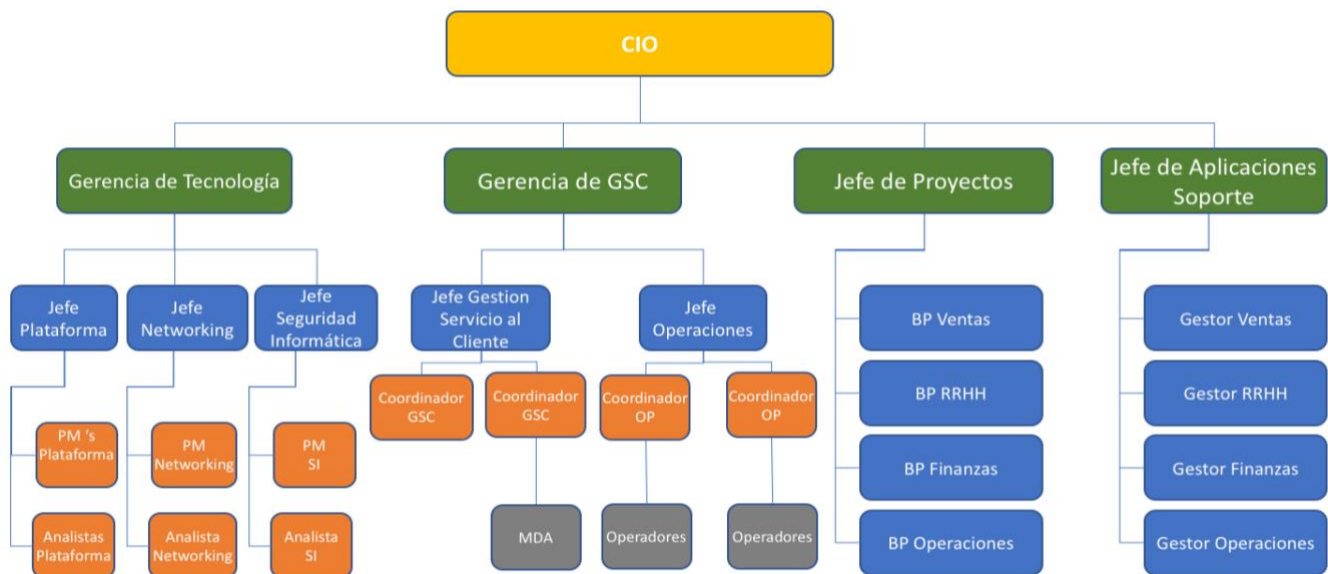


Figura 7. Estructura Gerencia IT Falabella Argentina. Elaboración Propia, Falanet.

El proceso de transición se origina en el área de Proyectos y Aplicaciones de la compañía y está integrada por los siguientes equipos y roles como se puede apreciar en la

Error! Reference source not found..

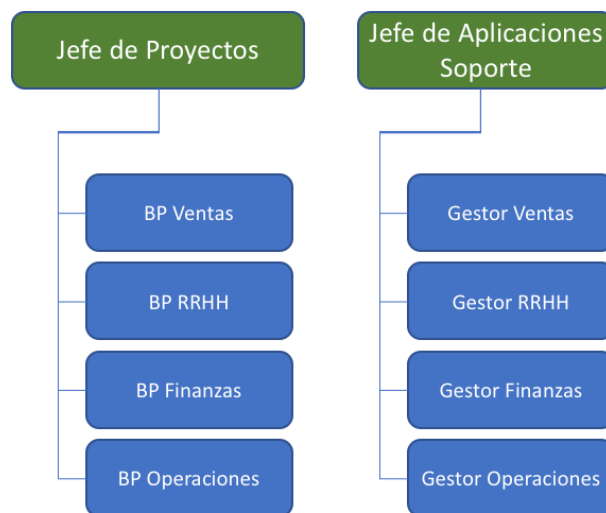


Figura 8. Estructura de la Gerencia de Proyectos y Aplicaciones de Falabella Argentina. Elaboración Propia, falanet.

El jefe de Proyectos que tiene a su cargo cuatro IT Business Partner, uno por cada área de negocio. Las áreas de negocio a las que la Gerencia de TI brinda servicio son: Compras, Recursos Humanos, Gerencia Financiera, Operaciones de Negocio y SAC (Servicio de Atención al Cliente). Los IT Business Partner son los encargados de impulsar las iniciativas y soluciones enfocadas a mejorar la experiencia del usuario y los procesos de negocio, son los responsables del relacionamiento y gestión de la demanda del negocio designado. Además, cada IT Business Partner ejerce el rol de Project Manager (PM) para iniciativas locales, donde prioriza las iniciativas del negocio y las lleva a comité para implementar la solución junto con el equipo de IT conformado por un especialista de cada una de las verticales (Plataforma, Comunicaciones, Seguridad Informática, Operaciones, Mesa de Ayuda). Cuando se trata de una iniciativa regional, el IT Business Partner, gestiona los recursos locales, controla el alcance, tiempo y costo del proyecto para entregar un estatus al negocio además de asegurarse de contar con la infraestructura y condiciones necesarias para que la solución a implementar funcione bien. Una vez los proyectos pasan a la etapa de transición, se incorpora al gestor de aplicaciones designado para el área de negocio correspondiente, quien será responsable del servicio en producción. La transición consiste

en la entrega de un documento técnico funcional y en algunos casos, la generación de categorías en la herramienta de Mesa de Ayuda .

El equipo de gestión de aplicaciones se encarga de la continuidad operativa de los servicios que se encuentran en producción. Una vez finalizada la etapa de implementación de proyecto, el Gestor de Aplicaciones lo incorpora y es el referente ante inconvenientes o implementaciones (evolutivos) relacionadas con servicios correspondientes a cada una de las áreas de negocio. Tal como se encuentran distribuidos los IT Business Partner, también hay un Gestor de Aplicaciones para cada una de las áreas de Negocio (compras, RRHH, Finanzas y Operaciones). Si bien en la mayoría de los casos el Gestor de Aplicaciones no realiza tareas operativas para resolución de incidentes o realizar cambios, es quien gestiona la solución y para ello requiere el apoyo de los centros de competencias y/o los equipos resolutores encargados de solucionar las fallas, problemas y requerimientos que se presenten en el sistema. Adicionalmente, el Gestor de Aplicaciones, es quien lleva adelante las iniciativas de mejora de aplicaciones ya existentes o evolutivos con el apoyo de los centros de competencias o el equipo de IT Local (referentes de cada una de las áreas de TI, Plataforma, Comunicaciones, Seguridad Informática, Operaciones).

3.1.1. Organización y Transferencia de Conocimiento la Gerencia de TI de Falabella Argentina. El proceso de Transición en el área de TI de Falabella se origina en la etapa de cierre del proyecto y su correspondiente paso a producción. Se realiza mediante la entrega de un documento técnico funcional y para la mayoría de los casos se dan de alta las categorías en la herramienta de **Mesa de Ayuda**, para generación de tickets en operación. No existen formatos de documentación definidos para este proceso, por lo tanto, la información disponible referente al servicio se entrega según el criterio del IT Business Partner. Esta parte del proceso se realiza dentro de la gestión de proyectos y está a cargo del IT Business Partner,

hay una planificación y el diseño por lo general está sujeto a cambios durante la implementación, algunas veces afectando los tiempos y costos establecidos.

La gestión de cambios localmente es coordinada por el líder de proyectos de Plataforma, quien gestiona la solicitud con el Change Manager regional que es el encargado de la aprobación de las implementaciones regionales. Actualmente en la Gerencia no se ha implementado el comité de cambios ni se trabaja en su priorización, por lo general, se gestionan las implementaciones según disponibilidad. En caso de tener una emergencia el gestor de aplicaciones, con un visto bueno de la Gerencia, gestiona a las áreas encargadas de la solución; para que de esta forma se puedan tomar acciones con el propósito de restablecer el servicio lo más rápido posible. No existe la directriz de actualizar la documentación existente del servicio afectado.

Actualmente la Gerencia no cuenta con una CMDB (Base de Datos de Gestión de la Configuración), no se han identificado los CI (elementos de configuración). Sin embargo, cuando se realizan las auditorías, se trabaja en un inventario en Excel. Este documento, es donde se identifican la mayor parte de elementos y es utilizado cada vez que se anuncia una nueva inspección. La implementación de nuevas versiones se realiza de la siguiente manera, se solicita un turno con el equipo de plataforma, quienes realizan un backup de la versión actual. Se instala la nueva versión en un ambiente de test o QA y una vez se realicen las pruebas necesarias que acrediten su funcionamiento, se lleva a producción. Para despliegues en tienda, se está conformando una célula que se encargará de gestionar el rollout de soluciones con el apoyo del equipo de plataforma en sitio y el equipo de operaciones IT. El proceso de validación y pruebas se realiza en un ambiente destinado para pruebas con el acompañamiento de un usuario clave, que es el encargado de validar que el funcionamiento del aplicativo cumple con las especificaciones y requerimientos proporcionados y/o verificar

el funcionamiento de la nueva versión de la herramienta (en caso de haberse realizado un cambio).

Como requisitos para la transición del servicio, se solicita el envío de documentación que consiste en la entrega de los siguientes archivos. Un Documento técnico funcional que cuenta con los requerimientos del usuario y las funcionalidades del sistema implementado. El Troubleshooting para algunos proyectos, solicitado por el equipo de continuidad operativa para algunos servicios, consiste en un manual con la descripción de inconvenientes presentados en el paso a producción y su escalamiento o solución. Hasta el momento no se ha establecido un formato de troubleshooting para transiciones, actualmente se trabaja con un formato a criterio del líder de proyecto.

Generalmente, la información y documentación correspondiente al servicio se almacena en una carpeta en la red donde el IT Business Partner tiene todos los archivos correspondientes a sus proyectos y despliegues.

Una vez finaliza la etapa de transición y toma de operación por parte del Gestor de Aplicaciones, éste último asume la responsabilidad de la gestión de incidentes y problemas en la Gerencia, que, apoyado con el equipo de Gestión de Servicios y las verticales duras de la gerencia, trabajan en la solución de inconvenientes reportados por el negocio, según la prioridad establecida. Una vez resuelto el problema o incidente se culmina a través de una comunicación por email al negocio. Hasta el momento no existe un registro de fallas o errores conocidos, por lo que difícilmente se considera que exista una adecuada gestión de problemas.

La Gestión de Cambios, es un proceso que aún está en desarrollo, por esta razón, no aporta documentación suficiente sobre las propuestas y solicitudes de cambio. Como resultado, la información relativa a las posibles consecuencias de una falla o error, que podría

proporcionar esta fase, no se está entregando al Centro de Servicios, lo que impide anticiparse al negocio.

3.1.2. Beneficios de la Gestión del Conocimiento para IT- Falabella Argentina. La implementación de un modelo de gestión de conocimiento en el área de Tecnologías de la Información de Falabella Argentina se plantea con el objetivo de mejorar los procesos del área y así ofrecer un mejor servicio al negocio. Al compartir el conocimiento, si la gerencia sabe exactamente lo que su cliente necesita, el tiempo de respuesta y la calidad del producto serán superiores.

Internamente en TI también se pueden obtener grandes ventajas mediante la transformación de la Gerencia en una fuente de aprendizaje, que fomente la innovación y la creatividad de los colaboradores, que se sienten motivados a compartir experiencias y conocimiento, dado que permite un mejor relacionamiento con el cliente interno como resultado del modelado de procesos; además, facilita la gestión y generación de acuerdos de niveles de servicio más ajustados a la realidad de la organización, facilita la resolución de problemas rápida y eficientemente, y esto está directamente relacionado con la disminución de horas de trabajo de los empleados, especialmente para los gestores de aplicaciones, quienes están más expuestos por ser la cara visible al negocio.

Gracias a una buena Gestión de Conocimiento es posible minimizar la curva de aprendizaje de nuevos colaboradores del departamento de Tecnologías de Información de Falabella. Por medio de una adecuada transición, no solamente se disminuyen los problemas en producción sino también se logra en el equipo de IT mayor conocimiento de los servicios que el área ofrece, es posible mejorar los tiempos de respuesta y disminución de los costos transaccionales derivados de la falta de definición de procesos formales para la documentación y validación de información. Se pueden evidenciar mejoras en procesos de la operación de servicios que está directamente relacionado al nivel de satisfacción del

negocio, disminución en tiempos de incidentes permitiendo mayor agilidad y tiempo de respuesta en la gestión de servicios, reduciendo el riesgo durante eventos y fechas especiales donde la operación debe prestar un mejor servicio.

3.2. Características del Departamento de Tecnologías de la Información en Falabella Argentina.

En este capítulo se muestran los resultados de las encuestas realizadas en la organización. En una primera fase se tomó el resultado de una encuesta de satisfacción del cliente interno, orientada a medir la satisfacción de las distintas áreas de negocio de Falabella con el servicio de la Gerencia de Tecnologías de la Información. La segunda fase se basa en el diagnóstico a partir de encuestas realizadas a los integrantes de la Gerencia de TI que tienen como objetivo medir la situación actual en cuanto a la manera en que se gestiona el conocimiento internamente, considerando el punto de vista de jefes, gerentes, líderes de proyectos y analistas. Finalmente, se describen las oportunidades de mejora halladas a través de las encuestas realizadas.

3.2.1. Perspectiva del Cliente. En el marco de las compañías, donde el principal objetivo de las áreas de servicios es generar mayores beneficios, la Gestión de Conocimiento debe ser pensada y direccionada para engrosar la cuenta de resultados, ya sea incrementando ingresos o reduciendo la línea de costos. Este trabajo está orientado a esta última, las variables que se pueden tener en cuenta para identificar, definir y desarrollar nuestro planteamiento son los tiempos de respuesta orientados a la satisfacción del cliente, teniendo en cuenta su percepción en la rapidez en la atención y porcentaje de eventos caducados.

