



**PROYECTO PILOTO PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE
GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO (KMS) PARA EL ÁREA DE HELP DESK EN
BERLITZ COLOMBIA**

EDUARDO PASTRANA CRUZ

UNIVERSIDAD EAN

FACULTAD DE INGENIERÍA

MAESTRÍA EN GERENCIA DE SISTEMAS DE INFORMACIÓN Y PROYECTOS

TECNOLÓGICOS

Bogotá, Colombia

2020

**PROYECTO PILOTO PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE
GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO (KMS) PARA EL ÁREA DE HELP DESK EN
BERLITZ COLOMBIA**

EDUARDO PASTRANA CRUZ

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de:

**Magister en Gerencia De Sistemas De Información y Proyectos
Tecnológicos**

DIRECTOR

EDICSON JAIR GIL ACOSTA

Modalidad:

Trabajo Dirigido

UNIVERSIDAD EAN

FACULTAD DE INGENIERÍA

MAESTRÍA EN GERENCIA DE SISTEMAS DE INFORMACIÓN Y PROYECTOS

TECNOLÓGICOS

Bogotá, Colombia

2020

Nota de Aceptación

Firma del jurado

Firma del jurado

Firma del director del trabajo de grado

DEDICATORIA Y AGRADECIMIENTOS

A mi madre en el cielo dedico este trabajo, quien es el ángel que guía mi camino. A mi padre quien me forjó y mis hermanos, siempre allí para mí. A Jessica, mi compañera de vida por hacerme feliz.

Especial agradecimiento a la Universidad EAN, su staff directivo, docentes y cálido personal administrativo, siempre dispuestos a ayudar. Al docente Jair Gil por compartir sus conocimientos conmigo y guiarme en la consecución final de esta Tesis.

There is no knowledge that is not power

Ralph Waldo Emerson

RESUMEN

El mundo de hoy gira entorno a la tecnología, fundamentada por los datos e información generada por seres humanos, máquinas, sistemas de información, entre otros. Estos componentes conforman la llamada sociedad del conocimiento, cuya correcta administración permite que personas y organizaciones logren ventajas y diferenciales frente a otros.

Buscando una óptima gestión del conocimiento, este trabajo realiza una serie de actividades, levantamientos de información y propuestas para que el área de Help Desk del Centro de Idiomas Berlitz Colombia comience su viaje a través del universo de la Gestión del Conocimiento (GC) por medio de la implementación de un proyecto piloto.

A través de la aplicación de un instrumento, se establece el nivel de madurez de la compañía frente a la GC, el cual permite la generación del mapa de conocimiento. Se presenta un modelo que fundamenta la creación de un flujo de procesos, que guía de manera estratégica, la manera en que la organización debe gestionar su conocimiento, desde su creación y captura, hasta su aprovechamiento.

Por último, se propone una serie de indicadores de gestión con el fin de medir el desempeño de los procesos establecidos, así como corregir cualquier desviación oportunamente.

Palabras Clave: Gestión del Conocimiento, Help Desk, Tecnologías de la Información y Comunicaciones, Nivel de Madurez de Gestión del Conocimiento

ABSTRACT

Today's world turns around technology, based on data and information generated by human beings, machines, information systems, among others. These components make up the so-called knowledge society, whose correct administration allows people and organizations to achieve advantages and differentials over others.

Looking for an optimal knowledge management, this work seeks to carry out a series of activities, information surveys and proposals so that the Help Desk area of Berlitz Colombia Language Center begins its journey through the universe of Knowledge Management (KM) based on the implementation of a pilot project.

Through the application of an instrument, the maturity level of the company is established with regard to KM, which allows the generation of the knowledge map. A model is presented that supports the creation of a process flow, that guides, in a strategic way, how the organization should manage its knowledge, from its creation and capture, to its use.

Finally, a series of performance indicators are proposed in order to measure the performance of the established processes, as well as correct any deviation in a timely manner.

Key Words: *Knowledge Management, Help Desk, Information and Communication Technologies, Knowledge Management Maturity Level*

TABLA DE CONTENIDO

LISTA DE FIGURAS.....	11
LISTA DE TABLAS	12
LISTA DE GRÁFICAS	13
INTRODUCCIÓN	14
ANTECEDENTES	16
1. TITULO DEL PROYECTO DE GRADO.....	18
2. OBJETIVOS DEL PROYECTO DE GRADO	18
2.1 Objetivo general.....	18
2.2 Objetivos específicos	18
3. JUSTIFICACIÓN.....	20
4. MARCO DE REFERENCIA.....	23
4.1. El Conocimiento.....	23
4.1.1. Definiciones	23
4.1.2. Tipos de conocimiento	24
4.2. La Gestión del Conocimiento.....	24
4.2.1. Conceptos.....	24
4.2.2. Procesos	25
4.2.3 Modelos.....	27
4.2.4. Aprendizaje Organizacional	29
4.2.5. Capital Intelectual	30
4.3. Efectos de la Gestión del Conocimiento en las empresas	31
4.3.1. Diagnóstico empresarial.....	31
4.3.2. Beneficios	33
4.3.3. Retos y desafíos	35
4.4. La Gestión del Conocimiento y las tecnologías de información	36
4.4.1. Importancia de las TI en la GC.....	36
4.4.2. Tecnologías que soportan la GC.....	38

4.5.	Fases y actividades para la implementación de la GC en las empresas	39
5.	MARCO INSTITUCIONAL	44
5.1.	Misión.....	44
5.2.	Visión	44
5.3.	Objetivos Organizacionales	44
5.4.	Estructura Organizacional	45
5.5.	Historia.....	46
5.6.	Sector económico	47
5.7.	Servicios	47
5.8.	Calidad	48
5.9.	Análisis del sector económico.....	48
5.9.1.	Legislación	48
5.9.2.	Análisis del entorno	49
5.9.3.	Población atendida	50
5.9.4.	Oportunidades en el mercado	51
5.9.5.	Competencia.....	52
6.	METODOLOGÍA.....	54
6.1	Diseño metodológico.....	54
6.2	Instrumento de diagnóstico	54
6.3	Población y muestra	55
6.4	Procedimientos	57
6.5	Preguntas de investigación	58
7.	DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL	59
7.1	Levantamiento de información	59
7.1.1	Determinación del nivel de madurez de la GC en Berlitz Colombia.....	59
7.1.2	Áreas funcionales y procesos en Berlitz Colombia	63
7.1.3	Fuentes actuales de conocimiento	65
7.1.4	El Área de Help Desk.....	67
8.	IMPLEMENTACIÓN DEL PILOTO.....	69
8.1	Propuesta para implementación de la GC en el área de Help Desk de Berlitz Colombia.....	69

PROYECTO PILOTO PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO
(KMS) PARA EL ÁREA DE HELP DESK EN BERLITZ COLOMBIA



	10
8.1.1 Roles para la GC	73
8.2 Estructura de la Gestión del Conocimiento para Berlitz Colombia	74
8.2.1 Mapa de conocimiento.....	74
8.2.2 Estrategia para la GC	78
8.2.3 Arquitectura de la GC.....	80
8.3 Implementación del piloto del proceso de GC para el área de Help Desk en Berlitz Colombia.....	83
8.3.1 Proceso tecnológico.....	83
8.3.2 Plataformas tecnológicas para la GC	84
8.3.3 Flujo de proceso de GC para el Help Desk	87
8.3.4 Configuración, parametrización y alineación de plataforma técnica	90
8.3.4 Indicadores para medir el desempeño del proceso.....	98
8.4 Mejoras esperadas	102
9. CONCLUSIONES	103
10. RECOMENDACIONES	105
BIBLIOGRAFÍA	107
ANEXOS	116

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Procesos de la GC según Becerra-Fernández y Sabherwal	26
Figura 2 - Pasos del Diagnóstico Empresarial.....	32
Figura 3 - Relación entre la GC y la Toma de Decisiones	33
Figura 4 - Fases de Implementación de un SGS según Carbonell.....	39
Figura 5 - Propuesta para implementación de SGC por La Fé Jiménez.....	40
Figura 6 - Estructura de Implementación de SGC según Tiwana	41
Figura 7 - Organigrama Regional Berlitz	45
Figura 8 - Niveles Marco Común Europeo.....	49
Figura 9 - Cobertura educación Superior en Colombia	51
Figura 10 - Organigrama Berlitz Colombia	64
Figura 11 - Mapa de Procesos Berlitz Colombia.....	65
Figura 16 - Modelo para la Gestión del Conocimiento en Berlitz Colombia.....	69
Figura 12 - Mapa del Conocimiento de Berlitz Colombia	76
Figura 13 - Mapa del Conocimiento del Área de Información y Tecnología de Berlitz Colombia	77
Figura 14 - Extracto de Perfil de Cargo	78
Figura 15 - Arquitectura de GC para Berlitz Colombia.....	82
Figura 17 - Flujo de Proceso para la GC	88
Figura 18 - Estructura Sitio en SharePoint para la GC.....	91
Figura 19 - Sitio Raíz para GC en SharePoint.....	92
Figura 20 - Subsitio para la GC del Help Desk de Berlitz Colombia en SharePoint	93
Figura 21 - Bibliotecas de Documentos del Subsitio de Help Desk en SharePoint	93
Figura 22 - Contenido de la Biblioteca Servicios & Plataformas en SharePoint.....	94
Figura 23 - Estado de Aprobación de Archivos en SharePoint.....	95
Figura 24 - Opciones de Aprobación/Rechazo en SharePoint.....	96
Figura 25 - Estado Final del Proceso de Versionamiento en SharePoint	97
Figura 26 - Documentos Cargados en SharePoint	98

LISTA DE TABLAS

Tabla 1 - Modelos para la Gestión del Conocimiento	27
Tabla 2 - Caracterización de Población Encuestada	55
Tabla 3 - Consolidación Resultados de Instrumento de Medición	59
Tabla 4 - Cálculo General Nivel de Madurez	62
Tabla 5 - Fuentes del Conocimiento en Berlitz Colombia	66
Tabla 6 - Descripción Catalizadores del Modelo de GC	70
Tabla 7 - Descripción Fases del Modelo de GC	71
Tabla 8 - Comparación entre Plataformas Tecnológicas para la GC	86
Tabla 9 - Detalles Proceso y Actividades GC	89
Tabla 10 - Indicadores de Desempeño para la GC en Berlitz.....	100

LISTA DE GRÁFICAS

Gráfica 1 - Resultados de la Dimensión de Personas y Organización	60
Gráfica 2 - Resultados de la Dimensión de Procesos	61
Gráfica 3 - Resultados de la Dimensión de Tecnología.....	62

INTRODUCCIÓN

La información, y el conocimiento que se genera a partir de su uso, son hoy en día una de las variables más críticas que determina el éxito de las organizaciones, más aún con el altísimo volumen de datos que se crean cada día, que se acercan a los 2.5 quintillones de bytes por persona Bulao (2020), cuya gestión es conocida con Big Data.

Bajo este escenario, uno de los retos más significativos para las organizaciones es como transformar en conocimiento toda esta información y usufructuarla para su beneficio y el de la sociedad. Pese a ello, un estudio mostró que solo el 36% de las compañías tiene programas dedicados a la GC y de estas apenas el 32% cuenta con indicadores relacionados con la GC (TSIA, 2019). Múltiples estudios sugieren una relación directa entre la GC y la productividad en las empresas ((Gavrikova, Dolgih, & Dyrina, 2016), (Abusweilem, 2019), (Tubigi & Alshawi, 2012)), así como en la eficiencia de procesos ((Hegazy & Ghorab, 2015), (Centobelli, Cerchione, & Esposito, 2018), (Jiancheng & Junxia, 2004)), lo cual muestra la importancia de su implementación en cualquier tipo de compañía.

En consecuencia, el presente trabajo busca realizar la implementación, a nivel de piloto, de los procesos de la Gestión del Conocimiento en una de las áreas más neurálgicas de la compañía Berlitz Colombia, su área de Help Desk o mesa de soporte de IT. Para ello, inicialmente se determinará su nivel de madurez frente a la GC por medio de la aplicación de un instrumento a una serie de empleados clave. Con este insumo, se procederá a diseñar el plan de acción de su implementación basada en procesos, previa creación de políticas y arquitecturas referentes. Asimismo, se realizará una evaluación a alto nivel que determine la plataforma tecnológica más adecuada que apalancará dicha implementación.

Con el fin de contextualizar al lector, también se presentará un pormenorizado marco teórico que abordará los aspectos más importantes de la GC, como definiciones, procesos, tipos de conocimiento, beneficios, modelos de implementación y su relación con las TICS.

Con el trabajo que se llevará a cabo, se busca también generar conciencia a nivel organizacional sobre la importancia de gestionar el importante volumen de conocimiento que a diario se genera, motivando su implementación a nuevas áreas como trabajo futuro.

Berlitz Colombia es una empresa privada cuya actividad comercial pertenece al sector terciario de la economía, donde la enseñanza de idiomas es su misión fundamental. Ubicada en Bogotá y con sedes en varias ciudades del país, Berlitz no cuenta con ningún proceso o actividad formal en torno a la Gestión del Conocimiento como lo evidencia el informe de auditoría interna de 2019 (ver Anexo 1), sin embargo, su staff directivo es consciente de su necesidad y beneficios que podría generar.

ANTECEDENTES

Algunos aspectos acrecientan la necesidad de que las empresas gestionen el conocimiento que día a día se genera, entre ellos los grandes volúmenes de información generada y procesada, la globalización, la agresiva competitividad del mercado y la acelerada evolución de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (Rodríguez, 2014). Son precisamente las TICS, las que nos permitirán aprovechar sus beneficios para poder capturar conocimiento, automatizar procesos, diseñar flujos de trabajo, etc. y así apalancarse en ellas para que el manejo de estas cantidades de datos realmente genere un beneficio.

Es así como el conocimiento, con su correcta administración y gestión, se puede convertir en un factor para generar ventajas competitivas en la empresa, ya que algunas de sus características, como el servir de guía y su perdurabilidad, hacen que no sea fácil de copiar por la competencia (Andreu & Baiget, 2016). Como se estableció anteriormente, en Berlitz no existe un proceso formal de gestión del conocimiento y mucha información relevante se encuentra en la cabeza de sus trabajadores, muchas veces adquirida por sus años de experiencia en la compañía y otras gracias a su formación académica o experticia adquirida en otras organizaciones.

La correcta gestión del conocimiento no solo genera ventajas competitivas, algunos otros beneficios están en apalancar la innovación, mejorar la toma de decisiones, fortalecer el compromiso organizacional y permitir que esas ventajas competitivas sean sostenibles (Becerra-Fernandez & Sabherwal, 2010). Son precisamente estos beneficios, algunos de las principales dificultades de la compañía. Día a día vemos como los competidores generan nuevos servicios de manera rápida, mientras los reprocesos y falta de documentación en Berlitz hacen que el generar un nuevo producto tome muchos meses. Por otro lado, los altos índices de rotación hacen que se pierda mucho tiempo en entrenamientos, así como también se evidencia que actividades diarias dependen de personas y no de procesos, lo que hace que la curva de aprendizaje se extienda en el tiempo.

Algunas soluciones se han implementado, más pensadas en la gestión documental y cumplimiento de normas de calidad, entre ellas el montaje de SharePoint. En esta plataforma cada área, de manera no articulada, carga documentos sin ningún tipo de estructura definida y de uso interno, lo cual está bastante alejado de lo que una solución de Gestión del Conocimiento debe ofrecer, no por la plataforma en sí, sino por el uso que se le da en la compañía.

Los beneficios de contar con un Sistema de Gestión del Conocimiento se han demostrado claramente en muchos tipos de industrias, de todos los tamaños y latitudes. Por ejemplo, en Siemens todo comenzó con la creación de pequeñas “comunidades de práctica” entre sus cargos medios, hasta expandirse globalmente, haciendo que la compañía fuese más competitiva y se crearán redes globales de colaboración (Halawi, McCarthy, & Aronson, 2017). Basta solo mirar que las empresas que mejor gestionan el conocimiento, son también varias de las empresas más grandes y con mejores reputaciones y resultados del mundo. El reporte *Americas Most Admired Knowledge Enterprises* (2017), el cual reconoce a empresas del continente americano que transforman el conocimiento en productos y servicios de nivel superior, dio como ganadores a Amazon, Apple, Google, GE, Microsoft y la NASA, entre otras. Gratamente una empresa colombiana, Ecopetrol, está en ese listado de 12 ganadores.

En lo que respecta a la aplicación de la GC en el área de Help Desk, se identifican rápidamente campos de acción, más aún cuando los volúmenes de información creada y gestionada es alta. Es tal su ámbito de aplicación que Leung y Lau (2005) proponen un modelo específico de aplicación de la GC para áreas de soporte técnico a usuario final. Para ello, básicamente separan el conocimiento rutinario y simple del conocimiento complejo. El primero lo habilitan y publican para acceso a usuarios y el segundo se organiza para consulta a los miembros del Help Desk.

1. TITULO DEL PROYECTO DE GRADO

Proyecto piloto para la implementación del Sistema de Gestión del Conocimiento (KMS) para el área de Help Desk en Berlitz Colombia.

2. OBJETIVOS DEL PROYECTO DE GRADO

2.1 Objetivo general

Llevar a cabo la implementación del proceso de Gestión del Conocimiento para el área de Help Desk de Berlitz Colombia, a partir de modelos conocidos, que permita una mejora sistemática en su productividad y logre un mejor aprovechamiento de las capacidades individuales de cada miembro del equipo.

2.2 Objetivos específicos

- Describir el estado actual de la gestión del conocimiento en la Organización por medio de la aplicación de un instrumento de caracterización para la obtención de un diagnóstico inicial.
- Identificar las fuentes de conocimiento en la empresa que permitan la creación del mapa de conocimiento, que facilite la representación visual del capital intelectual de la organización.
- Diseñar una estructura del conocimiento en la compañía por medio de su clasificación y categorización, permitiendo esto crear las bases sobre las cuales se fundamentará la implementación propuesta.
- Identificar, evaluar y elegir la plataforma tecnológica que permita la sistematización del conocimiento en Berlitz Colombia, acorde a las capacidades económicas, el personal y la propia organización.

- Realizar la implementación del piloto del Sistema de Gestión del Conocimiento para el Help Desk de Infraestructura de IT en Berlitz Colombia basado en el mapa de conocimiento creado y usando la plataforma tecnológica elegida.

3. JUSTIFICACIÓN

Teniendo en cuenta que la implementación de la Gestión del Conocimiento es una de las maneras de mejorar la productividad y competitividad en las empresas (Chalmeta & Grangel, 2008), y evidenciando que Berlitz Colombia no cuenta con este proceso, se hace importante realizar un análisis juicioso de su situación actual, los beneficios explícitos de su utilización y el diseño de un plan de implementación, lo cual hace parte del alcance de este proyecto.

Fenómenos propios de la empresa, como la alta rotación de personal, baja moral de los empleados (basado en estudio Great Place to Work 2017), altísima competencia del sector (solo en Bogotá hay 28 instituciones que ofrecen enseñanza del Inglés (Universia, 2017)) y cierre de algunas sedes por falta de demanda, hacen que sea absolutamente clave el usar el conocimiento y los beneficios que su gestión conlleva para atacar estos retos y problemáticas.

El impacto positivo que traería la adaptación de la GC en Berlitz, se puede analizar desde la perspectiva de dimensiones, siendo estas las personas, los procesos, los productos y el desempeño organizacional (Becerra-Fernandez & Sabherwal, 2010).

- *Personas:* Permite mejorar sus procesos de aprendizaje, ya que se cuenta con información relevante, actualizada y con facilidad de acceso. El contar con el conocimiento, también ayuda que los empleados se adapten mejor a diferentes situaciones y pueden asimilar mejor los cambios, justificando así su relevancia social.
- *Procesos:* Al evitar reprocesos y tener empleados indispensables, la compañía puede tener procesos más eficientes y eficaces, que apalanquen aspectos como la innovación y la competitividad. Por otro lado, el tener documentada información sobre decisiones pasadas, evita que la compañía vuelva a incurrir en errores, lo que

también hace que el staff directivo cuente con mejores herramientas para la toma de decisiones.

- *Productos:* Al ser una compañía dedicada a servicios educativos, la intangibilidad de los productos de Berlitz se puede ver impactada de manera positiva por medio de generar valor agregado a estos, pues al tener claridad de lo que se ha hecho en el pasado y el desempeño de los servicios actuales se puede preparar una oferta más atractiva para los clientes.
- *Desempeño Organizacional:* Al usar la GC para crear productos y servicios innovadores, se obtiene un beneficio directo en las ganancias y rentabilidad de la empresa. En esto es clave poder alinear la GC a la estrategia del negocio.

Estos beneficios pueden ser cuantificables, de hecho un estudio realizado por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), mostró que el uso de prácticas de GC en Canadá generó un incremento del 74% en productividad y eficiencia de los trabajadores, mejoró en un 68% la relación con clientes y aumentó en un 64% la habilidad de las empresas para generar nuevos productos o servicios (OCDE, 2003).

Autores como Sayyadi (2020), indican que la GC puede ayudar a las organizaciones a reducir su riesgo operacional, ya que esta permite identificar ineficiencias en sus procesos, aumentando también así su control. Neumann (2020), expone que la GC reduce fallas y evita la repetición de errores, apoya la toma de decisiones, soporta una mejor entrega de servicios a empleados y clientes y promueve el cambio y al innovación. En lo que respecta al ámbito de los Help Desk, los beneficios se relacionan con el ahorro de tiempo en solución de problemas recurrentes, incremento de satisfacción del cliente, curvas de aprendizaje mucho más cortas, inclusive se puede mejorar la motivación del personal de soporte al poder solucionar casos de manera óptima y eficaz (Wapenaar, 2020).

Por otro lado, el uso de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones es un factor preponderante para los procesos de localización de recursos de conocimiento, su transferencia y aprovechamiento, ya que estas aceleran su adopción y permiten entregar resultados de manera rápida, así como incluso llegar a generar conocimiento por medio de la analítica de datos (Zyngier, 2001). Por tal razón su involucramiento es parte esencial de

este trabajo, donde se investigan plataformas técnicas que soporten la implementación de la GC.

Aunque todas las compañías tienen sus propias particularidades, el esquema general de trabajo y organización de este proyecto puede llegar a ser de utilidad y servir de guía a implementaciones de la GC en otras compañías del sector, lo cual puede responder a su utilidad metodológica.

4. MARCO DE REFERENCIA

4.1. El Conocimiento

4.1.1. Definiciones

Existen muchas definiciones aceptadas sobre lo que el conocimiento es, lo que lleva a que su definición pueda llegar a ser un trabajo arduo. Pese a ello, las definiciones más simples pueden ofrecer una mejor comprensión, como la de Malheiro *et al* (2018) quienes definen el conocimiento como las cosas que sabemos. Los mismos autores agregan que esto implica un proceso mental de comprensión, entendimiento y aprendizaje.

Por otro lado, Becerra-Fernández (2010) lo define brevemente como creencias justificadas acerca de conceptos relevantes para un área en particular, es decir, que tiene importancia para el individuo y su entorno. Complementando (y complejizando) un poco la definición, Hislop, Bosua & Helms (2018), explican que el conocimiento es una entidad cognitiva que las personas poseen, donde la mente es el repositorio o almacén de este.

Otros autores exponen al conocimiento como el resultante de una entidad más básica, el dato, creando estos en su conjunto la información, la cual, aplicada de forma contextualizada, se convierte en conocimiento (Becerra-Fernandez & Sabherwal, 2010).

Es claro que el conocimiento parte del individuo en sí, basado en sus experiencias, que trasciende al ámbito colectivo, creando así la importancia de este (Angulo, 2016). Es precisamente la complejidad del individuo y su conocimiento lo que originó la epistemología que, como rama de la filosofía, estudia el conocimiento humano, siendo esta una teoría material de la ciencia, como lo explica García (2015).

4.1.2. Tipos de conocimiento

La división más ampliamente aceptada, respecto a tipos de conocimiento, son las postuladas por Nonaka (2007). Esta habla de dos tipos, el conocimiento explícito y el conocimiento tácito.

El conocimiento tácito es personal, está en la cabeza de cada ser y en sus experiencias y, por ende, difícil de formalizar. El explícito, el cual es formal y sistemático, está documentado por ende es fácil de compartir y divulgar. Otras aproximaciones menos difundidas, hablan del conocimiento embebido, el cual está entre el tácito y el explícito, pues podría estar documentado, pero sin un sustento de rigor (Paniagua, 2007).