Con el fin de medir el estado actual del servicio de la gerencia IT, se realizó una encuesta al cliente interno y se evaluaron puntos, tales como, grado de satisfacción, tiempos de respuesta, tiempo de solución de incidentes, requerimientos y problemas, efectividad, servicio de Mesa de Ayuda, grado de conocimiento de los agentes de MDA en el momento

de reportar una falla, servicio brindado por los operadores en sitio, etc. Para ello se consideró una muestra de 1180 colaboradores de las áreas de negocio de la compañía, a quienes presta servicios el Departamento de Tecnologías de Información. Para el análisis de datos de la encuesta se utilizó la metodología NPS (Net Promoter Score).

3.2.2. Satisfacción del Negocio con el Servicio de IT. En primer lugar, se consultó a los clientes por su satisfacción con la Gerencia de TI en general, los resultados se muestran en la **Error! Reference source not found.** y en la **Error! Reference source not found.**, que contienen la misma información, enfocada a conocer la percepción del negocio con respecto a todos los servicios que se proporcionan desde el departamento de Tecnologías de la Información. Se evidencia una gran inconformidad que se desglosará revisando cada una de las Gerencias que componen TI.

Tabla 2.
Satisfacción del Cliente con el Servicio de TI

<i>Aspecto</i>	<i>% Resultados</i>
Promotores	17%
Neutro	42%
Detractores	41%

Nota. Elaboración propia.

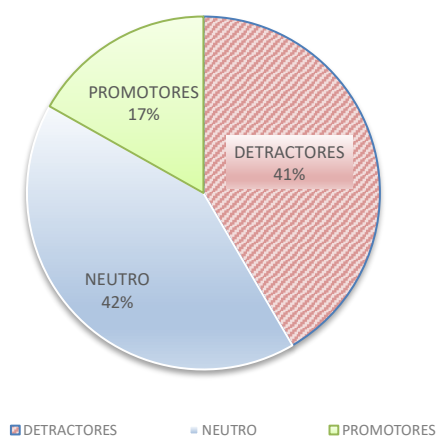


Figura 9. Satisfacción del Cliente con el Servicio de la Gerencia. Elaboración propia, Resultado Encuesta satisfacción clientes IT Falabella.

La satisfacción del cliente en relación con los servicios que ofrece el área de Tecnologías de la Información evidencia la problemática de la compañía. Tomando como referencia una muestra de 850 personas, se encuentra un porcentaje importante de detractores o clientes insatisfechos con el nivel de servicio brindado por parte de la Gerencia. En la figura se pueden evidenciar los resultados en porcentajes, donde el 41% no está conforme con el servicio (detractores), tan solo el 17% se siente conforme con el nivel de servicio (promotores) y el 42% no manifiesta inconformidad ni satisfacción (neutro).

A continuación, se mostrarán las Oportunidades de Mejora del servicio que mencionó el negocio con respecto al área, que son los tiempos empleados en la resolución de incidentes y problemas, demora en atención de requerimientos y efectividad en la solución de reclamaciones. En la mayoría de los casos estos inconvenientes impactan en los sistemas Core de la organización, afectando tanto a clientes internos como externos y en los casos más extremos incidiendo negativamente en la reputación de la compañía.

Tabla 3.

Puntos de Mejora del Servicio TI

<i>Aspecto</i>	<i>% Resultados</i>
Tiempo de atención y gestión de Incidentes y Problemas	64%
Tiempo de Resolución de Requerimientos	43%
Efectividad en Solución de Reclamos	23%

Nota. Elaboración propia.

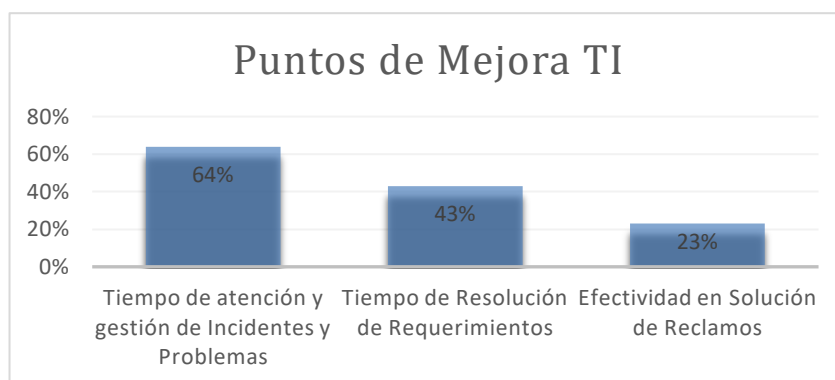


Figura 10. Oportunidades de Mejora de la Gerencia de TI. Elaboración propia, Resultado Encuesta satisfacción clientes IT Falabella.

En seguida se mostrarán los aspectos a mejorar por cada una de las Gerencias internas de TI y su visibilidad dentro de la compañía.

La Gerencia de Gestión de Servicio al Cliente o Mesa de Ayuda, es donde se reciben todas las solicitudes y reportes de fallas por parte del usuario final.

Tabla 4.
Satisfacción del Cliente con el servicio de Mesa de Ayuda

<i>Aspecto</i>	<i>% Resultados</i>
Promotores	16%
Neutro	30%
Detractores	54%

Nota. Elaboración propia.

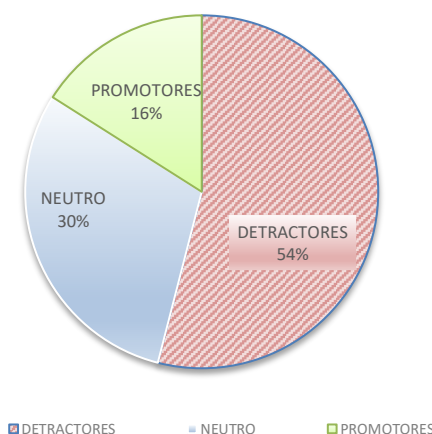


Figura 11. Servicio de Mesa de Ayuda. Elaboración propia, Resultado Encuesta satisfacción clientes IT Falabella.

Tabla 5.
Teniendo en cuenta tu experiencia con el servicio de Mesa de Ayuda. ¿Cuán satisfecho estás con los siguientes aspectos?

<i>Aspecto</i>	<i>Promotores</i>	<i>Neutro</i>	<i>Detractores</i>
Vía de Comunicación Telefónica	16%	8%	42%
Vía de Comunicación Portal Click (Sitio MDA)	14%	0%	50%
Disponibilidad Telefónica al comunicarse con MDA	20%	4%	42%
Resolución de problemas en primer contacto por el agente MDA	14%	4%	62%
Grado de Conocimiento del agente MDA sobre el trabajo que realiza	18%	6%	56%

Nota. Elaboración propia.

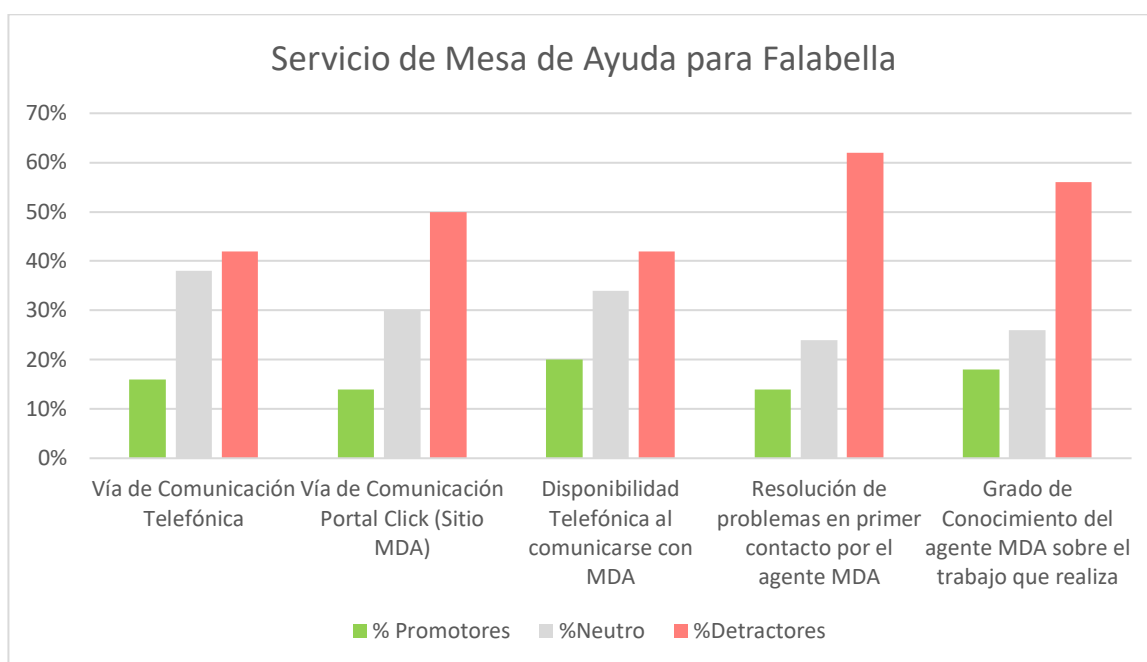


Figura 12. Servicio de Mesa de Ayuda al Negocio. Elaboración propia, Resultado Encuesta satisfacción clientes IT Falabella.

En esta sección se puede evidenciar el grado de inconformidad del cliente interno con el servicio de Mesa de Ayuda, debido a una gran deficiencia en la respuesta de los agentes, su grado de conocimiento, el servicio tanto por el portal web de click (website de Mesa de Ayuda), como por medio de la línea de atención al cliente de Mesa de Ayuda. Con este resultado, se manifiesta que en el momento en que se establece comunicación efectiva con Mesa de Ayuda, el servicio no cumple con las expectativas del negocio. En este aspecto se puede encontrar una oportunidad de mejora, brindándole al cliente las herramientas suficientes para que su reclamo, incidente o necesidad, llegue a la Mesa de Ayuda o al área encargada de darle solución.

Un ejemplo de cómo mejorar este servicio es con la elaboración de manuales, comunicaciones vía email, videos y capacitaciones dirigidas al negocio, que indiquen las distintas alternativas existentes para acudir a Mesa de Ayuda, los distintos escalamientos y el alcance de las solicitudes. Por lo general, los usuarios desconocen el alcance de las

funciones dentro de la Gerencia de TI y las personas de contacto para sus necesidades, es muy importante que se comunique al negocio quiénes son sus referentes y así colaborarles en el sentido de resolver sus inquietudes en tiempo y forma.

Uno de los aspectos incluidos en la encuesta de satisfacción del cliente, tiene que ver directamente con el grado de conocimiento de los agentes de Mesa de Ayuda sobre el trabajo que realizan. Como se observa en la Figura 13 con los datos tomados de la **Error! Reference source not found.**, el 56% de los colaboradores del negocio en Falabella consideran que el personal de Mesa de Ayuda no cuenta con el conocimiento suficiente para realizar su trabajo y el 18% considera que si tienen un grado de conocimiento suficiente, por otro lado, el 26% de los clientes no tiene una opinión al respecto. Estos resultados pueden mostrar que quizás la interacción con Mesa de Ayuda no es muy frecuente.

En cuanto a las sugerencias brindadas por las áreas de negocio para mejorar el servicio de la Mesa de Ayuda se destacan los aspectos descritos en la **Error! Reference source not found.** y mostrados en la Nota. Elaboración propia.

Tabla 6.

¿Qué Sugerencias brindarías en pos de mejorar el Servicio?

<i>Aspecto</i>	<i>Resultados</i>
Reforzar los conocimientos del negocio a los agentes de click	48%
Resolución de Incidentes en primer contacto (telefónico o portal click)	70%
Mejor trato o Mayor cordialidad	14%
Otro	22%

Nota. Elaboración propia.



Figura 13. Sugerencias para mejorar el servicio MDA (click). Elaboración propia, Resultado Encuesta satisfacción clientes IT Falabella.

De acuerdo con los anteriores resultados, se insiste en la necesidad de reforzar los conocimientos del negocio a los agentes de MDA, para que de igual manera intervengan activamente en la resolución de incidentes en el primer contacto. Esto requiere un gran esfuerzo para la gerencia en la capacitación del equipo de Mesa de Ayuda a nivel técnico y a nivel de conocimiento de los diferentes procesos de negocio, de temas críticos, referentes, y proporcionarles la información necesaria para que la transmitan al usuario, incluso, si la situación lo amerita, brindarles las herramientas para que realicen tareas de primer nivel enfocadas a la solución de eventos reportados por los usuarios.

Por parte de la Gerencia de Proyectos y Aplicaciones, se muestran resultados bastantes desalentadores.

Tabla 7.

¿Se siente acompañado durante la Gestión de Proyectos y Mejora Continua de Aplicaciones Productivas?

Aspecto	Resultados
Promotores	12%
Neutro	29%
Detractores	59%

Nota. Elaboración propia.

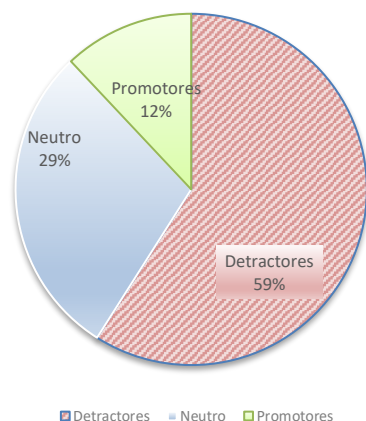


Figura 14. Acompañamiento de la Gerencia de PyA al Negocio. Elaboración propia, Resultado Encuesta satisfacción clientes IT Falabella.

Partiendo de estos resultados, se puede notar que incluso en la Gerencia de Proyectos y Aplicaciones, se encuentran algunas falencias en términos de relacionamiento con los usuarios. Teniendo en cuenta que los miembros de Proyectos y Aplicaciones son la cara de TI al cliente interno para temas relacionados con aplicaciones, iniciativas de mejora e implementación de nuevos sistemas enfocados a mejorar la experiencia de las áreas de negocio. En seguida, se analizarán las respuestas a la siguiente pregunta correspondiente a los servicios corporativos prestados por la Gerencia de Tecnologías de la Información: ¿Cómo evaluaría los siguientes servicios con base en su experiencia?

Tabla 8.

¿Cómo evaluaría los siguientes servicios con base en su experiencia?