En la literatura es posible encontrar diversas clasificaciones como la referenciada por Carreño *et al* (2020), quienes hablan de conocimiento intuitivo, religioso, empírico, filosófico y científico, sin embargo, para el presente trabajo usaremos las presentados inicialmente, pues gozan de mayor aceptación y uso en el ambiente empresarial.

En lo concerniente a la categorización del conocimiento, Lytras & Naeve (2006), la exponen como la capacidad humana de identificar tareas generales basados en múltiples observaciones. Este ejercicio académico se apoyará principalmente en las diferentes materias y especialidades organizacionalmente aceptadas.

Estas clasificaciones y categorizaciones serán de importancia cuando se esté abordando el proceso de implementación de un Sistema de Gestión del Conocimiento (SGC en adelante), pues por cada tipo se deberá explorar estrategias de captura, tratamiento y divulgación.

4.2. La Gestión del Conocimiento

4.2.1. Conceptos

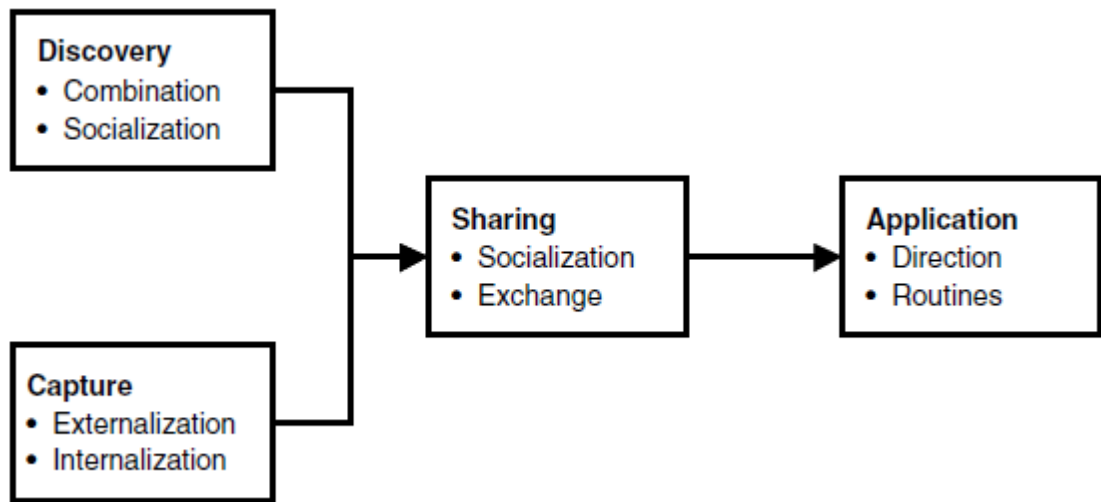
Al igual que con la definición de conocimiento, no es fácil encontrar consenso entre los autores respecto a cómo definir Gestión del Conocimiento (GC en adelante). Para Becerra-Fernández y Sabherwal (2010, p. 39) se trata de hacer todo lo necesario para obtener el máximo beneficio de los recursos de conocimiento, viéndose desde esta definición que la correcta GC genera beneficios, no solamente en el ámbito empresarial sino también personal. Los mismos autores posteriormente definen la GC como las actividades involucradas en el descubrimiento, captura, compartición, y aplicación o uso del conocimiento (Becerra-Fernandez & Sabherwal, p. 56). En un contexto más corporativo, se define como la relación empleado-empresa orientada a identificar, seleccionar, organizar y usar la información (Agudelo & Valencia, 2018).

En una definición más amplia, Rincón (2016, pág. 4) define GC como la capacidad de administrar eficazmente los flujos de información, para garantizar su acceso y reutilización, estimulando la innovación, la toma de decisiones y la generación de nuevos conocimientos, esto claramente enfocado en un escenario corporativo. Incluso, y como es lógico, hoy en día su alcance va mucho más allá del individuo, involucrando a regiones y países al concepto (North & Kumta, 2018), lo que lleva a entender su gestión como un factor estratégico para la sociedad.

4.2.2. Procesos

Las definiciones anteriores muestran la GC como una actividad cíclica, y como tal debe contar con entradas, procesos y salidas, buscando obtener un resultado final. Bajo esta óptica, comúnmente se establecen como los principales procesos de la GC la creación, captura, almacenamiento, clasificación, organización, recuperación y utilización (Valhondo, 2010). Consecuentemente a la definición presentada en el apartado anterior, Becerra-Fernández y Sabherwal (2010) muestran los procesos de la GC como se ilustra en la Figura 1.

Figura 1 - Procesos de la GC según Becerra-Fernández y Sabherwal



Fuente: (Becerra-Fernandez & Sabherwal, 2010).

Es importante para la dinámica académica detallar un poco cada uno:

- *Descubrimiento*: Es el desarrollo de nuevo conocimiento, tanto tácito como explícito por medio de la combinación (explícito) y de la socialización (tácito) (Nonaka, 2007).
- *Captura*: Es el proceso de recuperar el conocimiento explícito y tácito de las personas, objetos o entidades para poderlo gestionar. La externalización convierte el conocimiento tácito en explícito y de manera opuesta, la internalización convierte el conocimiento explícito en tácito, lo que comúnmente conocemos como aprendizaje (Nonaka, 2007).
- *Compartición*: Este proceso permite comunicar a otros individuos cualquier tipo de conocimiento (Becerra-Fernandez & Sabherwal, 2010). Es importante tener en cuenta que no todo tipo de información es conveniente para todo individuo. El proceso debe garantizar la pertinencia de lo que se comparte. La **socialización** facilita el compartir conocimiento tácito, mientras el **intercambio** se enfoca en el conocimiento explícito.

- *Aplicación:* Básicamente, se trata del uso del conocimiento, buscando obtener algún beneficio, como por ejemplo la toma de una decisión de manera más acertada. Bajo este precepto, la dirección (relacionada con el conocimiento tácito) se da cuando un individuo consulta a otro sobre algún asunto o tema en particular, obteniendo una respuesta. Las rutinas (conocimiento explícito) se dan cuando se consulta una norma, manual, política, etc. las cuales fueron previamente creadas.

Algunos otros autores agregan otros procesos como Retención, y Medición (León, Ponjúan, & Rodríguez, 2006), los cuales agregan capas al proceso general, robusteciéndolo y permitiendo generar indicadores de control para medir su desempeño.

4.2.3 Modelos

Existen múltiples modelos para la GC que ilustran, a su manera, los procesos, elementos, actividades y actores que intervienen durante su ciclo de vida. Estos han sido creados por diferentes autores y entidades buscando variados enfoques y alternativas para que las organizaciones adopten el que más se ajuste a sus necesidades y entorno. La Tabla 1 presenta una comparación de alto nivel de los más representativos.

Tabla 1 - Modelos para la Gestión del Conocimiento

NOMBRE	AUTORES	AÑO	DETALLES
Marco de Procesos de GC	Bukowitz y Williams	1999	Este modelo hace énfasis en la estrategia, indicando que las iniciativas de GC son el resultados de cambios tácticos (Sannito, 2014).
Matriz de GC	Gamble y Blackwell	2001	Representa la GC en cuatro etapas, localización,

			organización, socialización e internalización. La matriz ofrece puntos de acción para cada etapa (Hajric, 2018).
Modelos de Procesos de Botha et al	Botha <i>et al</i>	2008	El modelo presenta 2 aristas principales, el foco humano y el foco tecnológico. Al primero se le relaciona con procesos de creación, organización y captura y al segundo con la compartición, colaboración y acceso (Hajric, 2018).
Modelo de Nonaka y Takeuchi	Nonaka y Takeuchi	1995	Se fundamenta en los procesos de conversión del conocimiento de tácito a explícito, siendo estos la socialización, externalización, combinación e internalización. El modelo sugiere un ciclo continuo (Soret, 2007).
Modelo de Wiig	Karl Wiig	1993	El modelo busca que el conocimiento sea valioso y útil por medio de su organización y sincronización. Presenta 5 dimensiones que indican que el conocimiento debe ser

			completo, estar conectado, tener congruencia, perspectiva y propósito (Dalkir, 2017).
Modelo de Frid	Randy Frid	2003	Este se basa en una serie de niveles de madurez donde las organizaciones deben ejecutar acciones puntuales para ir avanzando desde el primero llamado Conocimiento Caótico hasta el último o Conocimiento Céntrico (Haslinda & Sarinah, 2009).

Fuente: Elaboración propia basada en varios autores.

Aunque existen muchos más, se puede identificar que la mayoría se basa en procesos de ejecución secuencial, buscando un fin máximo de aprovechamiento del conocimiento. Puntualmente para este ejercicio académico, el Capítulo 8 presenta un modelo propio para la implementación de este proyecto piloto.

4.2.4. Aprendizaje Organizacional

La literatura examinada nos muestra una serie de definiciones, conceptos y tratamientos posibles en lo que a aprendizaje organizacional respecta, teniendo como base el conocimiento. Para Angulo (2016), es la capacidad de las empresas de generar nuevo conocimiento a partir de la creación, organización y procesamiento de la información. Garzón y Fisher (2008) agregan a la definición el término *cultura*, la cual facilita este aprendizaje, el cual a su vez, apoya la innovación y productividad.

León, Ponjúan, y Rodríguez (2006) establecen una serie de condiciones propicias para el aprendizaje organizacional, como el tener un ambiente competitivo, el hacer buen uso de capacidades individuales y el tener un ambiente abierto para compartir. Estos últimos aspectos claramente relacionados con la cultura organizacional, por lo cual el proceso general de GC no puede establecerse meramente en documentos y procedimientos, sino que debe ser parte de la esencia de la empresa.

4.2.5. Capital Intelectual

El valor de una compañía no solo se mide en función de la cantidad y costo de los activos que posee, sino también en otro tipo de activos los cuales son intangibles. Se trata del capital intelectual (CI). Este se puede definir brevemente como el conjunto de todo el conocimiento útil de una organización (Cegarra & Martínez, 2017). De allí su relación directa e importancia de traer a colación el término. Otros autores, como Roos & Pike (2019), extienden la definición indicando que el CI incluye todos los recursos no monetarios y no físicos que contribuyen a la creación de valor en la empresa. Los mismos proponen una categorización de este así:

- **Relacional:** Incluye las relaciones que los miembros de la empresa llevan a cabo en nombre de esta, tanto internamente como con terceras partes.
- **Organizacional:** Son el resultado, no físico, de iniciativas de trabajadores que poseen las organizaciones, como patentes, procesos y estructuras.
- **Humano:** De este hacen parte los diferentes atributos que relacionan a los individuos como recursos de la empresa y que no podrían reemplazarse por algún equipo físico o software. Entre ellos se encuentran el conocimiento tácito, las actitudes y habilidades.

La gestión del CI no es meramente teórica, existen indicadores como modelo del coeficiente del valor añadido intelectual (VAIC) que mide su valor en los procesos de negocio. El impacto de su gestión es tal, que académicamente se ha demostrado, usando este tipo de variables, su influencia en la rentabilidad de las empresas (Pardo-Cueva, Armas, & Higuerey, 2018).

4.3. Efectos de la Gestión del Conocimiento en las empresas

4.3.1. Diagnóstico empresarial

El de, buscando identificar las falencias que impiden cumplir determinado objetivo (Muñiz, 2017). Pese a que seguramente existen múltiples versiones, Prieto (2011) plantea los siguientes pasos para su ejecución:

- **Preparación:** Tanto de la empresa (documentación) como de los trabajadores, por medio de reuniones, comunicados, etc.
- **Análisis:** De todas las áreas de la empresa, buscando localizar fortalezas y debilidades.
- **Definición de la necesidad:** Luego de analizar las áreas, se elabora lista en orden de importancia, buscando identificar causas y efectos.
- **Plan de Acción:** Identificado el problema principal, se plantean las actividades a ejecutar, en tiempo y recursos.
- **Informe de Diagnóstico:** Generando aportes, con objetivos y metodología para presentar a la alta gerencia.

Figura 2 - Pasos del Diagnóstico Empresarial



Fuente: (Prieto, 2011)

Un buen diagnóstico es extremadamente relevante, pues es el primer paso dentro de un proceso de cambio organizacional, tal como lo establece el modelo MIIGO (Pérez-Uribe & Ocampo, 2015), entendiendo este diagnóstico como la línea base que permitirá identificar un punto de partida y contrastar los resultados de las acciones tomadas como este.

Para llevar a cabo tal diagnóstico, algunos instrumentos como entrevistas semiestructuradas, seminarios de diagnóstico y encuestas universales son valiosas, además de la documentación propia de la organización, como manuales, políticas, procedimientos y procesos (Rodríguez, 2015). Al margen de esto, es preponderante acotar que la población involucrada debe ser representativa y la calidad y objetividad de las preguntas y cuestionarios debe conducir al resultado esperado, que no es más que reflejar la realidad, tanto de la compañía como de cada una de sus áreas.

Como punto final, los planes de acción resultantes del análisis juicioso del diagnóstico empresarial, deben conducir a resultados evidenciables que se focalicen en solucionar los

hallazgos registrados, así como en potencializar las fortalezas identificadas, entendiendo este diagnóstico como un proceso iterativo y periódico.

4.3.2. Beneficios

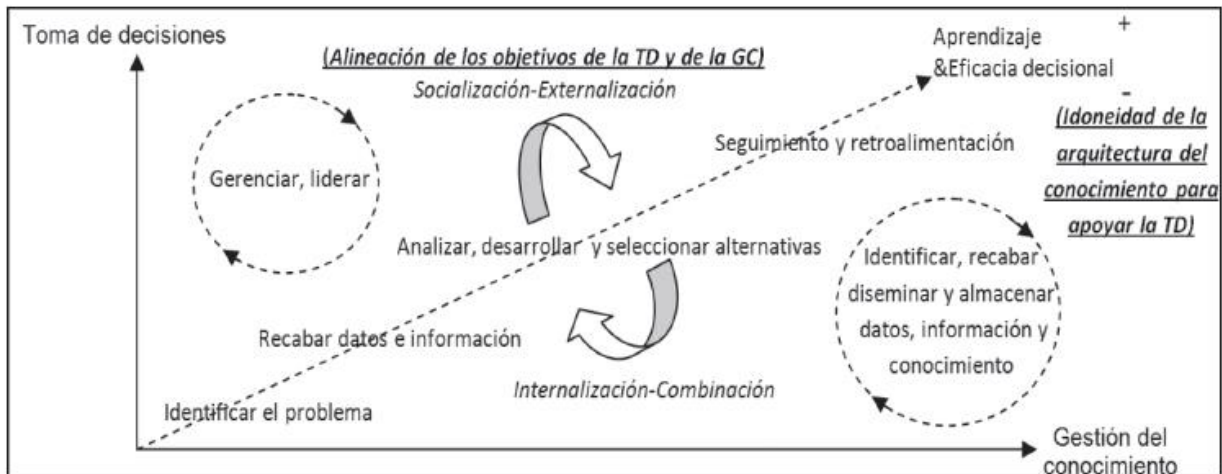
Aunque son muchos los beneficios que un Sistema de Gestión de Conocimiento ofrece para una organización, vamos a centrarnos en dos en particular, a saber, cómo la GC apoya una mejor toma de decisiones y cómo podría mejorar la productividad empresarial.

4.3.2.1. Apoyo a la toma de decisiones

Uno de los beneficios más importantes de contar con un SGC es el apoyo a la toma de decisiones. Esto se basa en que para tomar una buena decisión es indispensable el contar con información de calidad (Castillo, 2008). Esta información, base para la formación de conocimiento, debe estar debidamente organizada y disponible.

Sin embargo, el simple hecho de contar con un SGC no garantiza per-se la mejora en toma de decisiones acertadas ni los resultados organizacionales (Batista-Matamoros & Velázquez-Zaldívar, 2015). Para ello se requiere relacionar los dos procesos, basados en las necesidades, expectativas y capacidades de la empresa. Los mismos autores presentan un modelo gráfico, mostrado en la Figura 3, el cual pretende mostrar los puntos de intersección entre la GC y la toma de decisiones, como procesos con un norte diferente, pero alineados buscando como objetivo común el aprendizaje y la eficacia decisional.

Figura 3 - Relación entre la GC y la Toma de Decisiones



Fuente: (Batista-Matamoros & Velázquez-Zaldívar, 2015)

Es de importancia notar que, bajo este modelo, la toma de decisiones no debe ser una tarea común del día a día, sino que debe establecerse como un macroproceso, el cual debe ser liderado por la alta gerencia.

4.3.2.2. *Productividad empresarial*

Un efecto positivo colateral de la GC es el aumento de la productividad empresarial, vista como la optimización de los recursos usados en los diferentes procesos productivos (Perez, 1994); por recursos refiriéndonos no solo a materias primas e insumos, sino a recursos humanos y financieros también.

Esta se puede ver afectada por elementos como calidad y cantidad de recursos, el capital invertido, el entorno, el nivel tecnológico y configuración industrial (Juez, 2020), es decir que los resultados finales en productos y servicios está condicionada a una administración adecuada y planificada de dichos factores, algunos con mayor o menor nivel de control por parte de la organización, sin embargo todos abiertos a análisis de impacto y riesgo.

En un ámbito real de aplicación de la productividad, a nivel Colombia, las actividades económicas con mayor tasa de crecimiento anual frente a esta son el sector financiero (7,55%), la agricultura (0,67%) y el sector transporte (0,11), esto frente a 2018 (DANE, 2020). Otros sectores muestran decrecimientos, indicando amplias oportunidades de mejora en este aspecto y allí la GC puede aportar.

La mejora en la productividad se refleja en los beneficios que genera la GC en la efectividad, eficiencia y grado de innovación en los procesos (Becerra-Fernandez & Sabherwal, 2010), explicado brevemente así:

- **Efectividad:** La GC ayuda a elegir que procesos ejecutar, proveyendo conocimiento del entorno, asimismo evitando cometer errores del pasado por medio de lecciones aprendidas.
- **Eficiencia:** La difusión del conocimiento entre los interesados, posibilita la optimización del tiempo, evitando reprocesos y reentrenamientos.
- **Innovación:** El poder obtener más información del capital intelectual de la empresa, posibilita la generación de nuevo conocimiento y brinda información relevante para mejorar e innovar procesos existentes. Asimismo, el contar con información del entorno y de los clientes, permite conocerlos mejor y generar productos y servicio ajustados a sus necesidades reales.

Estudios en Europa demuestran que existe una relación directa de proporcionalidad entre la GC y la productividad, comprobando que compañías con implementaciones y uso activo de su conocimiento pueden producir más con menos recursos, esto justificado desde las perspectivas de optimización del tiempo, colaboración interna y mejor aprovechamiento de habilidades (Ogunsina, 2016).

4.3.3. Retos y desafíos

Algunos estudios han mostrados los principales retos, no necesariamente relacionados con la implementación del SGC, sino con su sostenibilidad y aprovechamiento. Un estudio realizado en los Estados Unidos (Dyer & McDonough, 2001), mostró que los cuatro retos más importantes son:

- Falta de tiempos de los empleados para la GC
- La cultura organización no motiva el uso de la GC
- Poco entendimiento de lo que es la GC y sus beneficios

- Falta de elemento para medir el ROI y otros beneficios financieros de la GC

Es interesante apreciar que elementos relacionados con la tecnología no aparezcan en este estudio, de hecho otras investigaciones (Bakri, Ingirige, & Amaratunga, 2010), también mencionan el aspecto de la cultura organizacional y el compromiso de los empleados como retos a superar.

Sin embargo, un SGC necesariamente usa la tecnología como habilitador fundamental, de hecho, otro estudio llegó a la conclusión que entre mayor sea la calidad y servicios del SGC, mayor será su utilización y la satisfacción de quienes lo usan (Wang & Yang, 2016).

¿Cómo enfrentar estos retos? Los desafíos que involucran la complejidad del ser humano suelen tener importantes niveles de dificultad. R. de Arteche (2011), presenta una serie de acciones para potenciar el éxito de la GC, entre otras, el aprender y generar conocimiento en todos los niveles de la organización, resolver problemas y buscar mejorar, generar colaborativamente nuevas ideas y cooperar y distribuir las ideas valiosas y los conocimientos a toda la institución, creando así una organización orientada al conocimiento.

Por otro lado, el uso de la tecnología adecuada y la calidad de la información, así como la facilidad de acceso y oportunidad, son factores relevantes para incentivar su uso.

4.4. La Gestión del Conocimiento y las tecnologías de información

4.4.1. Importancia de las TI en la GC

Las tecnologías de información juegan un rol crítico en el éxito de la GC en la empresa, de hecho, estas facilitan los procesos de rutinas y dirección (Becerra-Fernandez & Sabherwal, 2010). Aquí vale la pena hacer un alto en el camino y aclarar, tal como lo expresa Pavel (2000), que la GC no es una tarea de IT, sino que son las TI un facilitador para sus procesos. Es así, como la tecnología soporta la implementación y día a día de la GC,

logrando procesos más automatizados, seguros y con mayores niveles de disponibilidad y oportunidad.

Contreras (2018), indica que las TICS son vitales para la GC ya que:

- Apoyan la generación de conocimiento
- Ofrece los medios para reunir y compartir el conocimiento
- Soportan el uso y utilización del conocimiento en las organizaciones

Es decir, estas son un medio, entre la fuente generadora y consumidor final. No obstante, Sefollahi (2018) sugiere no solo tener en cuenta los procesos a soportar, sino incluso también factores socio-culturales y del entorno de las organizaciones, ya que estos influyen directamente el éxito de la implementación de la GC, argumentando que el conocimiento en sí, es complejo de gestionar.

En la última década, esta importancia ha tenido una relevancia clara en el mundo de las TICS, donde se han creado una extensa serie de tecnologías y plataformas que soportan de manera eficiente la GC. Algunas de estas son (Cupiał, Szelağ-Sikora, Sikora, Rorat, & Niemiec, 2018):

- **Intranets y Extranets:** Permiten divulgar información, no solo al interior de la empresa sino de cara a sus clientes y usuarios. Un ejemplo de estas son las bases de conocimiento de autoayuda de prestadores de servicios.
- **Sistemas de KM:** Son sistemas de información especializados en cada uno de los procesos propios de la GC. Contienen funcionalidades para descubrir y generar conocimiento hasta su publicación y autoarchivado.
- **Datawarehouses:** Apoyan la GC ya que permiten el almacenamiento de grandes volúmenes de datos, que luego de su normalización y aplicación de técnicas de analítica permiten la generación automática y dinámica de conocimiento.
- **Sistemas para la toma de decisiones:** Estos utilizan la GC como insumo para ofrecer a las organizaciones información relevante que permite ejecutar acciones objetivas que guían el rumbo de estas.

- **Sistemas de gestión documental:** Su función principal es almacenar, clasificar y disponer documentación base para la ejecución y cumplimiento de los objetivos organizacionales. Apoyan la GC ya que son repositorios digitales de fuentes de información.
- **Herramientas de simulación:** Permiten la generación de conocimiento por medio de la creación de escenarios hipotéticos previos a su ejecución en la vida real.
- **Sistemas de gestión de contenido (CMS):** Son repositorios más especializados, que incluyen flujos para la automatización de tareas, versionamiento, etiquetado y búsqueda empresarial.

Para cada uno de estas se pueden hallar decenas de fabricantes y desarrolladores, tanto de soluciones pagas como de código libre, demostrando así, como la tecnología juega un rol fundamental en todo el ecosistema del conocimiento.

4.4.2. Tecnologías que soportan la GC

La gran cantidad y nivel de especialización de sistemas de información, plataformas y aplicaciones que encontramos hoy en día en el mercado hace que prácticamente para cualquier proceso y necesidad de las organizaciones tengamos múltiples opciones. La GC no es ajena a ello. Una encuesta realizada por KPMG (2000), muestra que el Internet es la tecnología más usada por las empresas para manejar información, encontrándose también las intranets, los sistemas de gestión documental e incluso la inteligencia artificial.

Pese a que el estudio es de hace muchos años, aún se mantiene en un alto porcentaje actualizado. Sin embargo, el efecto disruptivo de las redes sociales ha sido incorporado a las tecnologías relacionadas con la GC. Estas hacen posible la GC a través de plataformas colaborativas y herramientas que ofrecen variedad de interacción y control (Razmerita, Wren, & Jain, 2016).

Esto ha tocado de manera importante a todo tipo de compañías, por ejemplo KPMG, una de las 4 compañías más grandes del mundo en servicios de consultoría, ha llevado todo su sistema de gestión del conocimiento a una nueva fase, usando las redes sociales a nivel empresarial para potenciarlo (O’Leary, 2016).