Aspecto	Promotores	Neutro	Detractores
Requerimientos de Acceso a Aplicaciones	21%	27%	48%
Blanqueo y Desbloqueo de Contraseñas	37%	38%	25%
Navegación	17%	33%	48%
VPN Acceso Remoto	19%	23%	35%
Email Corporativo	31%	38%	29%
Recursos Compartidos	33%	31%	35%
Sistemas Corporativos / Citrix	23%	19%	46%
Funcionamiento de Impresoras	27%	35%	38%
Tiempo de Resolución de falla de Impresoras	19%	23%	48%
Capacitaciones sobre el uso correcto de Recursos Informáticos	12%	13%	67%

Nota. Elaboración propia.

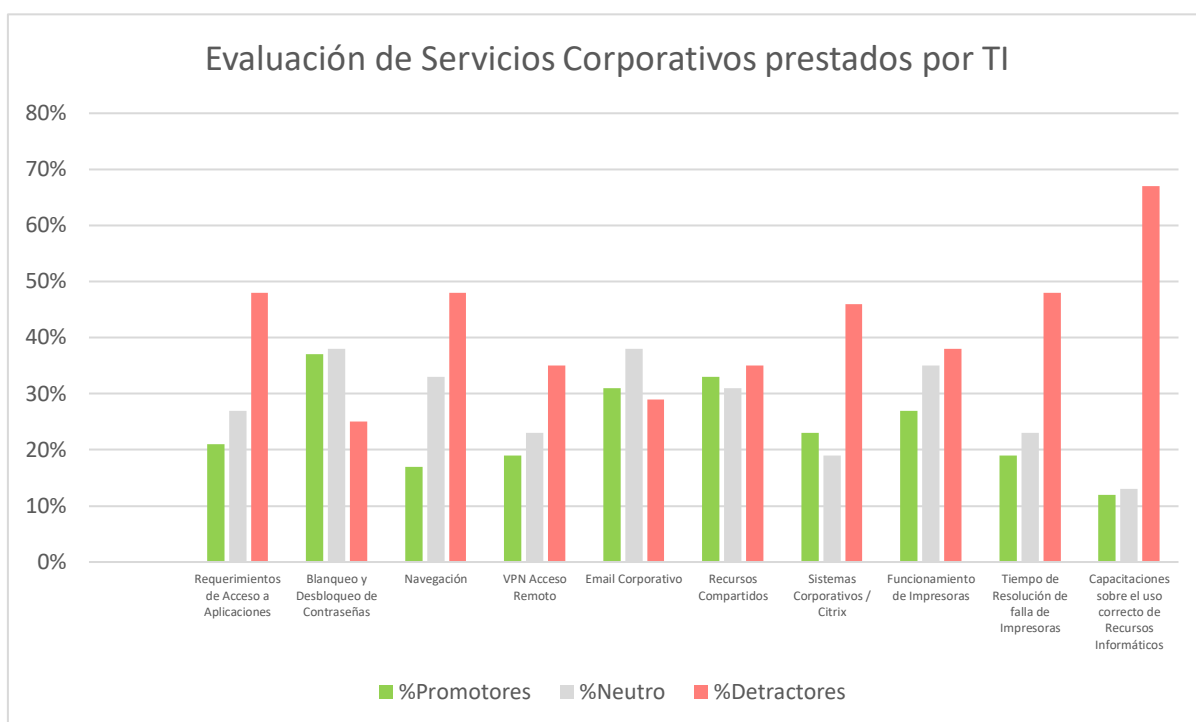


Figura 15. Evaluación del Cliente con respecto a los servicios corporativos ofrecidos por TI. Elaboración propia, Resultado Encuesta satisfacción clientes IT Falabella.

Por último se muestra en la **Error! Reference source not found.** y en la **Error! Reference source not found.**, la información correspondiente al servicio brindado por los operadores en sitio. Se evidencia que el personal es muy amable y cordial, y cuenta con expertiz técnica para las tareas que se le encomiendan. Sin embargo, se reflejan algunos inconvenientes por demora en la resolución de problemas e incidentes y retraso en el tiempo de respuesta.

Tabla 9.

¿Cómo evaluaría los siguientes servicios de Operadores en sitio?

Aspecto	Promotores	Neutro	Detractores
Tiempo Transcurrido entre la generación de un ticket y la asistencia en sitio	29%	27%	43%
Rapidez de la resolución de	37%	38%	39%

problemas e incidentes			
Amabilidad y cordialidad del técnico presencial	63%	33%	14%
Idoneidad y profesionalismo del técnico	53%	23%	22%
Información al usuario del trabajo realizado	45%	38%	33%

Nota. Elaboración propia.

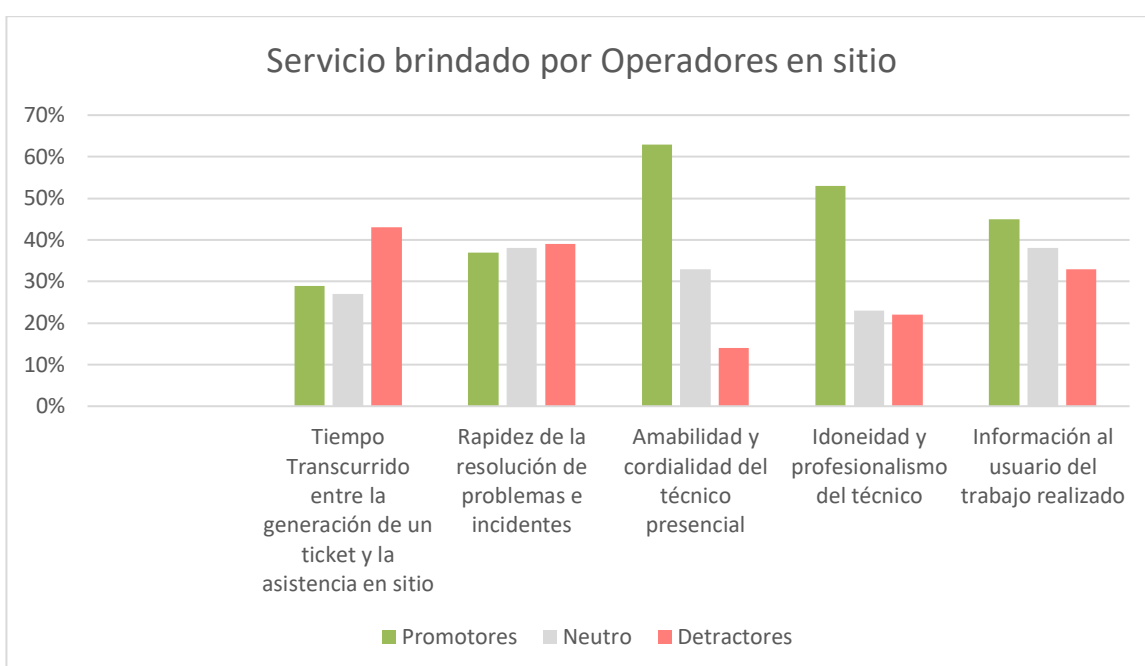


Figura 16. Servicio brindado por el equipo de Operadores en Sitio. Elaboración propia, Resultado Encuesta satisfacción clientes IT Falabella.

3.2.3 Diagnóstico Estado de Situación de la Gerencia de TI. Con el objetivo de indagar sobre las características y contexto dentro de la Gerencia de Tecnologías de la Información de Falabella Argentina, se realizaron encuestas orientadas a conocer el estado de la situación internamente e identificar si los colaboradores del área saben lo que es gestionar el conocimiento y encuentran alguna relación con los beneficios que puede traer su implementación para la organización. **El total de colaboradores de la gerencia es de 50 y se consideró una muestra de 22 personas que corresponden al 44% de la población.**

Tabla 10.

Análisis de la sección 1: Encuestados. Diagnóstico Estado de Situación en la Gerencia de TI

<i>Propósito</i>	<i>Análisis</i>	<i>Aspecto</i>	<i>Porcentaje</i>
Identificar si los colaboradores conocen el concepto de Gestión del Conocimiento y el rol que desempeña cada encuestado.	El 77.3% de los encuestados expresan que han estudiado el concepto de Gestión del Conocimiento.	Concepto Gestión del conocimiento	77.3%

Nota. Elaboración propia.

Tabla 11.

Análisis la sección 2: Diagnóstico del Estado de situación de la Gerencia de TI

<i>Propósito</i>	<i>Análisis</i>	<i>Aspecto</i>	<i>Porcentaje</i>
Determinar si en la gerencia se lleva a cabo una adecuada Gestión del Conocimiento.	El 88, 2% de los encuestados está de acuerdo en que en la gerencia de TI NO existe una adecuada Gestión del Conocimiento.	Percepción de los colaboradores de TI sobre la Gestión del Conocimiento en la Gerencia de Tecnologías de la Información	88.2%

Nota. Elaboración propia.

Tabla 12.

Análisis la sección 3: Diagnóstico del Estado de situación de la Gerencia de TI

<i>Propósito</i>	<i>Análisis</i>	<i>Aspecto</i>	<i>Porcentaje</i>
Desde el punto de vista de los empleados de la gerencia, distinguir las características y beneficios de la Gestión del Conocimiento en la compañía.	El 100% de quienes respondieron esta sección considera que la Gestión del conocimiento mejora la calidad de los servicios y los tiempos de respuesta.	Beneficios de la Gestión del Conocimiento	100%
	El 50% coincide en que la Gestión del Conocimiento reduce costos y permite innovar suministrando nuevos servicios al negocio.		50%

Nota. Elaboración propia.

Tabla 13.

Análisis la sección 4: Curva de Aprendizaje. Diagnóstico del Estado de situación de la Gerencia de TI

<i>Propósito</i>	<i>Análisis</i>	<i>Aspecto</i>	<i>Porcentaje</i>
Evaluar los procedimientos de inducción y la curva de aprendizaje de nuevos colaboradores en el área.	El 72.7% de los encuestados considera que los cursos de e-learning y/o la información proporcionada en el momento de su ingreso a la compañía NO fue suficiente para realizar las actividades inherentes a su cargo.		72.7%
	El 81.8% está de acuerdo en que es necesario mayor formalidad y detalle en la inducción, con casos ejemplo que le indiquen cómo resolver los problemas cotidianos a los que se enfrenta diariamente.	Inducción y Curva de Aprendizaje de los colaboradores de IT	81.8%
	36.4% está de acuerdo en que hubo poca claridad en la inducción.		36.4%
	Un 40.9% considera que la curva de aprendizaje es de 3 meses.		40.9%
	Un 90.9% opina que el aprendizaje obtenido en la organización es significativo para su desempeño profesional.		90.9%

Nota. Elaboración propia.

Tabla 14.

Análisis la sección 5: Gestión del Conocimiento en TI Falabella. Diagnóstico del Estado de situación de la Gerencia de TI

<i>Propósito</i>	<i>Análisis</i>	<i>Aspecto</i>	<i>Porcentaje</i>
	El 59.1% de los encuestados NO conoce el catálogo de servicios de la dirección de TI.		59.1%
	El 86.4% NO encuentra fácilmente la documentación cuando necesita resolver un caso.		86.4%
	86.4% está de acuerdo en que todos los servicios proporcionados por IT al Negocio NO están debidamente documentados.		86.4%
	Según 86.4% de los encuestados NO está centralizada la información en un repositorio o base de conocimiento.		86.4%
	Un 86.4% considera que el proceso de transición actual es deficiente.	Buenas prácticas en	86.4%

<i>Propósito</i>	<i>Análisis</i>	<i>Aspecto</i>	<i>Porcentaje</i>
Diagnóstico a nivel de cultura de GC en la Gerencia.	El 86.4% afirma que en la gerencia de TI no se actualiza la documentación periódicamente.	Departamento de TI.	86.4%
	Un 68.2% de los encuestados ha visto afectado su KPI debido a casos mal derivados.		68.2%
	Según 68.2% el equipo NO cuenta con un registro de lecciones aprendidas para evitar la recurrencia de incidentes.		68.2%
	Un 95.5% coincide en que la gerencia de TI NO posee un propósito estratégico que manifiesta y ofrece pautas para la creación y transferencia de conocimiento.		95.5%

Nota. Elaboración propia.

En la próxima sección se describirán las preguntas realizadas con respecto al grado de aplicación de Gestión del Conocimiento en el área. Teniendo en cuenta que la respuesta es de selección múltiple, para este caso se mostrará la opción(es) dominante(s).

Tabla 15.

Análisis la sección 6: Gestión del Conocimiento en TI Falabella. Diagnóstico del Estado de situación de la Gerencia de TI.

<i>Propósito</i>	<i>Afirmación</i>	<i>Aspecto</i>	<i>Porcentaje</i>
Punto de vista del IT con respecto a los procesos actuales en el área	El 59.1% afirma que “algunas veces”, la falta de información es el causante principal de los incidentes asignados a nuestra área. Mientras el 31.8% opina que “casi siempre” esta afirmación es cierta.	GC en el departamento de IT.	59.1%
	Con respecto a la Afirmación, los casos derivados siempre cumplen con el SLA establecido. El 54.5% estuvo de acuerdo en que “algunas veces” es cierto. Y el 22.7% afirmó que “casi nunca” es cierto.		54.5%
	El 45.5% respondió “casi nunca” para la afirmación: Puedo recurrir a la documentación y bases de datos para resolver cualquier inconveniente relacionado con mis actividades en el área y el 27.3% respondió “algunas veces”.		45.5%

<i>Propósito</i>	<i>Afirmación</i>	<i>Aspecto</i>	<i>Porcentaje</i>
	Los procedimientos que debo utilizar para resolver cualquier situación están almacenados y debidamente organizados en bases de datos de Conocimiento. Opción dominante: “casi nunca” 59.1%.		59.1%
	El equipo de Soporte almacena sus experiencias y conocimientos laborales de tal manera que posteriormente sirvan para ser consultados por quien lo desee. Opción dominante: “casi nunca” 50%.		50%
	Para resolver las nuevas situaciones que se presentan en mi trabajo diario, normalmente recorro a las lecciones aprendidas y/o buenas prácticas que se encuentran documentadas en el repositorio. Para un 36.4% “casi nunca” y para un 27.3% “algunas veces”.		36.4%
	Un 40.9% afirma que “casi nunca” los archivos, repositorios y bases de datos me proporcionan la información necesaria para realizar mi trabajo.		40.9%
	Según 45.5% de los encuestados, “algunas veces”, en la gerencia se encuentra oficializado el uso de herramientas de comunicación con el fin de mejorar mi actividad laboral (por ejemplo: wikis, blogs, foros de debate, grupos de noticias). Sin embargo, un 40.9 % opina que “casi nunca” esto ocurre.		45.5%

Nota. Elaboración propia.