Por otro lado, el inmenso volumen de datos generados por las personas hace que tendencias actuales como Big Data, se conviertan en tecnologías clave para la GC. Deloitte en su informe “*Knowledge Management & Big Data, Making Smart Enterprise a Reality*” (2018), indica que los beneficios de involucrar Big Data a la GC están relacionados con entender mejor al cliente, sus comportamientos y necesidades, con lo cual las empresas pueden crear productos y servicios focalizados y por ende, diferenciadores competitivos.

Otra de esas tendencias es la analítica, que busca realizar modelos cuantitativos y predictivos para la toma de decisiones. Pearlson y Saunders (2012) indican frente a este aspecto, que el conocimiento puede generar un contexto para pensar en el futuro, influenciando la manera de establecer estrategias a largo plazo y tácticas a corto plazo.

En conclusión, a parte de los sistemas de información descritos con anterioridad, se suman tecnologías disruptivas como Big Data, analítica de datos e inteligencia artificial.

4.5. Fases y actividades para la implementación de la GC en las empresas

Al igual que encontramos diversidad de definiciones sobre la GC, asimismo las fases, procesos y actividades para llevar a cabo su implementación varían de autor a autor. Algunas metodologías simples, algunas otras bastante expeditas. Carbonell (2016) explica la implementación en 5 fases: Evaluación, Estrategia de implementación, Implementación y desarrollo de pilotos, Despliegue y Operativa, fases mostradas en la Figura 4.

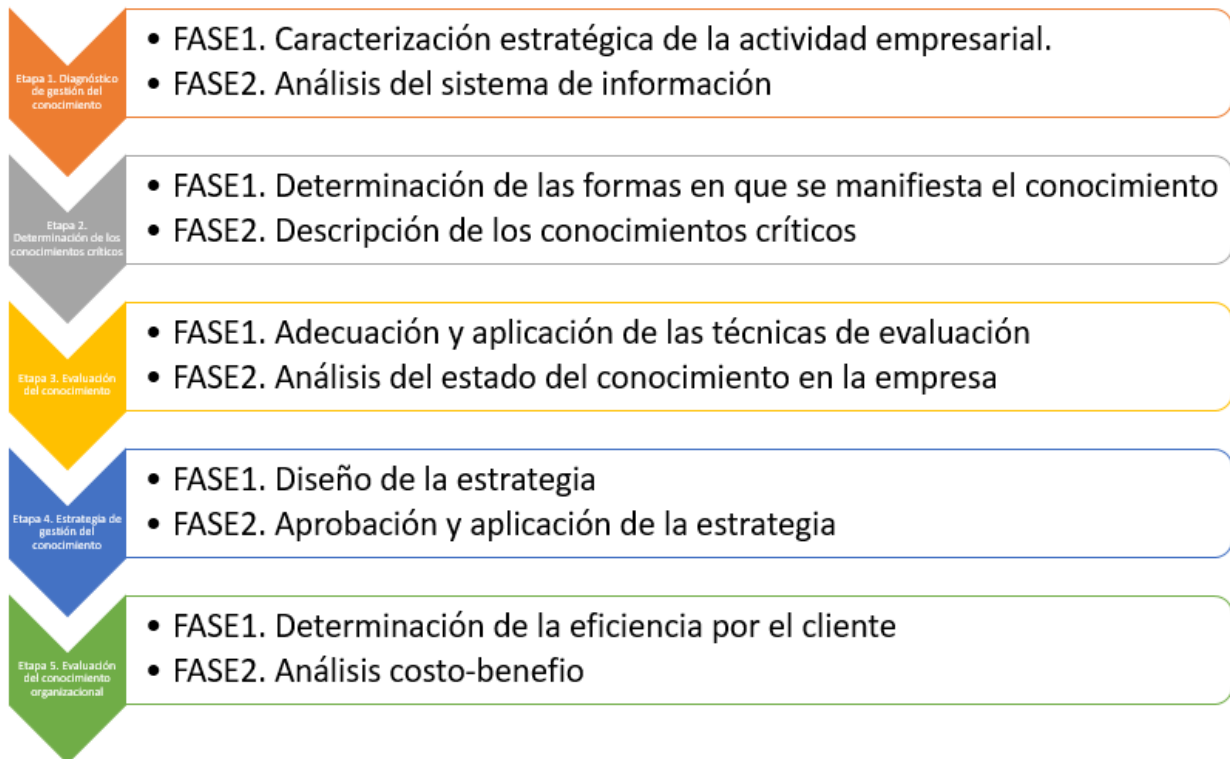
Figura 4 - Fases de Implementación de un SGS según Carbonell



Fuente: (Carbonell, 2016).

Este modelo es bastante práctico y claro, pero carece de aspectos importantes como la definición de métricas para medir el desempeño de la GC. Otra propuesta, con aspectos adicionales, es la de La Fé Jiménez (2014), ejemplificada en la Figura 5. Aunque no presenta explícitamente indicadores, tiene una robusta etapa de evaluación, la cual está centrada en entrevistas y validaciones con el cliente o usuarios finales.

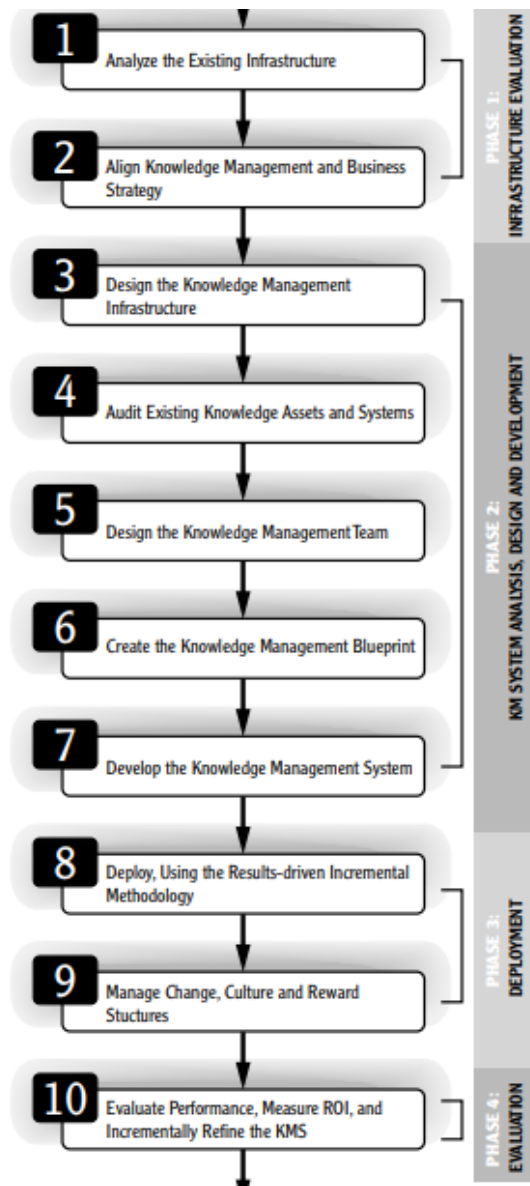
Figura 5 - Propuesta para implementación de SGC por La Fé Jiménez



Nota. En la figura se muestra como cada etapa se compone de fases para la implementación de la GC, teniendo en cuenta aspectos como el costo y la estrategia. Fuente: Elaboración propia basada en (La Fé Jiménez, 2014).

La propuesta de Tiwana (2002), con amplio nivel de detalle, incluye aspectos críticos como la cultura organizacional, así como indicadores claros de rendimiento e incluso factores financieros como el análisis del ROI. Esta se compone de 10 pasos (Figura 6), que comprende 4 grandes fases, Evaluación de Infraestructura, Análisis y Diseño, Despliegue y Evaluación.

Figura 6 - Estructura de Implementación de SGC según Tiwana



Nota. Este es un modelo mucho más elaborado de implementación de GC. Nótese que se involucran aspectos como la creación del equipo de trabajo e indicadores de gestión. Fuente: (Tiwana, 2002)

Como estos existen muchos otros modelos, sin embargo, el común denominador de estos es que cuentan con una fase inicial de evaluación, fases intermedias de implementación y finalmente fases de análisis y/o evaluaciones finales.

Sin importar la estructura de implementación que se use, como cualquier otro proyecto, es importante contar con una planeación clara y juiciosa, así como con un patrocinador que apoye la iniciativa y comprometa a la organización y sus recursos.

5. MARCO INSTITUCIONAL

Berlitz Colombia es un centro de idiomas dedicado a la enseñanza de lenguas como el inglés, francés, español, portugués entre otros, tanto en modalidad presencial como virtual. La compañía cuenta con sedes en Bogotá, Cali, Medellín, Barranquilla y Cartagena. Su casa matriz se encuentra en Princeton en los Estados Unidos, siendo parte de un holding de empresas del conglomerado japonés Benesse. A continuación, se ofrece información detallada sobre la compañía.

5.1. Misión

La Misión establecida para la empresa es:

“Mejoramos la experiencia de vida de las personas a través del idioma y la cultura en un ambiente global.”

5.2. Visión

Su Visión a nivel país reza:

“Ser líder en la enseñanza de idiomas y comunicación intercultural a través de experiencias altamente efectivas y personalizadas, haciendo uso de soluciones innovadoras.”

5.3. Objetivos Organizacionales

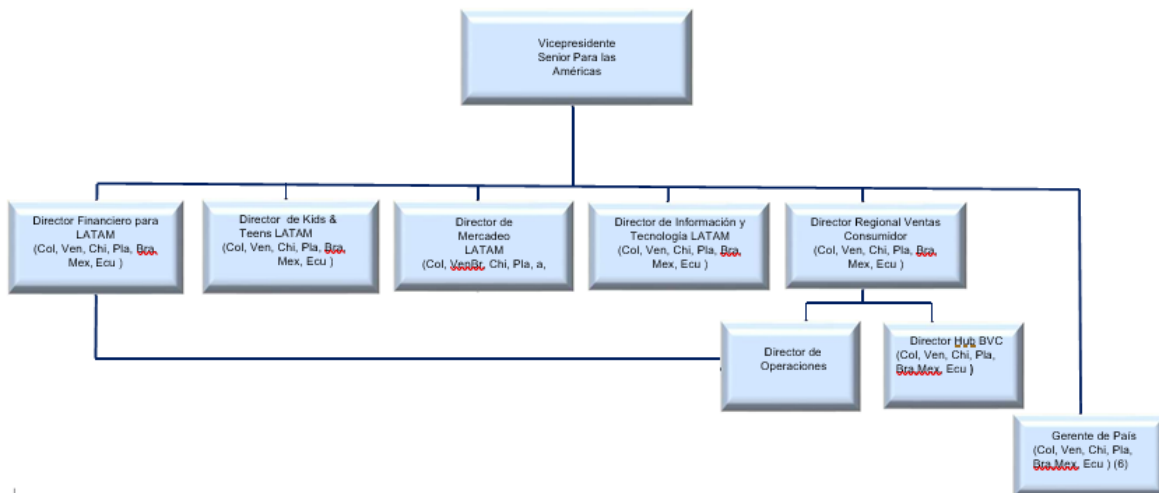
Los objetivos mayores se centran en el cliente y en la sostenibilidad financiera de la organización:

- Ofrecer una experiencia de aprendizaje en idiomas basada en las necesidades comunicativas de nuestros clientes.
- Garantizar la entrega del método Berlitz con instructores entrenados en nuestra metodología comunicativa.
- Mejorar nuestra eficiencia y eficacia operacional permitiendo inversiones estratégicas.

5.4. Estructura Organizacional

La Figura 7 muestra el esquema de áreas y departamentos que componen la compañía, donde es importante indicar que, como compañía multinacional, se reporta a una casa matriz en Estados Unidos. Colombia hace parte de una región llamada LATAM, compuesta por otros países como México, Ecuador, Chile y Brasil.

Figura 7 - Organigrama Regional Berlitz



Fuente: Recuperado de (Berlitz Colombia, 2020)

Al día de hoy, la empresa cuenta aproximadamente con 500 empleados, donde el 60% son profesores. La sede principal se encuentra en la ciudad de Bogotá.

5.5. Historia

La compañía fue fundada hace más de 80 años por el alemán Maximilian Berlitz en la ciudad de Rhode Island en Estados Unidos.