3.3. Conclusión. Hallazgos en las Encuestas Realizadas.

En cuanto a los integrantes de la Gerencia de Tecnologías de la Información, se puede apreciar que el personal es amable pero inexperto y mal capacitado. Se presenta demora en los tiempos de respuesta, problema que afecta directamente la visibilidad del área ante el negocio y un NPS negativo. Se observa que existe alto grado de conocimiento sobre el término Gestión del Conocimiento y opinión favorable sobre la documentación de procesos, en contraste con la situación de la gerencia. La mayoría de los encuestados en el área de TI considera que NO existe una adecuada Gestión del Conocimiento, hay falencias en el

proceso de transición, los servicios no están correctamente documentados, el personal no brinda mejora a los documentos existentes, no existe un directorio o repositorio de información y no se ha generado una política estratégica para la capitalización del conocimiento. Estas características traen como consecuencia que los colaboradores del área tengan dificultad para conseguir información cuando la requieren para trabajar en la solución de problemas o incidentes y que se vean afectadas sus métricas por casos mal derivados e incluso en algunos casos los integrantes de la gerencia de TI no conocen el catálogo de servicios del área, reflejando una mala gestión de procesos y un alto grado de desconocimiento interno en cuanto a los servicios y procesos gestionados por TI.

3.4. Oportunidades de Mejora en los procesos de comunicación y Transición de Proyectos en TI.

Se observa que el esquema de adaptación a la compañía no proporciona la información suficiente a los nuevos colaboradores del área, por esta razón se considera que es posible minimizar la curva de aprendizaje a través de una mejora del proceso de inducción al área de nuevos colaboradores.

No existen formatos establecidos: Por lo que para quien está consultando la información resulta bastante engorroso.

Se requiere mejorar el proceso de inducción, los primeros días el personal no cuenta con un espacio que le brinde información y herramientas para el desempeño de sus funciones e incorporarse a su nuevo cargo.

No se le da importancia a la capitalización del conocimiento. Por lo que las transiciones se realizan de manera improvisada generando inconformidad en el equipo y problemas en la operación.

La presión por el cierre de proyectos y evolutivos en el menor plazo, le resta relevancia a la transición y se pasan por alto el proceso, reduciéndolo a la firma de un acta de cierre.

No hay una rutina de documentación o actualización de manuales por parte del gestor de aplicaciones, por lo que cuando se ejecutan cambios o evolutivos se desactualiza la información.

No se documentan los incidentes, problemas y las soluciones para cada caso, por lo tanto, no se cuenta con una Base de Errores conocidos o KEDB (Known Error Database).

Los colaboradores no tienen motivación por revisar información existente en carpetas compartidas.

No se genera un manual de Mesa de Ayuda, por lo tanto, el catálogo de servicios se encuentra desactualizado, generando inconvenientes al cliente en el momento de reclamar por una falla o error.

No se cuenta con un proceso de Gestión de Cambios definido, por lo que muchas veces se generan incidencias críticas y daños al sistema cuando se lleva a cabo una implementación (evolutivo).

En algunos casos no se generan las categorías en la herramienta de gestión de servicios, o no se dan a conocer al equipo, generando confusión, desconocimiento y duplicidad de categorías.

Falta de capacitación a las áreas de soporte involucradas en la operación del sistema.

Capítulo 4.

Propuesta de Modelo de Gestión de Conocimiento para el Departamento de Tecnologías de Información de Falabella Argentina.

Después de analizar la situación actual de la Gerencia de Tecnologías de la Información de Falabella Argentina, se puede evidenciar que el Departamento carece de procesos formales para capitalizar el conocimiento y que el equipo ya tomó conciencia de la situación. Por esta razón la mayoría de los colaboradores de TI está con buena disposición para la implementación de un modelo de Gestión de Conocimiento enfocado especialmente al área de Soporte IT.

Para que exista una adecuada Gestión del Conocimiento, la organización no solamente debe disponer de la infraestructura necesaria, es necesario trabajar en una cultura organizacional que favorezca la cooperación y divulgación del conocimiento, promover la creación de nuevo conocimiento (aprendizaje e innovación) y capacitar a sus directivos para Gestionar Conocimiento (dirección del conocimiento); es lo que se denomina organización basada en el conocimiento.

Haciendo uso del relevamiento realizado por medio de las encuestas, se ha diseñado la estrategia de Gestión de Conocimiento que se dividirá en tres secciones. La primera consiste en el esquema de recopilación y difusión del conocimiento basado en el modelo propuesto por Nonaka Takeuchi. Independientemente del objetivo estratégico, del tipo de conocimiento y del valor del mismo, la compañía debe identificar el conocimiento que posee, asentarlos y consolidarlos como patrimonio de la organización; adicionalmente, se realizará una mejora significativa del proceso de transición, haciendo foco en la etapa de Gestión de Conocimiento. Este cambio comprende la definición de un checklist de manuales con información básica y mínima suficiente para la operación del servicio. La segunda etapa consiste en el diseño de un repositorio de información único para la Gerencia de TI, donde

se encontrará información de los procesos más críticos de la compañía divididos por áreas de negocio. Una vez socializada, codificada e interiorizada la información, es imperioso encontrar un espacio en común donde todos los integrantes de la organización o departamento tengan acceso a la información consolidada y puedan encontrarla a su disposición en el momento en que se requiera, este espacio debe estar acompañado de la infraestructura y mantenimiento necesarios para la correcta mantención de este activo. Por último, es vital actualizar el conocimiento: La organización necesita favorecer el incremento del conocimiento explícito creado, ya que es el que más valor tiene para ella; para esto se abordan políticas que consideran a las personas como creadoras y generadoras de conocimiento, medio por el cual se renueva e incrementa el patrimonio del conocimiento. Entonces se trabajará en la actualización periódica de información, que en algunos casos es por evento; sin embargo, se propone un ciclo de reuniones periódicas para revisar algunos procesos.

4.1. Esquema de Recopilación y Difusión del Conocimiento

Con el propósito de ayudar a la transferencia de conocimiento entre personas, equipos y departamentos, se toma como referencia el esquema de espiral propio del proceso de Gestión del Conocimiento planteado por Nonaka & Takeuchi (1995). En primer lugar, se estudiará la propuesta para la validación y si lo amerita, considerar una redefinición o actualización del catálogo de servicios de IT, de tal manera que internamente la Gerencia TI tenga acceso a todos los servicios que IT presta al negocio. El objetivo es que culminado este proceso de Gestión de Conocimiento, cada servicio cuente con información y documentación como herramientas para continuidad operativa, bajo este esquema los colaboradores trabajarán en la solución de incidentes y eventos que puedan afectar la operación.

Tabla 16.
Catálogo de Servicios

<i>Elemento</i>	<i>Definición</i>
Definición	Descripción del servicio
Categorías	Indica el tipo de Categoría a la que corresponde del servicio. /Área de soporte encargada del servicio.
Usuarios	Cliente(s)
Propietario	Área(s) funcional(es) responsables del servicio
SLA	Indica el Acuerdo de Niveles de Servicio definido con el cliente.
Disponibilidad	Indica en que horario debe estar activo el servicio.
Contacto	Persona de contacto.

Nota. Elaboración propia.

Cada vez que se creen nuevos servicios o se realicen modificaciones a los existentes, es necesario que el Líder de Mesa de Ayuda o GSC, gestione una actualización del catálogo de servicios.

A partir de ello se avanzará con la creación de conocimiento como activo disponible para la Gerencia de Tecnologías de Información de Falabella Argentina.

Como se mencionó anteriormente, el esquema propuesto consiste en la capitalización del conocimiento bajo el modelo creado por Nonaka & Takeuchi, entonces, se hará una descripción de los primeros pasos a realizar para pasar de conocimiento tácito a codificado y socializarlo de manera que se cumplan las cuatro fases descritas por dichos autores. Mediante esta estructura se garantiza la codificación de la información de una manera ordenada, involucrando a los colaboradores del departamento de TI en la codificación de la información y en su uso como herramienta de trabajo útil y eficaz. Esto requerirá de un mantenimiento mínimo que permita la “retroalimentación” de las aportaciones de los propios profesionales del área de estudio y motivará suficientemente la participación ordenada de todos los colaboradores, lo que garantizaría contenidos futuros y su aprovechamiento y utilización óptimos.



Figura 17. Modelo propuesto para la Gerencia de TI de Falabella. Basado en Nonaka & Takeuchi (1995).

Para la etapa de socialización se conformará un equipo multidisciplinario constituido por colaboradores de cada uno de los equipos internos de Tecnologías de la Información, que son: GSC, networking, operaciones, plataforma, seguridad informática, business partners y gestores de aplicaciones. Este equipo o equipos, tendrá(n) como objetivo avanzar con la consolidación de conocimiento tácito. Su labor es de gran importancia, ya que es la base para extraer y compartir información valiosa para la compañía. Esta fase requiere un considerable esfuerzo de acercamiento al negocio y de aprendizaje mutuo tanto a nivel del equipo de trabajo como de la cultura organizacional. Esta dimensión explica la interacción social como la transferencia del conocimiento tácito a tácito, el intercambio de conocimiento tácito, cara a cara, por medio de experiencias. Por ejemplo, las reuniones y el brainstorming o tormenta de ideas pueden apoyar este tipo de interacción. Dado que el conocimiento tácito es difícil de formalizar y, a menudo, el tiempo y el espacio son específicos, el conocimiento tácito se puede adquirir solo a través de la experiencia compartida, como pasar tiempo juntos

o vivir en el mismo entorno. De acuerdo con Nonaka & Takeuchi (1995), la socialización ocurre típicamente en un aprendizaje tradicional, donde los aprendices aprenden el conocimiento tácito necesario en su oficio gracias a la experiencia práctica, en lugar de los manuales escritos o libros de texto.

La segunda de las dimensiones identificadas es la externalización que, según Nonaka & Takeuchi (1995), es la transformación de conocimiento implícito/tácito a explícito. Para el paso del conocimiento tácito a conocimiento explícito por este proceso de publicación o conocimiento articulado, se han de desarrollar determinados factores que incorporen el conocimiento tácito combinado que permita su comunicación. Esta transformación requiere la generación de conceptos, la articulación entre los mismos y la captura o codificación del conocimiento en documentos, manuales, videos, artículos, libros, relatos, blogs etc. Para el caso de la Gerencia de TI de Falabella es muy importante y valioso lograr la externalización que suele requerir de un proceso de preguntas y reflexiones sobre las prácticas de manera que sea posible articular el conocimiento “implícito” y traducirlo en un lenguaje que pueda ser entendido por nuevos colaboradores que no necesariamente conozcan las prácticas de la compañía que es donde se deriva dicho conocimiento. Es posible también transformar el conocimiento “tácito” en “explícito” con un trabajo de diálogo entre diferentes expertos de campo, dedicado a compartir conocimientos “tácitos” para identificar elementos y categorías comunes de sus prácticas, por esta razón se pensó en un equipo multidisciplinario donde cada uno de los integrantes realice aportes desde su perspectiva técnica y personal. La exteriorización genera conocimiento conceptual.

Los activos de conocimiento necesarios para estructurar el proceso residen actualmente en los colaboradores de la organización. De cara a estructurar dicho conocimiento de forma óptima se requiere de un minucioso trabajo de acercamiento a los diferentes integrantes de la compañía. La estrategia de Gestión de Conocimiento debe ser

muy respetuosa con la cultura organizacional sujeto del proceso de cambio. El proceso de acercamiento a los trabajadores de la organización podría levantar susceptibilidades que podrían llegar a entorpecer el proceso. El conocimiento tácito residente en los trabajadores debe ser codificado de tal manera que se pueda hallar fácilmente en el momento en que se precise contar con la información, por lo cual, es recomendable que el conocimiento sea organizado bajo un formato estructurado que simplifique posteriores etapas de transformación o actualización del mismo. Para recopilar información de la Gerencia se puede realizar de forma abierta y voluntaria utilizando un foro de sugerencias y a través de jornadas obligatorias dispuestas para este fin.

Es indispensable para cada uno de los colaboradores del equipo de trabajo, contar con los requerimientos necesarios para documentar cada uno de los servicios en lo que respecta a cada una de las áreas de trabajo o verticales (plataforma, networking, seguridad informática, etc.). Esta recopilación de conocimiento tácito se realizará teniendo en cuenta el esquema del catálogo de servicios, para respetar la criticidad dispuesta por el negocio para cada uno de ellos. De esta manera, partiendo de los servicios más críticos para la gerencia se realizará la codificación de conocimiento, incorporando toda la información relevante de cada uno de ellos, teniendo en cuenta no solamente documentación existente, sino también sumando las experiencias correspondientes a cada uno de los servicios. En muchos casos la información existe y está separada en los directorios compartidos por verticales internas, lo ideal es que se consolide por servicios en el orden dispuesto en el catálogo de servicios de IT.

Las plantillas de trabajo se entregarán al equipo o equipos de GC de modo que se respete un mismo formato para todos los servicios y los documentos que inicialmente se diligenciarán son los descritos a continuación. Se va a diligenciar un manual de Mesa de Ayuda con sus categorías y acuerdos de niveles de servicio o SLA (por sus siglas en inglés),

acordado con el negocio. Un troubleshooting con los errores identificados y soluciones aplicables para resolverlos. Una Matriz de Escalamiento con los datos de contacto de los equipos resolutores y su tiempo de respuesta acordado (acuerdo de nivel operacional OLA). El diagrama de arquitectura, donde el colaborador pueda identificar cada uno de los componentes del servicio y su ubicación geográfica (teniendo en cuenta que muchos servicios tienen algunos componentes locales y otros ubicados en Casa Matriz). Una sección de lecciones aprendidas para que el personal evite repetir procedimientos o actividades que en algún momento no funcionaron.

Por último es indispensable la elaboración de una base de errores conocidos o KEDB (por sus siglas en inglés Knowledge Error DataBase), aun cuando no se haya encontrado una solución definitiva a la falla, proporcionando información de su existencia, detalles del error, síntomas y registros (alternativos o definitivos) de su solución. La KEDB debe ser de fácil acceso y requiere actualizarse periódicamente. Es una herramienta muy útil para TI que ayuda a evitar retrabajos y permite el almacenamiento del conocimiento obtenido con la resolución de eventos, incidentes, problemas, la gestión de evolutivos, cambios y service request. Sirve para facilitar la toma de decisiones y de este modo el equipo pueda proporcionar un diagnóstico y solución rápidos en caso de que ocurra uno de los errores almacenados en ella, estos errores incluirán los números de ticket o registros de las incidencias asociadas a la falla, de tal manera que se pueda tener historial del evento y poder aplicar el mismo procedimiento o solución. La documentación tendrá que ser revisada por cada uno de los integrantes del equipo de trabajo, de modo que se valide su veracidad y entendimiento para que la misma sea útil y permita actuar con la rapidez que el negocio lo requiere.

La etapa de combinación que como lo menciona Nonaka & Takeuchi (1995) es donde el conocimiento explícito se sintetiza y formaliza de manera que cualquier integrante de la

compañía tenga acceso a él. La generación de herramientas colaborativas para servicios prestados por la Gerencia de TI, la articulación de documentos de servicios prestados por el área y las bases de datos de errores conocidos corresponden a este proceso. El desafío de esta fase es el dejar a disposición de los miembros de TI el conocimiento codificado de los servicios proporcionados al negocio, clasificándolo de tal forma que facilite el aprendizaje de manera que este conocimiento pueda estar disponible para la continuidad operativa del servicio. Después de revisar los manuales y diagramas con la conformidad de todos los integrantes del equipo, se coordinará una reunión para compartirla con toda la Gerencia e involucrar a todo el departamento y los demás equipos de trabajo (si los hay) en la dinámica de Gestión de Conocimiento. Toda la información debidamente firmada y organizada se dejará en la ruta establecida para alimentar el repositorio de conocimiento que se detallará en el siguiente apartado.

Por último, en la etapa de internalización, que conforme a lo descrito por Nonaka & Takeuchi (1995), es la incorporación de conocimiento explícito en conocimiento tácito a través de la adquisición de conocimiento y su aplicación por parte de los colaboradores. Es el “Aprender haciendo“, cuando el trabajador asimila el conocimiento por medio de sus experiencias en la aplicación de nuevos conocimientos, este también se incorpora en las bases de conocimiento tácito de los miembros de la compañía en forma de modelos mentales y atención de incidentes, reconocimiento de errores documentados y distintos patrones de comportamiento de los sistemas. Es así como el conocimiento explícito se convertirá en parte del conocimiento de los integrantes de la Gerencia a través de la Operación de los servicios (conocimiento Operacional).

Posterior a la internalización, se trabajará con el esquema de espirales de contenido propuesto por Nonaka & Takeuchi (1995), mostrado en la **Error! Reference source not found.**, trabajando en cada iteración con cada uno de los servicios prestados por la Gerencia

de TI siguiendo el orden de criticidad documentado en el catálogo de servicios del departamento. Entonces se trabajará nuevamente con la respectiva socialización y así sucesivamente hasta concluir con el backlog de servicios normalizarlos en su totalidad.

4.2. Inducción al cargo y plan de capacitación

La plataforma e-learning tiene la capacidad de incluir un plan de formación y desarrollo con cursos para que el empleado se actualice constantemente en su especialidad, con mayor razón en un área tan cambiante como Tecnologías de la Información. Esta formación virtual puede facilitar una información más concreta sobre los conocimientos, habilidades y cultura organizacional, que ayudan a tomar mejores decisiones en el ámbito de trabajo. Además, permite capitalizar el conocimiento del personal.



Figura 18. Espacio de Aprendizaje E-learning. Por E-learning Falabella (2018).

El proceso de inducción, que actualmente se realiza con una sesión de medio tiempo donde se da a conocer la compañía, su misión y visión, beneficios, ética e historia, puede complementarse en la gerencia de IT, aprovechando la plataforma de aprendizaje e-learning, a través de manuales y mediante la descripción de roles para facilitar la incorporación del trabajador a su cargo dándole a conocer la estructura y sus funciones. Gracias a esta mejora se trata de reducir la curva de aprendizaje del personal de IT.

4.3. Diseño de Repositorio de Información

El repositorio propuesto consiste en un sitio web realizado para los funcionarios del departamento de Tecnologías de la información de Falabella Argentina, que será el punto de encuentro, intercambio de conocimiento y aprendizaje, ya que allí se almacenará la información sobre los servicios proporcionados por la gerencia. La documentación estará clasificada según las áreas de negocio, que son los clientes internos de IT. Haciendo uso de los recursos existentes en la organización, se dispondrá de un servidor FTP donde se almacenará toda la información y documentación realizada según la descripción de la sección anterior (4.1) y tendrá una copia de respaldo en los documentos compartidos bajo la misma estructura.



Figura 19. Arquitectura Repositorio del área. Elaboración propia.

Para cumplir el objetivo de este trabajo con efectividad, es fundamental avanzar con un desarrollo adecuado del repositorio de conocimiento, con sistemas eficaces de búsqueda y adaptabilidad de los contenidos en función de las necesidades específicas de los colaboradores. La creación de esta intranet significa varias acciones simultáneas por el sólo hecho de reunir todo el material en un espacio común, esta etapa se describió con detalle en la sección anterior. Más allá de los antecedentes de socialización del conocimiento, al realizarlo el área adquiere nuevas responsabilidades. Al trabajar en la elaboración del repositorio se está construyendo un entorno siguiendo determinados estándares y nuevas reglas de juego. Hay muchos colaboradores que van a trabajar en este espacio: gestores,

administradores, analistas, los usuarios del material, stakeholders, líderes de proyecto y toda el área en general. Elaborar esta herramienta tecnológica parece sencillo; sin embargo, implica grandes desafíos para su ejecución y mantención, es indispensable además que se realice con la debida calidad, en todos sus aspectos. Para cumplir con los estándares necesarios, se realizará bajo el esquema de proyectos, para garantizar su oportuno cierre y transición al equipo de soporte, dado que es un proyecto estratégico para la gerencia, es indispensable asegurar su disponibilidad y mantenimiento. Resulta interesante pensar en el repositorio y cómo este convive con los portales que tiene la compañía, que contará con un control y supervisión de un responsable interno que se haga cargo del filtrado de la información.

Para la implementación del repositorio, como primera medida se darán a conocer a los colaboradores del área la importancia de una herramienta con acceso a la Base de Conocimiento y definir un gestor de proceso, que será el responsable de la correcta Gestión del Conocimiento, llevando a cabo las siguientes actividades. La entrada al sistema se realizará de manera automática utilizando el directorio activo, con los usuarios y contraseñas de red, este portal es la página de acceso del navegador.

El sistema permitirá la inspección de la información que se va a incorporar, una manera de hacerlo podría ser con la asignación de un recurso de Mesa Ayuda que realice esta actividad, siguiendo los lineamientos de registro. Se tendrá en cuenta en el registro de las entradas, los formatos o criterios establecidos. El responsable deberá revisar y validar las entradas, para detectar y subsanar errores así como gestionar las actualizaciones de la información cuando sea necesario, siguiendo las políticas de actualización. La clasificación y organización de documentos se realizará por carpetas que sean fáciles de entender y acceder por todo el personal del área, toda la información estará catalogada por áreas de

negocio. Por último, implementar un flujo de aprobaciones para la publicación de archivos y así centralizar adecuadamente la información en el repositorio Base de Conocimiento.

Cada una de las áreas de negocio tendrá su menú replicado, dentro de las áreas de negocio una carpeta que contenga toda la información de servicios y otra que nos enseñe todos los proyectos que están actualmente en ejecución. Dentro de cada carpeta de servicio estará la documentación propuesta para esta primera etapa, un manual de usuario, un troubleshooting, la matriz de escalamiento y un diagrama de arquitectura.

La intranet, donde quedará disponible la información para uso del personal de la Gerencia de TI consiste en una herramienta de uso y mantenimiento sencillos, abierta a desarrollos y ajustes futuros controlados bajo el esquema inicial, además se cumplirá con una política de backups semanal que proteja la información almacenada.

Contará además con una herramienta de búsqueda, que facilitará el hallazgo de palabras clave, activos, servicios, proyectos o errores conocidos.

4.3.1. Sistema de Navegación. El usuario podrá hallar la información de manera jerárquica para simplificar la localización de los recursos.

La Intranet del conocimiento que se desarrollará en el departamento de IT de Falabella Argentina contará con barras de herramientas que facilitan su navegación. Permite crear accesos directos y carpetas de contenidos clasificadas por las áreas de negocio que serán visualizadas por los colaboradores. También se podrán subir archivos y eliminarlos, esta acción se realiza mediante el flujo de aprobaciones determinado.

En todas las páginas se encontrará el ícono de Inicio, con el fin de ayudar al usuario en caso de encontrarse perdido en la navegación.

4.3.2. Distribución de la información del repositorio. El frontend del repositorio de información está diseñado según se describe a continuación. El menú inicial aparece en la

parte central y contiene los enlaces directos definidos (Áreas de negocio, catálogo de servicios, proyectos, base de errores conocidos, e-learning, click).



Figura 20. Esquema conceptual de contenidos. Elaboración propia.

En la sección de Áreas de Negocio, al lado izquierdo de la pantalla estarán localizados las áreas de negocio y en la sección central cada usuario tendrá una zona de trabajo que le permite tener una vista rápida de las carpetas y archivos. Hacia la derecha estarán las opciones para carga, eliminación de archivos, noticias y directorio. En el encabezado, hacia la izquierda, está el link de inicio y otro para contactarse con el equipo de soporte del sitio. En la parte superior central, debajo del encabezado, se encontrará la opción de búsqueda para hallar más rápidamente la información relacionada con lo que el colaborador requiera. Se puede realizar una búsqueda simple desde la página principal de la intranet, digitando el

término de búsqueda que encontrará información en las secciones catálogo de servicios, errores conocidos, base de conocimiento, proyectos, áreas de negocio, noticias. Para el caso de e-learning y click no está activa esta opción, dado que son enlaces a otros sitios corporativos.

4.3.3. Soporte del sitio. Para el mantenimiento y soporte del sitio se sugiere programar actividades de mantenimiento preventivo y correctivo tres veces por año. Se aconseja que sea realizado en enero, mayo y septiembre, para que no coincida con eventos del negocio. La programación del mantenimiento estaría a cargo del área de plataforma del Sistema y será coordinada por el gestor del conocimiento. Se generarán categorías y se acordará un OLA con las verticales de sistemas, que nos garanticen su correcto funcionamiento y un adecuado servicio de soporte, dado que esta herramienta debe contar con disponibilidad permanente para el equipo de Tecnologías de la Información.

4.4. Actualización Periódica de Información

Con el propósito de crear una verdadera cultura del conocimiento, la organización debe facilitar procedimientos y herramientas para que los colaboradores puedan realizar con eficacia su trabajo y se obtenga calidad en los resultados. Sin dejar de lado que cada cambio o nuevo hallazgo requiere una nueva actualización y en ello radica el éxito de la implementación, en tener en cuenta la documentación dentro de cada una de las acciones que se realizan en el trabajo diario, esto para cada uno de los procesos que se desarrollan en el área.

Para Varela (2016) una de las principales actividades de Gestión del Conocimiento es gestionar la información y los datos para garantizar su calidad y utilidad. Como parte de la implementación de este proceso, se realizarán talleres semanales donde se motive constantemente al personal del área en la actualización periódica de contenidos y servicios en cada uno de los procesos y verticales internas de la gerencia, además de la incorporación

de la rutina de consulta en el repositorio y chequeo constante de manuales, documentos y errores conocidos ante cada proceso (evento, incidente o actividad programada). El proceso de gestión de incidentes debe tener atado a sus procedimientos el envío de comunicaciones al negocio y la alimentación de la base de errores conocidos. Inicialmente podría parecer engorroso; sin embargo, es un tema de costumbre que hace parte del desafío y de la etapa de internalización. Así mismo, con el proceso de gestión de cambios, cada modificación debe quedar inscrita en los manuales, arquitectura y demás información relacionada al servicio afectado. Una buena estrategia para que la organización interiorice y adopte la necesidad del hábito de actualizar sus conocimientos, consiste en que cada colaborador se haga responsable de mantener la información y que esta actividad pueda ser medible, se disponga de tiempo para efectuarla y por tanto forme parte de sus KPI.

El gestor de conocimiento será el encargado de llevar el control adecuado de los documentos existentes, haciendo uso de una tabla que contenga la fecha de la última revisión y número de actualizaciones, con la finalidad de mantener actualizada y/o mejorar constantemente la información almacenada.

Es necesario llevar un control adecuado de todos los documentos existentes, haciendo uso de la siguiente tabla podremos mantener un control adecuado.

El formato de nombre de los archivos para categorización de manuales y Errores Conocidos corresponde a la nomenclatura mostrada a continuación. Se aplica el mismo formato para Manuales de Soporte y demás documentos de servicio organizados por áreas de negocio. Por ejemplo si tenemos el 001_EC_billingV.

Número de Archivo => 001

Error Conocido => EC

Servicio => billing

Número de Versión => V1

Siguiendo este esquema se redefinirán las actividades del proceso de gestión de incidentes. En el momento en que se registra el ticket en la herramienta de gestión de servicios “click”, quedan registrados los detalles básicos de la incidencia. Una vez el equipo encargado de su gestión toma el caso, se clasifica el incidente y lo compara con problemas y errores conocidos, valida urgencia e impacto, define su prioridad y proporciona el soporte inicial. Si el caso ya fue resuelto, se da cierre enviando un email de confirmación y con el registro del ticket y la resolución aplicada, se actualiza la base de errores conocidos. Siempre se debe informar al negocio del cierre del incidente solicitando su conformidad, además se documentará el proceso de gestión de problemas en caso de ser un error repetido. Si se trata de una nueva falla, se reasigna el caso siguiendo el manual troubleshooting y se asigna al área encargada de su soporte hasta su respectivo cierre. Si el error es una nueva falla, debe quedar su solución registrada en la documentación y en la base de errores conocidos.