El fundador, fue profesor de francés y alemán quien evidenció que la mejor manera de aprender otro idioma no está a través de la memorización sino de la práctica e interacción, que es la misma manera como se aprende nativamente nuestra lengua materna. De allí nació el “Método Berlitz”, el cual ha sido la carta de presentación y diferenciador de la compañía por más de un siglo. Con el éxito de su metodología, Maximilian abrió más centros de enseñanza, que incluían Boston y Washington, y seguían expandiéndose rápidamente.

El primer centro en Latinoamérica fue abierto en México, en la década de los cincuenta. Al día de hoy Berlitz cuenta con más de 150 centros de idiomas en los 5 continentes. Hace aproximadamente 25 años llegó a Colombia, abriendo una primera escuela en Bogotá. Hoy cuenta con 10 escuelas en el país y múltiples convenios con entidades como escuelas de policía y universidades.

Luego de ser adquirida por diferentes grupos empresariales, hoy en día Berlitz hace parte de Benesse, una firma editora japonesa con fuerte presencia en Asia y con inversiones relacionadas con la educación.

5.6. Sector económico

Berlitz, al tratarse de una entidad de enseñanza de idiomas, pertenece al sector terciario de la economía. Este sector está formado por empresas y actividades dedicadas a la producción de servicios. Otras actividades de este sector son el turismo, la banca y el transporte.

Los servicios de la compañía están destinados a un segmento de la población con ingresos medio/altos, frecuentemente de estratos 4, 5 y 6. Esto también está soportado por las ubicaciones de sus sedes, las cuales se encuentran normalmente en sectores exclusivos en las ciudades donde tiene presencia. El costo promedio de los cursos ofrecidos oscila entre \$600.000 y \$1.500.000 de pesos mensuales.

La empresa también ofrece franquicias, donde se presta el asesoramiento y derecho de uso de la marca, así como materiales de instrucción y sistema core de información. En Colombia existe una sola franquicia, ubicada en la ciudad de Pereira.

5.7. Servicios

Berlitz ofrece la enseñanza de más de 50 idiomas, por medio de metodologías presenciales y virtuales. La compañía tiene segmentado el mercado que atiende, ofreciendo líneas especializadas para niños, adultos y empresas.

Asimismo, gracias al programa ELS, se ofrecen cursos en el extranjero, donde el estudiante viaja a campus propietarios en Estados Unidos, Australia, Francia, entre otros, donde tiene estadías de entre 4 y 8 semanas donde tiene interacción diaria con la lengua a aprender.

A nivel personal, Berlitz mantiene diferentes opciones, desde cursos privados hasta grupales (de máximo 5 personas), con diferentes intensidades horarias.

Las lecciones también se pueden tomar de manera remota, haciendo uso de una plataforma de videoconferencia, donde el estudiante tiene la posibilidad de tomar su clase desde cualquier lugar del mundo y desde cualquier tipo de dispositivo.

Finalmente, la compañía también ofrece preparación para exámenes y certificaciones en segunda lengua, como TOEFL, IELTS y TOEIC.

5.8. Calidad

Berlitz cuenta con certificación de calidad ISO 9001:2015, así como la NTC 5555 y TC 5580, homologados en el año 2018 por Bureau Veritas, ente certificador autorizado en Colombia.

5.9. Análisis del sector económico

Berlitz Colombia, como compañía dedicada a la instrucción de idiomas, pertenece al sector terciario de la economía, sector sobre el cual se basa este análisis detallado.

5.9.1. Legislación

La compañía opera bajo los lineamientos legales y de calidad establecidos por la siguiente normatividad vigente:

- Ley 115 febrero 1994.-Ley general de Educación
- Artículo 42.-Reglamentación educación no formal
- Artículo 73.-Proyecto educativo institucional
- Artículo 76.-Concepto de Currículo
- Artículo 79.-Plan de estudios
- Decreto 1075 mayo 2015.-Decreto Único Reglamentario del Sector Educación
- ISO 9001:2015 Requisitos Sistema de Gestión de la Calidad

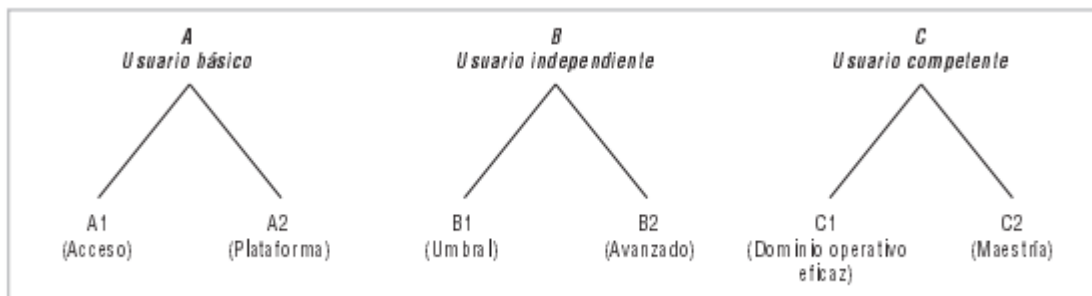
- NTC 5555:2011 Sistemas de Gestión de la Calidad para Instituciones de Formación para el Trabajo.
- NTC 5580:2011 Programas de Formación para el Trabajo en el área de idiomas. Requisitos.

Como se indicó en apartados anteriores, la compañía cuenta con las certificaciones ISO 9001:2015, NTC 5555 y NTC 5580

5.9.2. Análisis del entorno

Berlitz ofrece comercialmente programas de formación en conocimientos académicos en lengua extranjera, tanto en inglés, español, alemán, francés y portugués, en niveles basados en el Marco Común Europeo, ilustrado en la Figura 8.

Figura 8 - Niveles Marco Común Europeo



Fuente: (Ministerio de Educación de Nacional, 2002)

De acuerdo al Sistema de Información de Educación para el Trabajo y el Desarrollo Humano (SIET) del Ministerio de Educación Nacional, en Colombia existen 4471 instituciones educativas, que ofrecen 21.464 programas y solo 542 tiene certificado de calidad (SIET, 2019).

Por otro lado, el mismo ente reporta que en aproximadamente 600 instituciones en Colombia que ofrecen formación en idiomas, de estas unas 70 se encuentran en Bogotá. Estas entidades ofrecen en conjunto 2313 programas relacionados con formación en una segunda lengua, solo en Bogotá unos aproximadamente 600.

Berlitz junto con la Alianza Colombo Francesa, son las que ofrecen los programas más costosos, con un promedio de \$40 millones de pesos un programa completo. Los más bajos oscilan los \$2 millones de pesos. Estos datos son obtenidos a partir de consultas dinámicas y parametrizables en el sitio <https://siet.mineducacion.gov.co/consultasiet/programa/index.jsp>

La educación superior y el entrenamiento es uno de los pilares fundamentales que hacen parte del Reporte Global de Competitividad del Foro Económico Mundial. Junto con otros 11 pilares, miden la posición de cada país; para el informe 2017-2018, Colombia ocupa el puesto 66 entre 137 naciones, con un puntaje de 4.5/7 para este pilar (World Economic Forum, 2017). Es de notar que el país aún siga bastante rezagado a nivel mundial en este tipo de indicadores, que efectivamente miden la competitividad y que deben incluirse en las estrategias, no solo gubernamentales, sino de la misma empresa privada para poder competir en una economía cada vez más abierta y globalizada.

5.9.3. Población atendida

Berlitz ofrece programas para adultos, de 15 años en adelante, y para niños y adolescente entre 4 y 17 años, normalmente tipificados a pertenecer a estratos 4, 5 y 6. En lo que respecta al programa adultos, este tiene relación directa con la cantidad de personas que acceden a la educación superior, donde en Bogotá y departamentos como Santander, Quindío y Antioquia la tasa de cobertura está por encima del 50% (Ministerio de Educación Nacional, 2016).

Figura 9 - Cobertura educación Superior en Colombia

Departamento	Tasa de Cobertura	Año en que alcanzo la tasa de cobertura superior al 20%	Departamento	Tasa de Cobertura	Año en que alcanzo la tasa de cobertura superior al 20%
Bogotá, D.C.	101,31%	Desde 2003*	Magdalena	31,11%	2007
Santander	63,21%	Desde 2003*	Cundinamarca	30,29%	2010
Quindío	58,79%	Desde 2003*	Casanare	26,52%	2009
Atlántico	58,38%	Desde 2003*	San Andrés, Providencia y Santa Catalina	25,13%	2009
Risaralda	56,82%	Desde 2003*	Sucre	24,23%	2011
Antioquia	52,82%	Desde 2003*	Chocó	24,07%	2008
Boyacá	51,99%	Desde 2003*	Caquetá	23,17%	2007
Caldas	51,03%	Desde 2003*	Nariño	23,16%	2011
Norte de Santander	49,83%	Desde 2003*	La Guajira	22,59%	2015
Total nacional	49,42%		Córdoba	22,43%	2013
Valle del Cauca	40,98%	Desde 2003*	Guaviare	18,48%	-
Bolívar	37,24%	2005	Putumayo	15,46%	-
Tolima	37,19%	Desde 2003*	Guainía	11,20%	-
Meta	35,90%	2007	Arauca	11,00%	-
Huila	32,68%	2007	Vichada	9,17%	-
Cauca	31,25%	2008	Amazonas	6,53%	-
Cesar	31,14%	2008	Vaupés	4,17%	-

Fuente: (Ministerio de Educación Nacional, 2016)

5.9.4. Oportunidades en el mercado

El dominio de una segunda lengua, principalmente el inglés es preponderante en un mundo globalizado. Algunas cifras importantes que muestran que el país tiene un potencial muy atractivo para la enseñanza de idiomas son:

- Solamente el 8% de los estudiantes de Educación Superior alcanzan el nivel B2 o superior.
- 60% de los estudiantes de colegios oficiales tienen resultados equivalentes al de alguien que no ha tenido ninguna exposición a la lengua.
- Los colegios privados bilingües tienen los logros más altos, pero apenas representan el 1% de los estudiantes.
- Solamente el 6% de los estudiantes de grado 11° alcanzan el nivel B1 o más.

- 30% de los graduados universitarios tienen un nivel de inglés B1 o superior mientras que en técnicas y tecnológicas están en 12% y el SENA en 5%.
- Más de la mitad de los universitarios y ~80% de los técnicos y tecnólogos se gradúan de la IES con nivel A1 o inferior.
- el 59% de los empleados de las empresas más grandes no tienen el nivel adecuado.

Estos datos fueron obtenidos de la iniciativa “Colombia Very well”, parte del Programa Nacional de Inglés del Ministerio de Educación Nacional (Ministerio de Educación Nacional, 2014). Esta misma iniciativa tiene como objetivo consolidarla como una política de estado en el decenio 2015-2025.

Claramente las oportunidades de negocio son enormes, no solamente en la formación de niños y adolescentes, sino de adultos, tanto de manera independiente, como por medio de empleadores que quieren mejorar habilidades en segunda lengua de sus trabajadores, como estrategia corporativa para enfrentar nuevos mercados y generar diferenciadores.

Finalmente, como referencia global, la empresa Education First creó el Índice de Proeficiencia en Inglés (EF English Proficiency Index), que mide y compara la competencia en el dominio del idioma inglés en países no angloparlantes. En su octava edición, ubica a Colombia en el puesto 60 entre 88 naciones, clasificándola en nivel bajo con tan solo 48,90 puntos; Suecia ocupa el primer lugar del ranking con un puntaje de 70,32 (Education First, 2018). Esto demuestra que los retos y oportunidades son bastantes.

5.9.5. Competencia

Pese a la gran cantidad de instituciones que ofrecen programas de idiomas, Berlitz se ha posicionado en un segmento del mercado dirigido a personas de estratos altos. En este rango se compete directamente con el British Council, el cual cuenta solo con sedes en Bogotá.

Sin embargo, un estudio básico realizado por estudiantes de la Universidad EAN mostró que tan tanto empresas como personas no están dispuestas a realizar grandes inversiones para aprender una segunda lengua (Baez & Ramirez, 2012). Esto muestra que Berlitz tiene que tener procesos muy eficientes para poder optimizar costos, asimismo debe mantener altos estándares de calidad que le permitan generar un diferenciador ante otras instituciones.

Gracias a las Tecnologías de la Información y Comunicaciones y a la globalización, nuevos competidores de han agregado al nicho. Esto debido a la oferta de cursos en línea o virtuales, en los cuales el estudiante solo debe acceder desde un dispositivo conectado a Internet a los contenidos del curso o a una lección con un profesor, ubicado en cualquier parte del mundo. Ante este nuevo reto, Berlitz cuenta con el programa Berlitz Virtual Classroom o BVC, con el cual usando una plataforma de videoconferencia se mantiene una comunicación docente-estudiante. Compañías como Open English, con una agresiva estrategia de medios, han irrumpido el mercado y se han convertido en competidores importantes.