El manual de soporte o troubleshooting (TS), tiene como objetivo mostrar el paso a paso para la solución de un error conocido, describe la falla e indica los pasos a seguir para su solución y con quien o quienes se debe direccionar. Puede contener imágenes, fotos, impresiones de pantalla y todas las ayudas necesarias para facilitar su lectura y aplicación. Su actualización ha de realizarse ante cada falla o error no documentado y es necesario validar cada vez que se efectúe un cambio en el aplicativo o sistema. Se relaciona estrechamente con la matriz de escalamientos, la cual contiene datos necesarios para derivar con el área encargada y los niveles de escalamiento, con los roles y datos de contacto, para ubicar a los proveedores o equipos resolutores, de tal manera que la falla sea atendida oportunamente. Si por alguna razón no es posible ubicar al primer contacto se escala dependiendo de la criticidad del incidente.

Los manuales de soporte se entregan en el momento de la implementación de un nuevo aplicativo o servicio y son parte del entregable planteado para el proceso de transición del servicio y la toma de operación. Su nomenclatura es muy similar a la de errores conocidos, solamente que para cada documento varían las iniciales. El manual de usuario (MU), como todos los manuales, requiere una actualización ante cada cambio que se realice sobre el sistema y que tenga efectos sobre la interfaz de usuario, es decir cuando hay una modificación que afecte su utilización.

El diagrama de arquitectura (DA) solamente es modificable ante variaciones a nivel de infraestructura del servicio o aplicación.

Más allá de documentar cada una de las acciones previo a al despliegue, para que cada una de las partes involucradas conozca los pormenores de la actividad, según AXELOS (2015) debe asegurar que los cambios se registran, evalúan, autorizan, se asigna prioridades, planifican, prueban, implantan, documentan y se prueban de forma controlada. Adicionalmente, el proceso de gestión de cambios es responsable de notificar al gestor del conocimiento o al owner del proceso, sobre las variaciones en el sistema para que todo el equipo esté atento a actualizar la arquitectura o manuales según corresponda cuando se realice una actividad que implique cambios a nivel de software o hardware en el sistema.

5. Conclusiones

En este trabajo de tesis se presentó un modelo de Gestión de Conocimiento en el área de Sistemas y Tecnologías de la Información de una empresa de retail, analizando sus características y el impacto en la mejora de servicios proporcionados por la gerencia.

El modelo consta de un sistema de capitalización del conocimiento basado en el esquema propuesto por Nonaka & Takeuchi (1995), partiendo de la socialización de conocimiento entre los integrantes de la compañía, pasando por la codificación de conocimiento mediante la elaboración de manuales y documentos basados en los formatos correspondientes. Luego, la combinación definiendo procesos e intercambiando información, hasta la incorporación del conocimiento a través de la práctica. Este proceso en forma de espiral se realiza de manera cíclica, que para nuestro caso cada iteración corresponde a un servicio prestado por IT al negocio, partiendo del de mayor criticidad hasta llegar al servicio que según el catálogo de servicios es de menor prioridad para el negocio. La presentación se realizará haciendo uso de tecnología existente en el departamento, de la implementación de un repositorio intranet, donde el usuario puede no solamente consultar sino también subir información siguiendo el flujo de aprobaciones, la misma estará estructurada y se actualizará en la ruta de documentos compartidos de IT. Se realizarán reuniones de equipo semanales para revisar los avances, charlas motivacionales e incentivos por cumplimiento para incentivar a los colaboradores con el fin de crear la cultura del conocimiento en la organización de IT y promover la consulta y actualización de contenidos.

Para la elaboración de esta propuesta se tomaron como base dos encuestas, una dirigida al negocio, cliente interno de la gerencia, y otra encuesta realizada a los integrantes del departamento de IT con una muestra del 50% de los colaboradores. Los resultados apuntan a la necesidad por parte de la gerencia de promover la Gestión del Conocimiento, pues se

identificó que el negocio está inconforme con el servicio prestado por el área, mientras que internamente la gran mayoría de los empleados coincidieron en que no existe una adecuada Gestión del Conocimiento en IT.

Como base para el desarrollo de documentos, plantillas y definición de procesos se estudió la metodología ITIL y como ya se mencionó, el modelo de GC de Nonaka y Takeuchi, principalmente.

Por último, se presentó la propuesta que basados en la experiencia y análisis del estudio realizado, es la más adecuada para adoptar teniendo en cuenta la cultura organizacional, la estructura del área y factores como la formación y conocimiento mostrado por parte de los colaboradores.

Como trabajo futuro se propone, en primer lugar, el desafío de la implementación de la metodología propuesta en la Gerencia de TI de Falabella Argentina, de acuerdo al orden planteado en este proyecto, que consiste en avanzar por servicios según su criticidad y realizar procesos de prueba posterior a cada iteración e ir poblando la intranet y la herramienta e-learning desde la primera fase (primer servicio), sin dejar de lado el esquema de soporte y generación de categorías para que desde el comienzo se trabaje de manera organizada y cada una de las verticales se comprometan con el proyecto. Una vez culminado el catálogo de servicios, es indispensable trabajar en la mejora continua; es decir, en promover y validar que las acciones se realicen según los lineamientos establecidos.

Para una nueva etapa se plantea trabajar en la implementación de una CMDB (Base de datos de gestión de la configuración por sus siglas en inglés), que contendrá todos los elementos de configuración o componentes de los servicios prestados por el área de Tecnologías de la Información. El punto de partida podría estar en la codificación utilizada en los manuales y diagramas de arquitectura y la codificación que conservan los inventarios que semestralmente realiza el área de control interno para las auditorías.

Finalmente, dado que la razón de ser de la Gerencia de Tecnologías de la Información es el negocio, es muy importante no dejar de lado las encuestas de satisfacción, manteniendo los mismos puntos y de esta forma medir permanentemente la satisfacción del cliente con el servicio brindado y con las mejoras implementadas.

6. Glosario

CMDB: Es un concepto que introdujo ITIL para facilitar la gestión de servicios, es la Base de Datos de Gestión de la Configuración, por sus siglas en inglés, este sistema permite registrar la información de infraestructura y gestión de servicios mediante todos los elementos de la compañía (Configuration Items o CI).

Click: Herramienta de Mesa de Ayuda utilizada en Falabella y desarrollada por una consultora especialista en gestión de servicios.

Configuration Item o CI: Corresponde a cualquier componente que requiera ser controlado. Por ejemplo: Router, documentación, motor de BD, portátiles, teléfonos, entre otros.

DML: Por sus siglas en inglés, es la Biblioteca Definitiva de Medios (Definitive Media Library, DML). Es un área de almacenamiento lógico aun cuando se divida en varias localidades, también puede contener elementos de configuración asociados, tales como licencias.

Herramienta de Soporte o Mesa de Ayuda: Software o sistema donde se registran y atienden todos los eventos relacionados a las herramientas de software o hardware que utilizan los usuarios.

Incidente: Según ITIL, un incidente es un evento que no forma parte del desarrollo habitual del servicio y que causa, o puede causar una interrupción o una reducción de la calidad del servicio.

KPI: Por sus siglas en inglés (Key Performance Indicator), es conocido como el Indicador de desempeño, es una medida de rendimiento de procesos que se utiliza para evaluar el desempeño de equipos y/o personas.

ITIL: Information Technology Infrastructure Library es un conjunto de buenas prácticas y conceptos y que ayuda a la dirección de las organizaciones cuando implementan sistemas de gestión de Tecnologías de la Información orientadas al negocio y a la calidad del servicio.

RRHH: Es la abreviatura de la expresión “recursos humanos”. Es el conjunto de colaboradores de una organización. Este término también se utiliza para referirse al proceso o sistema de gestión que se encarga de seleccionar, contratar, formar, emplear y retener al personal de la organización.

SKMS: El Sistema de Gestión del Conocimiento de Servicios o SKMS, es el proceso que centraliza toda la información correspondiente al servicio, se encargada de reunir, analizar, almacenar y compartir el conocimiento e información de la organización.

Ticket: En el contexto de Tecnologías de la Información, un ticket es el registro y documentación de un evento, mediante el cual Mesa de Ayuda es alertada del mismo.

Troubleshooting: Herramienta utilizada para resolución de problemas o fallas en el entorno laboral.

7. Lista de referencias

- Alavi, M., & Leidner, D. E. (2003). *Sistemas de Gestión del Conocimiento: cuestiones, retos y beneficios*. Madrid: Thomson Editores, Stuart Barnes, Colección Editores.
- Alberola, A. C. (2013). *Integración de Service Desk con Desarrollo de Software basándose en ITIL y Métodos Ágiles* [Figura]. Valencia.
- Andersen A. (1999). *El management del siglo XXI*. Buenos Aires: Editorial Garnica.
- AXELOS. (21 de 03 de 2015). AXELOS. Obtenido de AXELOS: <https://www.axelos.com/bestpractice-solutions/itil/what-is-itil>
- Bates, M. (2005). *Information and knowledge: an evolutionary framework for information science*. Los Angeles: University of California.
- Benavides, C. A., & Quintana, C. (2003). *Gestión del Conocimiento y Calidad Total*. Madrid: DIAZ DE SANTOS.
- Bueno, E. (1998). *Modelo de dirección estratégica por competencia: el capital intangible*. Recuperado el 18 de enero de 2008, de http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol13_6_05/aci060605.htm.
- Cárdenas, A. T. (03 de 2012). Obtenido de openaccess.uoc.edu: <http://openaccess.uoc.edu/webapps/o2/bitstream/10609/15071/8/aterrerocPFC0712memoria.pdf>
- Casas, R., & Dettmer, J. (2004). *Sociedad del Conocimiento, Capital Intelectual y Organizaciones Innovadoras*. Mexico.
- Del Moral, A., Pazos, J., Rodríguez, E., & Rodríguez-Patón. (2007). *Gestión del Conocimiento*. Madrid: Paraninfo Cengage Learning.
- Drucker, P. (1969). *The Age of Discontinuity*. London: Butterworths-Heinemann.
- Edvinsson, L., & Malone, M. (1997). Developing Intellectual Capital at Skandia. *Long Range Planning*, 30.
- Euroforum, E. (1998). *Medición del capital intelectual: modelo Intellect*. IU Euroforum Escorial. Madrid: IU Euroforum Escorial.
- HMD Project Managers. (27 de 09 de 2014). *MDAP - Executive Master Project Management*. Obtenido de Transición del Servicio: <https://uv-mdap.com/blog/transicion-del-servicio-parte-2/>
- Jose Luis Molina, M. M. (2002). *La Gestión del Conocimiento en las Organizaciones*. Barcelona: Libros en Red.
- Kogut, B. Y Zander, U. (1992): “*Knowledge of the firm, combinative capacities, and the replication of technology*”. *Organization Science*, vol. 7, nº 3, pp. 502-517.
- Lomello, M. E. (junio de 2009). Obtenido de Petrotecnia: http://www.petrotecnia.com.ar/junio09/gestion_lomello.pdf
- Lundvall, B. Å., & Johnson, B. (1994). *The Learning Economy*. London: Pinter Publishers.
- Mantilla, S. A. (2000). *Capital Intelectual*. Medellín: X Simposio de Contaduría Universidad de Antioquia - Medellín.
- Martínez, M. A. (Dirección). (2014). *La Gestión del Conocimiento* [Película].
- Mendoza, P. A. (2017). *Desarrollo de un modelo de gestión del conocimiento para las PYMES del sector textil de la ciudad de Riobamba*. Lima.
- Muñoz, B., & Riverola, J. (2003). *Del buen pensar y mejor hacer. Mejora permanente y gestión del conocimiento*. Madrid, España: Mc Graw-Hill/Interamericana de España.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-Creating Company*. Harvard Business Review Classics Autor.
- Ordoñez, P. (1999). *Gestión del conocimiento y medición del capital intelectual*. Universidad de Oviedo.

- Pavez, A. A. (2000). *Modelo de implantación de Gestión del Conocimiento y Tecnologías de Información para la Generación de*. Universidad Técnica Federico Santa María, Departamento de Informática. Valparaíso: Universidad Técnica Federico Santa María.
- PDT. (2002). *Programa de Desarrollo Tecnológico*. Montevideo: Ministerio de Educación y Cultura.
- Real Academia Española. (2001). *Diccionario de la lengua española* (22.aed.). Consultado en <http://www.rae.es/rae.html>
- Rodríguez, M., & González, J. (2010). Modelos de Capital Intelectual y sus indicadores en la universidad pública.
- Roldan, J. L. (2000). Sistemas de información Ejecutivos (EIS): Un estudio descriptivo sobre la situación en España. . En *La empresa del siglo XXI: Finanzas, tecnologías y sistemas de información*. Cadiz: Servicio de Publicaciones.
- Roos, J., Roos, G., & Stewart, T. (1997). Measuring your Company's Intellectual Performance. *Long Range Planning*.
- Rowley, J. (2000). Is Higher Education Ready for Knowledge Management? *International Journal of Educational Management*.
- Sánchez, M. (2000). A Brief Inventory Of The Models For Knowledge Management In Organization. *Norma*, 24-62.
- Saez Vacas, F. (1983). Las tecnologías de la tercera revolución de la información. *Mundo Electrónico*, 133-141.
- Tejedor, B. & Aguirre, A. (1998) "Proyecto Logos: *Investigación relativa a la capacidad de aprender de las empresas españolas*". *Boletín de Estudios Económicos* Vol. LIII nº 164, (Agosto), pp. 231-249.
- Thompson, I. (Octubre de 2008). *Definición de Información*. Obtenido de <http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/definicion-informacion.html>
- Valle, R., Ros, F., Barberá, J., & Gamella, M. (1986). Tecnologías de la información: electrónica, informática y telecomunicaciones. En *Los países industrializados ante las nuevas tecnologías*,. Madrid: ETSI Telecomunicación,.
- Varela, F. A. (2016). Obtenido de Faquinones e-Portafolio: http://faquinones.com/gestiondeserviciosit/itilv3/transicion_servicios_TI/gestion_conocimiento.php

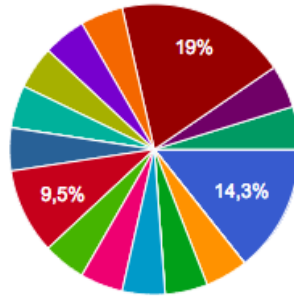
8. Anexos

Anexo A: Encuestas IT

1. ¿Cuál es su rol dentro de la Organización?