Pese a que no han cifras claras en Colombia respecto a cuotas de mercado, a nivel mundial Berlitz junto a empresas como Pearson, Rosetta Stone, EF Education First, Linguatronics, Cactus Worldwide son los vendedores más promitentes y representativos respecto a aprendizaje Online de idiomas (Chery, 2019).

6. METODOLOGÍA

6.1 Diseño metodológico

Este trabajo se basa en el método cuantitativo-deductivo, donde se diseñará y realizará la aplicación de un instrumento a funcionarios de la empresa Berlitz Colombia buscando identificar el nivel de madurez de la empresa frente a la Gestión del Conocimiento. Este apartado detalla el instrumento aplicado, población y muestra involucrada, así como sus procedimientos.

6.2 Instrumento de diagnóstico

El instrumento utilizado se basa en la propuesta de Durango, Quintero, & Ruiz (2015), donde evalúan el nivel de madurez de grandes empresas en Colombia.

Este instrumento propone la medición en base a 3 dimensiones: Personas y Organización, Procesos y Tecnología. Cada dimensión evalúa una serie de variables en 5 niveles, según los definen Teah, Pee & Kankanhalli (2006):

- **Inicial:** La organización tiene poca o ninguna intención de usar el conocimiento.
- **Conciencia:** Se tiene la intención de aprovechar el conocimiento, pero no saben cómo hacerlo.
- **Definido:** La empresa tiene una estructura básica de GC.
- **Gestionado:** Existen iniciativas ya establecidas respecto a la GC.
- **Optimizado:** La GC está completamente integrada a cada proceso de negocio, incluso se cuenta con mejora continua.

En el Anexo 2 se podrá examinar en detalle la hoja con la explicación de cada uno de los niveles. Estos mismos niveles determinarán en su momento en cuál de ellos se ubica la empresa frente a la GC, en base al análisis de los datos recolectados. Luego de su aplicación, se usarán técnicas estadísticas para determinar el nivel de madurez en una escala

de 1 a 5, teniendo como nivel más básico el Inicial, luego Conciencia, Definido y Gestionado hasta llegar al Optimizado, niveles que serán explicados en capítulos posteriores.

Este fue validado junto con el tutor inicial asignado al desarrollo de este trabajo de Tesis, Dr. Nofal Nagles.

6.3 Población y muestra

Se determinó la aplicación del instrumento a 20 personas del staff directivo, ya que tienen un amplio conocimiento de la compañía, además de ser los tomadores de decisiones, permitiendo también esto tener un mayor apoyo a nivel transversal. El muestro discrecional de tipo no probabilístico aplicado se usó en base al criterio de quien desarrolla este documento, eligiendo los individuos más significativos con cargos de supervisión y dirección, asumiendo un nivel académico base y trayectoria en la empresa.

La Tabla 2 muestra su caracterización en forma detallada.

Tabla 2 - Caracterización de Población Encuestada

NOMBRE	CARGO	ÁREA	NIVEL PROFESIONAL	ANTIGÜEDAD (años)
Alexander Ripe	Supervisor Centro de Servicios	Shared Services Center	Profesional	3
Alvaro Zamudio	Director Call Center	Ventas	Magister	1
Catalina Acero	Gerente País	Dirección	Magister	2
Cristina Ruiz	Directora Kids & Teens	Ventas	Doctorado	3
Davis Forero	Director IT	IT	Magister	1

**PROYECTO PILOTO PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO
(KMS) PARA EL ÁREA DE HELP DESK EN BERLITZ COLOMBIA**



Giselle Duarte	Directora BVC	Berlitz Virtual Classroom	Magister	11
Hector Perlaza	Director de Operaciones	Dirección	Profesional	9
Jhony Mariño	Director Ventas Educación	Ventas	Profesional	1
Juan Portela	Supervisor Help Desk	IT	Profesional	6
Julio Soto	Director Quality & Training	Q&T	Profesional	6
Luis Bernal	Director Contable	Contraloria	Profesional	13
Marco Casallas	Director Centro de Servicios	Shared Services Center	Profesional	13
Maria Ardila	Supervisor Ventas	Ventas	Magister	4
Martha Rodriguez	Controller Regional	Contraloria	Doctorado	1
Paul Newmark	Director de Ventas	Ventas	Magister	1
Rebecca Verbeem	Supervisora eLearning	Q&T	Profesional	2
Vanessa Betancourt	Head of Digital Acquisition	Marketing	Profesional	2
Viviana Barragan	Directora RRHH	RRHH	Profesional	1
Ximena Carreño	Coordinadora Administrativa	Dirección	Profesional	13
Yaneth Arias	Coordinadora RRHH	RRHH	Profesional	13

Fuente: Elaboración propia

Esta caracterización ofrece algunos datos interesantes, entre ellos que el promedio de años en la compañía de los encuestados es de 5.3, lo que evidencia que efectivamente estos tienen un conocimiento y trayectoria importante, incluso algunos (Alvaro Zamudio, Paul Newmark) regresaron nuevamente. El 50% de la población es mujeres demostrando equidad de género en el staff directivo y su nivel académico mínimo es profesional, contando con solo 2 doctores.

Finalmente, al área con mayor participación fue Ventas con 06 encuestados mostrando un alto porcentaje de participación en la junta directiva consecuente a la criticidad de este departamento.

6.4 Procedimientos

La técnica de recopilación de datos e información para este trabajo académico se lleva a cabo inicialmente a través de un completo marco teórico que determina los elementos más significativos entorno a la GC, como sus múltiples definiciones, los tipos de conocimiento, los procesos relacionados, sus beneficios organizacionales, asimismo su relación con las TICS. De la misma manera, se elabora un marco institucional que permite acotar el desarrollo del documento a la compañía en estudio, sus motivaciones, entorno y retos.

Por otro lado, se utiliza una encuesta como instrumento de levantamiento de información aplicada a miembros del staff directivo, cuyo análisis permitirá evaluar el nivel de madurez de Berlitz frente a la GC.

Finalmente, para su implementación, y al tratarse de un piloto acotado a un área en particular (Help Desk), se propondrá un modelo de gestión personalizado para Berlitz, que tenga en cuenta sus particularidades, sector comercial y necesidades. En base a las lecciones aprendidas que ofrezca este trabajo, podrá optarse por una metodología más compleja para otras áreas de ser necesario.

6.5 Preguntas de investigación

Con el fin de orientar el problema en estudio, a continuación, se plantean las preguntas de investigación ajustadas al objetivo propuesto.

- ¿Cuál es el nivel de madurez de la Gestión del Conocimiento en Berlitz luego de la aplicación de un instrumento de medición?
- En base a los diferentes modelos de implementación de GC, ¿Cuál es más apropiado para su uso en Berlitz?
- ¿Cómo un Mapa del Conocimiento puede evidenciar las fuentes de este y sus interacciones en la organización?
- ¿Cuál plataforma tecnológica se ajusta más a los requerimientos propios de la implementación y a las necesidades de la compañía?

7. DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

7.1 Levantamiento de información

7.1.1 Determinación del nivel de madurez de la GC en Berlitz Colombia

Tal como se indicó en la propuesta metodológica, se procedió a aplicar el instrumento a 20 altos directivos de la empresa Berlitz Colombia. La Tabla 3, muestra el resultado consolidado de las respuestas recibidas, aplicando también el peso porcentual de cada nivel frente al resto.

Tabla 3 - Consolidación Resultados de Instrumento de Medición

DIMENSIONES	VARIABLES	INICIAL	CONCIENCIA	DEFINIDO	GESTIONADO	OPTIMIZADO
PERSONAS Y ORGANIZACIÓN	Confianza	3	7	5	4	1
	Aprendizaje	0	18	1	1	0
	Habilidades T-Shapped	3	6	6	5	0
	Sistemas de Incentivos	11	2	4	3	0
	Estructura (CKO)	12	4	3	0	1
	Estrategia	9	7	2	2	0
	Total Porcentual P&O		32%	37%	18%	13%
PROCESOS	Creación	13	3	2	2	0
	Recopilación	13	3	2	2	0
	Organización	15	1	2	2	0
	Transferencia	12	5	3	0	0
	Uso/Aplicación	11	4	4	1	0
Total Porcentual Procesos		64%	16%	13%	7%	0%
TECNOLOGÍA	Infraestructura tecnológica para soporte y mejoramiento de procesos de la GC	10	3	6	1	0
	Aplicaciones o servicios de GC	13	2	4	1	0
	Actitud hacia las TI para la GC.	12	5	1	2	0
Total Porcentual Tecnología		58%	17%	18%	7%	0%

Fuente: Elaboración propia

Para la dimensión de Personas y Organización, se obtuvo un porcentaje del 37% para el nivel de Conciencia como lo muestra la Gráfica 1, lo que indica que los directivos saben la importancia de aspectos como el aprendizaje, la estrategia y la estructura del conocimiento organizacional, sin embargo, no se han tomado acciones concretas que materialicen iniciativas relacionadas con este fin.

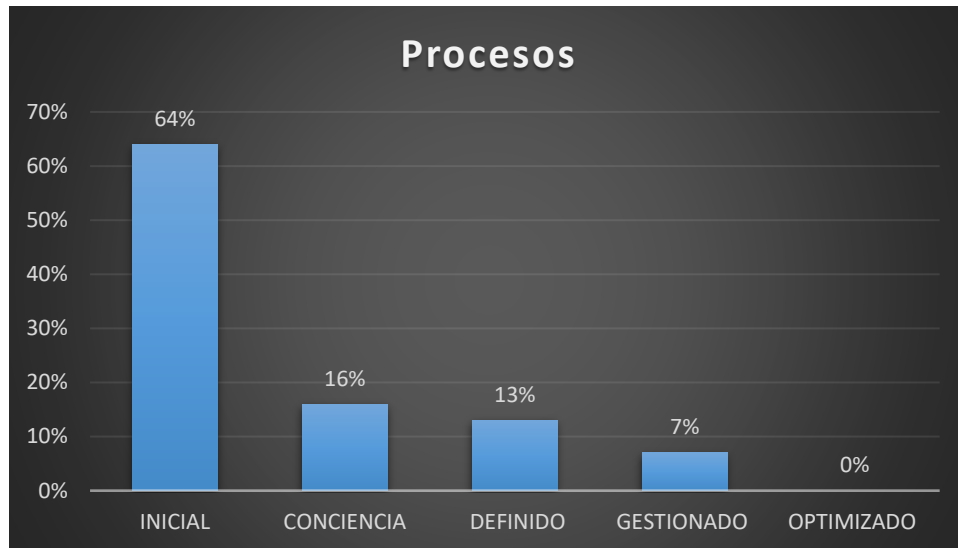
Gráfica 1 - Resultados de la Dimensión de Personas y Organización



Fuente: Elaboración propia

En lo que respecta a la dimensión de Procesos, la Gráfica 2 muestra que el nivel Inicial es el preponderante, lo que evidencia que la compañía no cuenta con una estructura de Gestión del Conocimiento implementada, pues hay ausencia absoluta de sus procesos base de creación, recopilación, organización, transferencia, uso y aplicación.