21 respuestas



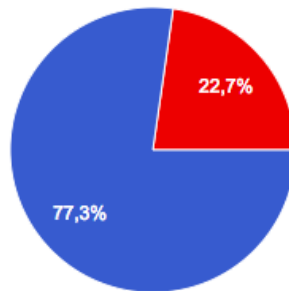
- Administrativo
- Analista de Infraestructura
- Analista de Plataforma
- Analista de Seguridad Informática
- Centro de Competencias
- Coordinador de recursos Informáticos
- Gerente de Tecnología
- Gestor de Aplicaciones

▲ 1/3 ▼

2. ¿Sabe usted que es gestión de conocimiento?



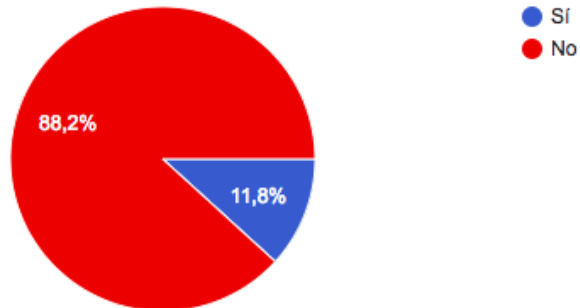
22 respuestas



- Sí
- No

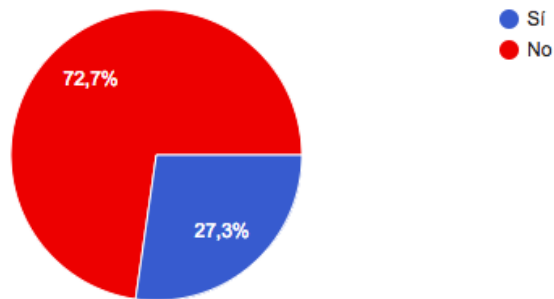
3. ¿Considera usted que en la gerencia IT existe una adecuada gestión de conocimiento?

17 respuestas



8. ¿Los cursos de e-learning y/o la información proporcionada en el momento de su ingreso a la compañía fue suficiente para realizar las actividades inherentes a su cargo?

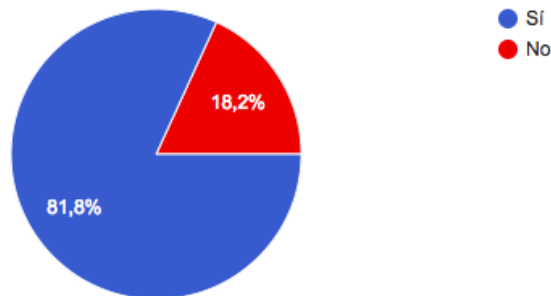
22 respuestas



9. ¿Cree que es necesario mayor formalidad y detalle en la inducción, con casos ejemplo que le indiquen como resolver los problemas cotidianos a los que se enfrenta diariamente?

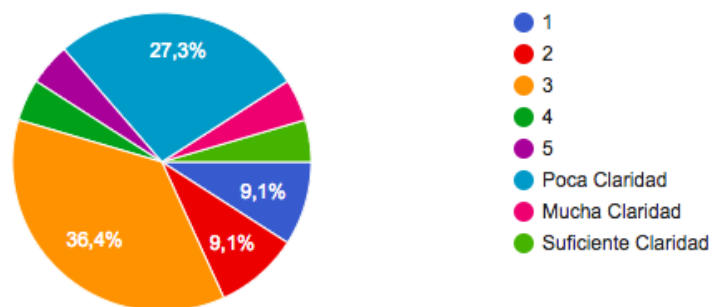


22 respuestas



10. Con una escala de 1 a 5 (donde "1" es NADA y "5" TOTALMENTE) ¿Con qué grado de claridad fueron explicadas las tareas que deben realizar en su puesto de trabajo?

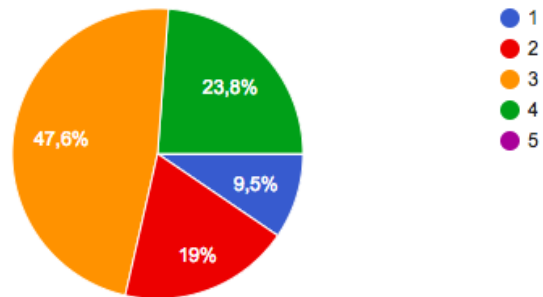
22 respuestas



11. Según su opinión, con una escala de 1 a 5 (donde "1" es NADA y "5" TOTALMENTE) ¿Qué tan actualizado está el conocimiento del empleado con relación a su ámbito de trabajo?

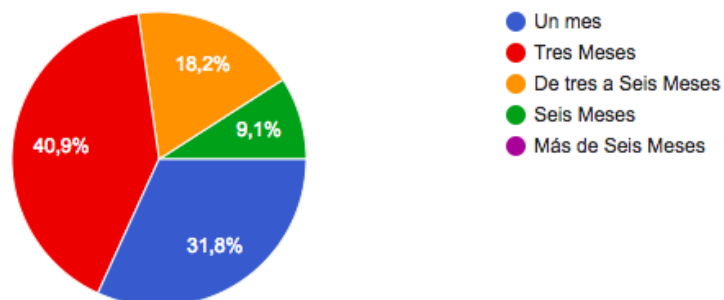


21 respuestas



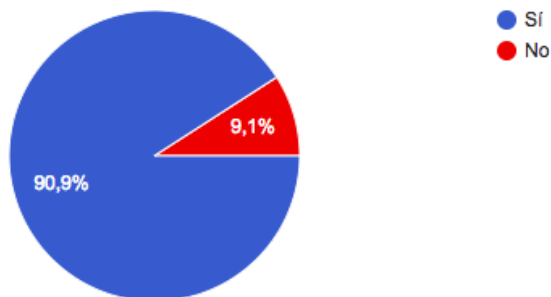
12. ¿Cuánto tiempo aproximadamente dura la capacitación de un nuevo integrante del equipo en su área de trabajo?

22 respuestas



13. ¿El aprendizaje obtenido en su organización es significativo para su desempeño profesional?

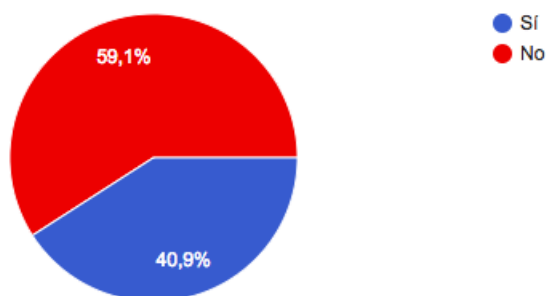
22 respuestas



Soporte IT

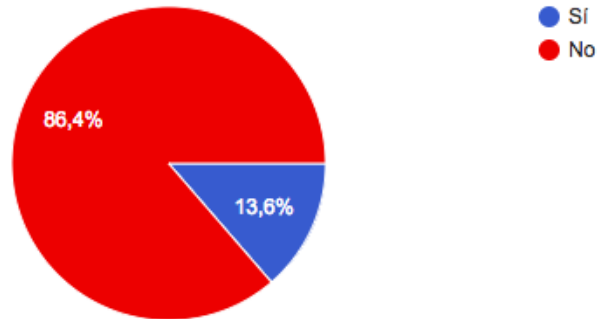
14. ¿Conoce usted el catálogo de servicios de la dirección de IT y el responsable de cada servicio?

22 respuestas



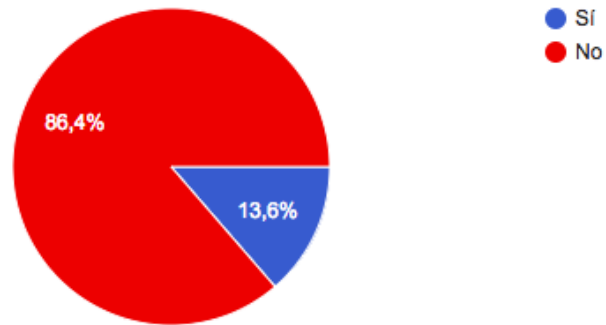
15. ¿Encuentra fácilmente la documentación cuando necesita resolver un caso?

22 respuestas



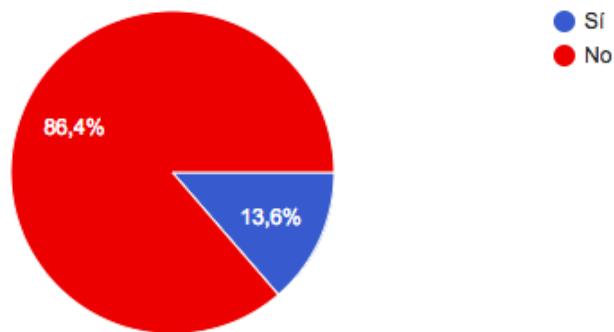
16. ¿Considera usted que todos los servicios proporcionados por IT al Negocio están debidamente documentados?

22 respuestas



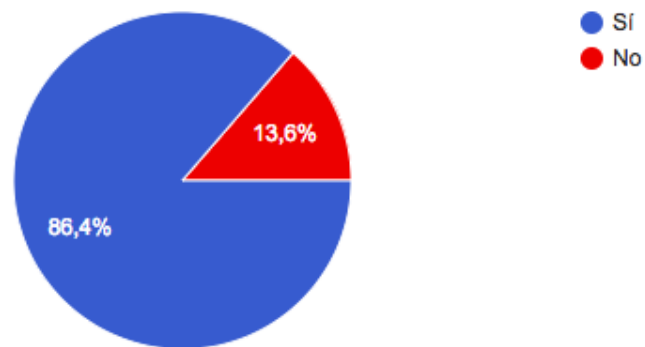
17. ¿Está centralizada la información en un repositorio o base de conocimiento?

22 respuestas



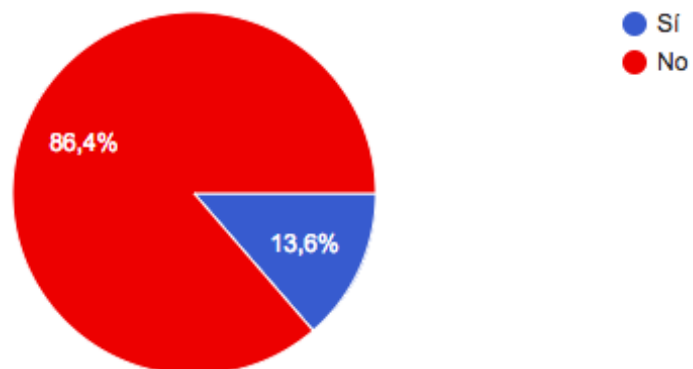
18. ¿Considera que el proceso de Transición actual es deficiente?

22 respuestas



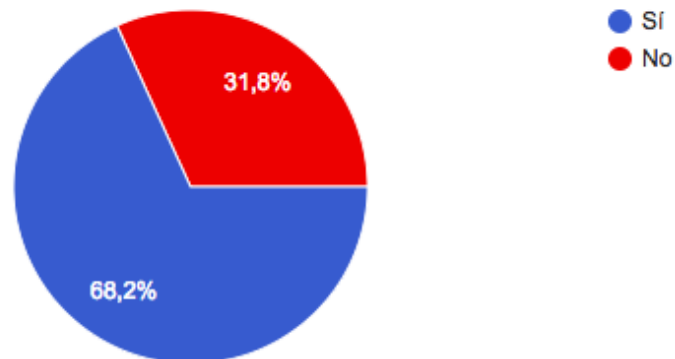
19. ¿Se actualiza la documentación periódicamente?

22 respuestas



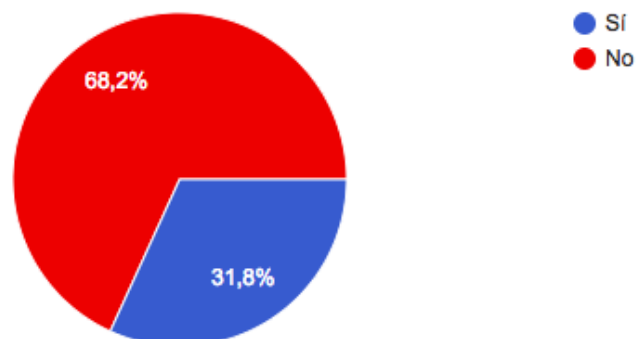
20. ¿Ha visto afectado su KPI debido a tickets mal derivados?

22 respuestas



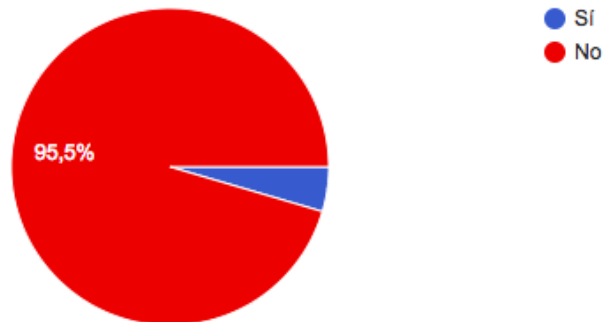
21. ¿El equipo cuenta con un registro de lecciones Aprendidas para evitar la recurrencia de incidentes?

22 respuestas



22. ¿La gerencia posee un propósito estratégico que manifiesta y ofrece pautas para la creación y transferencia de conocimiento?

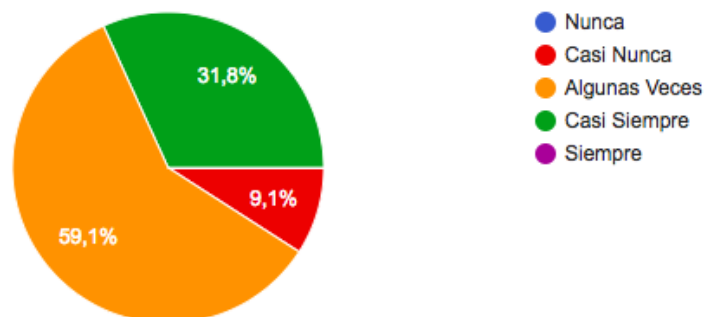
22 respuestas



Grado de Aplicación de GC en IT

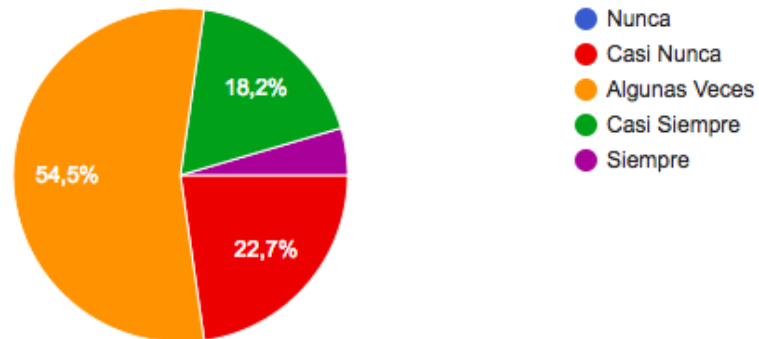
23. La falta de información es el causante principal de los incidentes asignados a nuestra área.

22 respuestas



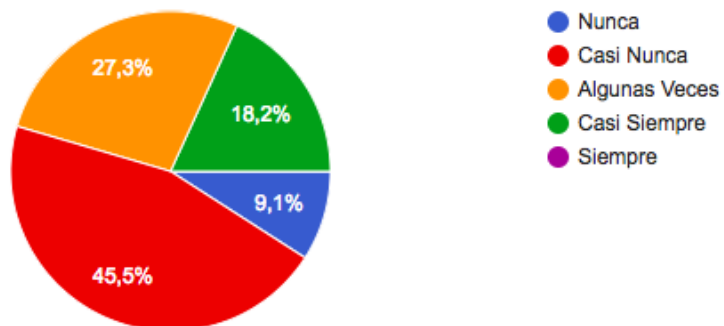
24. Los casos derivados siempre cumplen con el SLA establecido.

22 respuestas



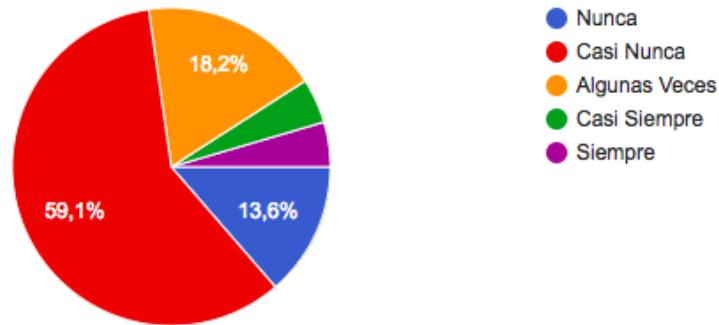
25. Puedo recurrir a la documentación y bases de datos para resolver cualquier inconveniente relacionado con mis actividades en el área.

22 respuestas



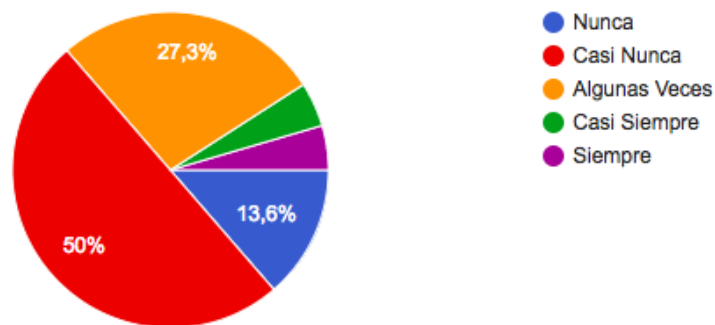
26. Los procedimientos que debo utilizar para resolver cualquier situación, están almacenados y debidamente organizados en bases de datos de Conocimiento.

22 respuestas



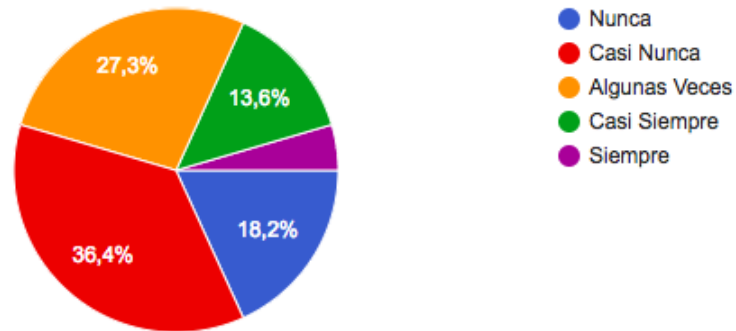
27. El equipo de Soporte almacena sus experiencias y conocimientos laborales de tal manera que posteriormente sirvan para ser consultados por quien lo desee.

22 respuestas



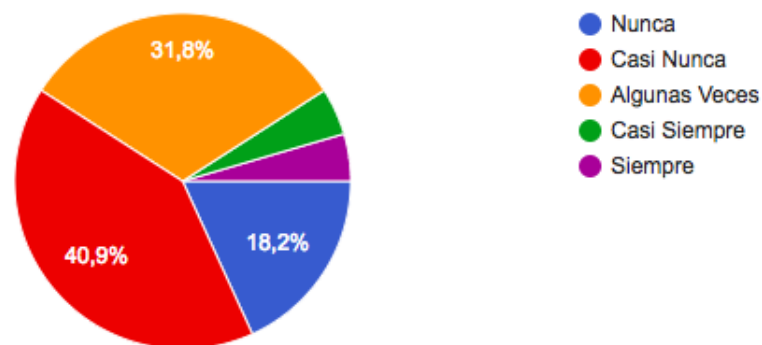
28. Para resolver las nuevas situaciones que se presentan en mi trabajo diario, normalmente recorro a las lecciones aprendidas y/o buenas prácticas que se encuentran documentadas en el repositorio.

22 respuestas



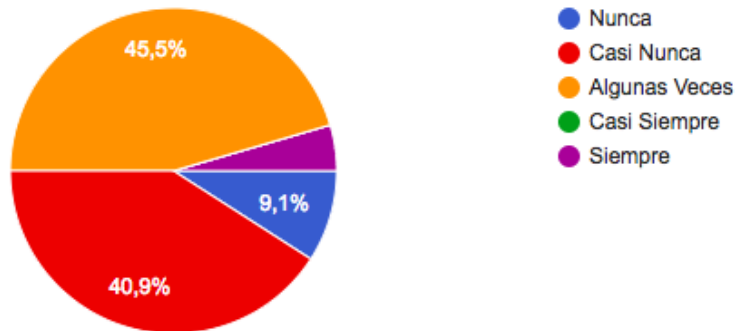
29. Los archivos, repositorios y bases de datos me proporcionan la información necesaria para realizar mi trabajo.

22 respuestas

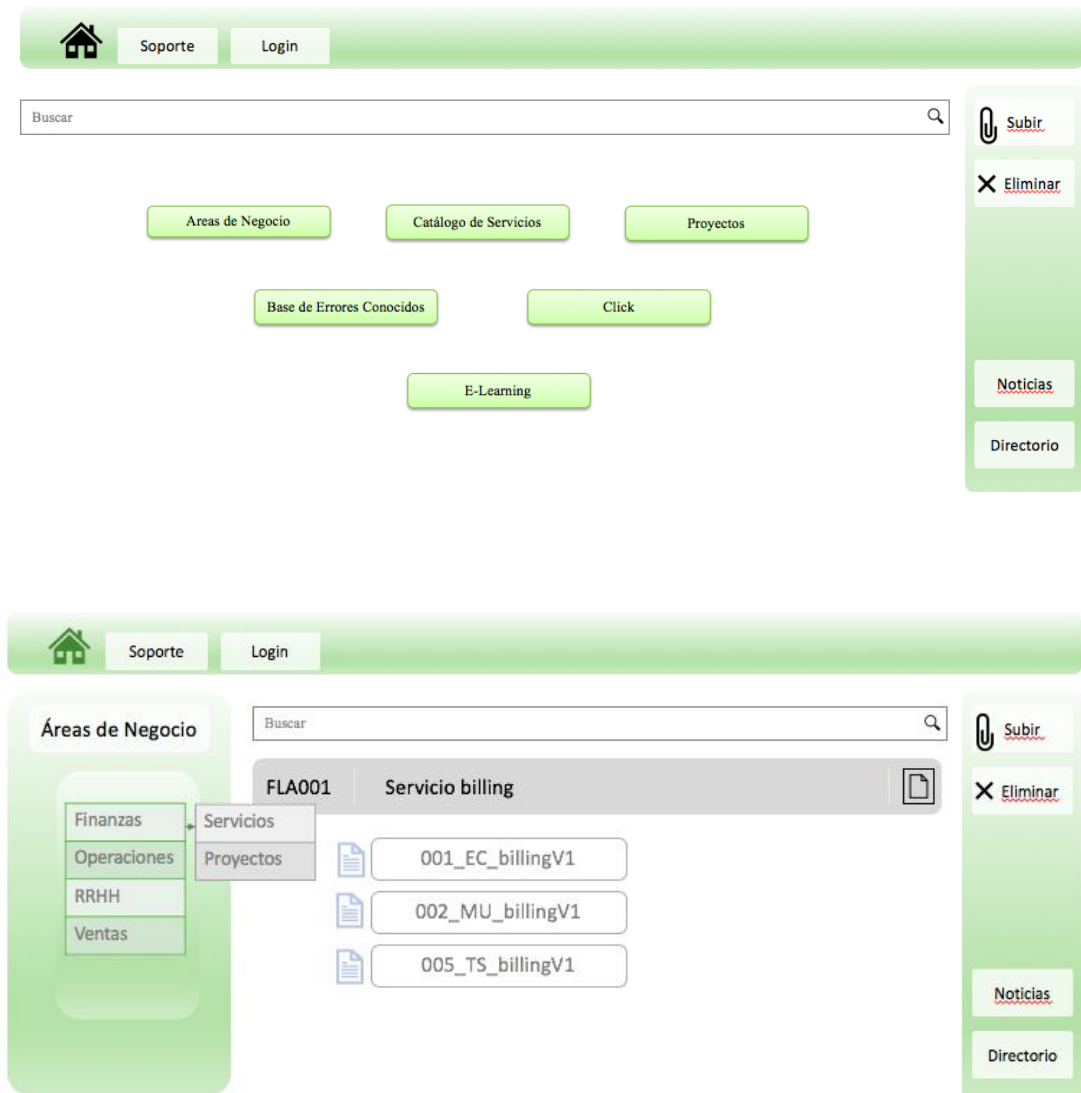


30. En la gerencia se encuentra oficializado el uso de herramientas de comunicación con el fin de mejorar mi actividad laboral (por ejemplo: wikis, blogs, foros de debate, grupos de noticias).

22 respuestas



Anexo B: Interfaz web del Repositorio de Conocimiento Propuesto



Anexo C: Plataforma E-learning

MI aprendizaje

Mis asignaciones de aprendizaje

Palabra clave: Nombre o identificador Seleccionar todo Todos los tipos de asig

No tiene ninguna asignación.

Mis programas de estudios

Actualmente no tienen ningún programa de estudios necesario. Ir a Estado de programa de estudios

Historial

añadido reciente... Ver todo

Enlaces

Mis guías rápidas
Colecciones (vista previa)

Buscar aprendizaje

¿Qué desea APRENDER hoy? Ir

[Examinar todos los cursos >](#)

En oferta

TEST EQUIPO

para Aprendizaje
Problemas? Comunícate con Mesa Click

Mi información

Mi perfil 67% completado

Enlaces rápidos

Organigrama

5
Compañeros

Concurso Interno

40
puestos abiertos

Aprendizaje

Gestión de Tiempo

Tiempo libre
Siguiendo tiempo libre ...

28

Anexo D: Herramienta de Soporte Click



Solicitud de constitución de Jurado para Defensa del TRABAJO FINAL DE MAESTRÍA		Código de la Maestría M45
Nombre y apellido del alumno Haisey Lissette Romero Remolina		Tipo y N° de documento de identidad: 95.473.870
Año de ingreso a la Maestría - Ciclo 2015	Fecha de aprobación de la última asignatura rendida: Agosto / 2017	
<p>Título del Trabajo Final</p> <p>Modelo de Gestión del Conocimiento en Soporte en la Gerencia TI para Organizaciones de Retail. Caso Falabella Argentina.</p>		
<p>Solicitud del Director de Trabajo Final</p> <p>Comunico a la Dirección de la Maestría que el Trabajo Final bajo mi dirección se encuentra satisfactoriamente concluido. Por lo tanto, solicito se proceda constituir el correspondiente Jurado para su evaluación y calificación final.</p> <p>Firma del Director de Trabajo Final</p> <p>.....</p> <p>Aclaración.....</p>		
Datos de contacto del Director		
Correo electrónico mijainnls@gmail.com	Teléfonos +54 9 11 5629-0388	
<p>Se adjunta a este formulario:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Trabajo Final de Maestría impreso (indicar cantidad de copias presentadas) • CD con archivo del Trabajo Final en formato digital (versión Word y PDF) • Certificado analítico 		
Fecha 12 diciembre /2018	Firma del alumno	

Form. TFM v0

***PRESENTAR EN LA RECEPCIÓN DE LA ESCUELA DE ESTUDIOS DE
POSGRADO***