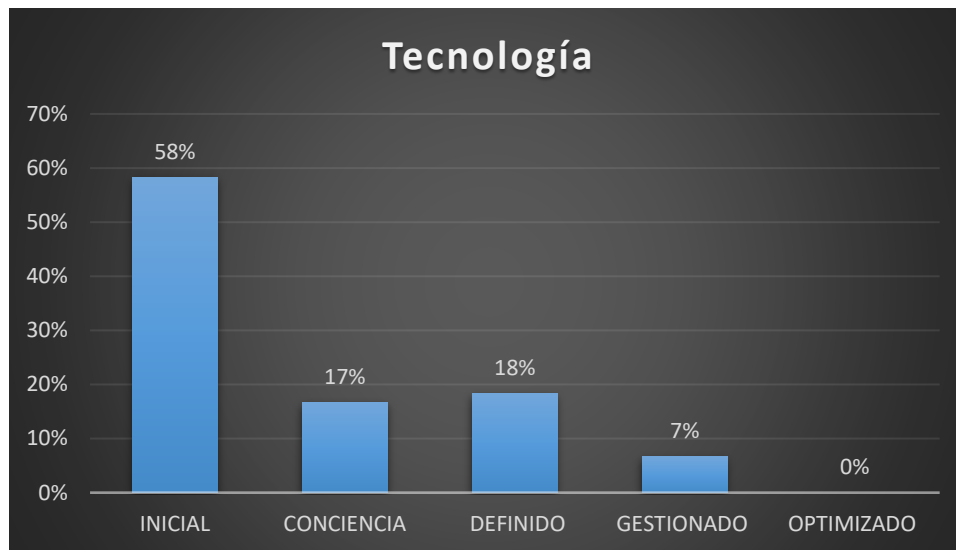
Gráfica 2 - Resultados de la Dimensión de Procesos



Fuente: Elaboración propia

Finalmente, frente a la dimensión de Tecnología, también se puede observar el Nivel 1 como resultante de la consolidación de datos. Las personas a las cuales se les aplicó el instrumento entienden que Berlitz no cuenta con la tecnología necesaria que pueda soportar la GC, asimismo las herramientas de IT son incipientes y son escépticos hacia lo que IT puede ofrecer frente a este asunto. La Gráfica 3 detalla el resultado.

Gráfica 3 - Resultados de la Dimensión de Tecnología



Fuente: Elaboración propia

Con los resultados obtenidos para cada una de las dimensiones, procedemos a obtener el nivel general de madurez de la compañía frente a la GC. Para ello usamos los resultados de cada dimensión ilustrados en la Tabla 4 y aplicamos la medida de estadística descriptiva denominada moda.

Tabla 4 - Cálculo General Nivel de Madurez

DIMENSIONES	PONDERACIÓN	NIVEL DE MADUREZ	RESULTADO
PERSONAS Y ORGANIZACIÓN	33,3%	2	0,7
PROCESOS	33,3%	1	0,3
TECNOLOGÍA	33,3%	1	0,3
MODA			1

Fuente: Elaboración propia

El resultado final muestra que, en base al instrumento aplicado, Berlitz Colombia se encuentra en el nivel más bajo de madurez respecto a la GC, que corresponde al nivel

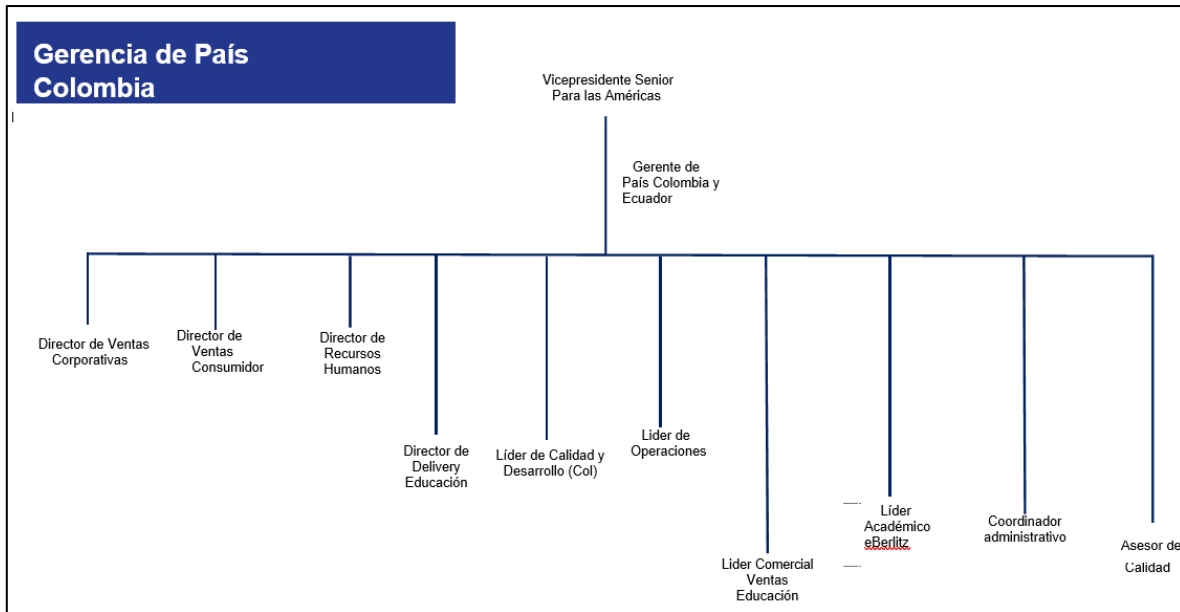
Inicial. Esto refleja que la compañía tiene poca intención de usar el conocimiento, tampoco es consciente de la importancia de este, adicionalmente no existen procesos formales relacionados con la GC y finalmente, carece de infraestructura de IT que pueda apoyar estas iniciativas (Durango & Arias, 2011).

En función de este resultado, se abordará en su momento la propuesta de implementación y despliegue.

7.1.2 Áreas funcionales y procesos en Berlitz Colombia

Berlitz en Colombia es una empresa privada perteneciente al sector educativo, organizada administrativamente de manera jerárquica y dividida en áreas funcionales como se detalla en la Figura 10. Los Gerentes o Directores de Área reportan directamente al Country Manager y cuentan con equipos de trabajo de entre 3 y 15 personas, ubicadas en las ciudades de Bogotá, Cali y Medellín.

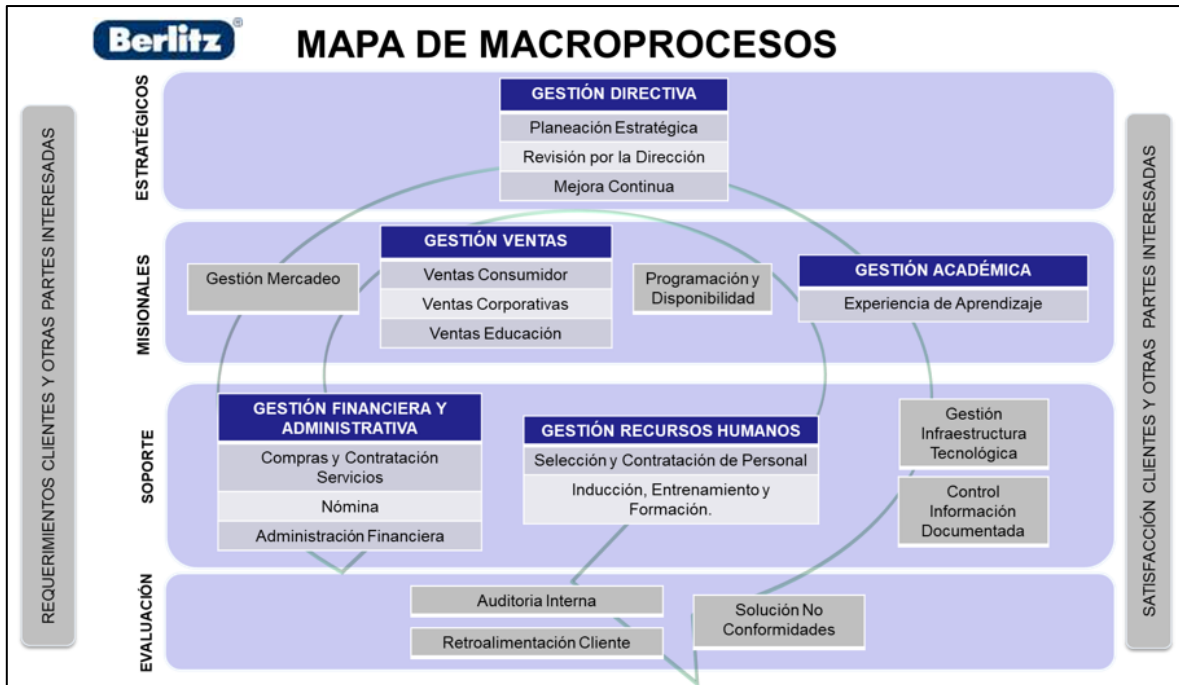
Figura 10 - Organigrama Berlitz Colombia



Fuente: Tomado de (Berlitz Colombia, 2020)

A nivel de procesos, con la adopción de la norma ISO 9001:2015, se realizó el diseño de macroprocesos divididos en estratégicos, misionales, de soporte y de evaluación. Los primeros guían los rumbos de la organización, los segundos se encargan de cumplir la misión de la compañía, mientras que los terceros son áreas administrativas que apoyan al resto en la consecución de objetivos estratégicos. Finalmente, los de evaluación buscan garantizar que se cumplan las expectativas de los clientes y partes interesadas, además de aspectos regulatorios y exigencia de casa matriz. La Figura 11 presenta su descripción gráfica e interrelaciones.

Figura 11 - Mapa de Procesos Berlitz Colombia



Nota: Los procesos se definieron en función de la norma ISO9000:2014 y se agrupan según su función y aporte a la organización. Fuente: Tomado de (Berlitz Colombia, 2020)

7.1.3 Fuentes actuales de conocimiento

La norma ISO 9001 versión 2015 especifica la necesidad de determinar las fuentes del conocimiento, tanto internas como externas. Su requisito 7.1.6, dicta que se debe identificar cómo la empresa adquiere o accede este conocimiento, para luego caracterizar el proceso usando estos insumos como entradas.

Para nuestro ejercicio académico, estas fuentes serán base para la creación más adelante del Mapa de Conocimiento.

La Tabla 5 muestra, a un alto nivel, las fuentes internas y externas a nivel organizacional, y a un nivel más detallado, las fuentes propias para el área de Help Desk.

Tabla 5 - Fuentes del Conocimiento en Berlitz Colombia

NIVEL	FUENTE INTERNA	FUENTE EXTERNA
Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> * Resultados del Proceso autoevaluación institucional * Listado de procesos * Proyecto Educativo Institucional PEI * Políticas Corporativas * Acciones Correctivas * Manual de Funciones 	<ul style="list-style-type: none"> * Resultados de investigaciones y estudios con los actores educativos y partes interesadas * Leyes, Decretos, Resoluciones, Circulares, Normatividad en Idiomas * Requisitos otras partes interesadas
Área Help Desk	<ul style="list-style-type: none"> * Casos de Soporte * Conocimiento explícito documentado en servidores locales * Entrenamientos internos * Documentación e instructivos de implementaciones de plataformas * Base de Datos de Configuraciones (CMDB) * Manual Operaciones Infraestructura Tecnológica * Indicadores de desempeño del área 	<ul style="list-style-type: none"> * Marcos de referencia y buenas prácticas como ITIL, CobIT, ISO * Manuales técnicos de fabricantes de software y hardware como HP, Cisco, Dell, Microsoft, Samsung * Memorias de seminarios web y webinars * Foros y Wikis de Internet

Fuente: Elaboración propia basado información de Berlitz Colombia (2020)

Para el levantamiento de esta información, se utilizaron una serie de fuentes formales a nivel organizacional, tales como:

- Intranet Local
- Mapas de Procesos
- Revisión de entradas y salida de procesos de negocio
- Sistema interno de Gestión de Calidad
- Documentación técnica del Help Desk (repositorios locales)
- Inventario de sistemas de información y aplicaciones de negocio

Por otro lado, se llevó a cabo entrevistas con el personal de soporte técnico y Director de IT, así como la Coordinadora de Calidad, quienes brindaron información propia de sus procesos y que aún no se ha documentado (conocimiento tácito).

7.1.4 El Área de Help Desk

El área de soporte técnico a usuarios final de Berlitz se encarga de solucionar incidentes y requerimientos a usuarios de la compañía en toda la Región, desde México hasta Brasil, atendiendo a aproximadamente 1500 usuarios. En base a estadísticas internas, se recibe un promedio de 400 casos mensuales, relacionados con 15 sistemas de información y 25 servicios de infraestructura.

Las área de soporte son críticas para la productividad y funcionamiento de las organizaciones, algunos de sus beneficios son apoyar la rápida adopción de nuevos sistemas de información y soportar el cambio, extender la vida útil de activos de tecnología, optimizar de tiempo de soluciones a problemas de usuarios y mejorar la experiencia del cliente externo por medio del correcto aprovisionamiento de herramientas técnicas a otros empleados (Hiles & Gunn, 2000).

En el mapa de procesos, presentado anteriormente en este documento, este equipo de trabajo se encuentra dentro de los procesos de Soporte, junto a Recursos Humanos y

Financiera, evidenciando que son áreas transversales a la compañía, brindando apoyo estratégico y aportando a la consecución de los objetivos estratégicos.

A nivel metodológico, algunos procesos de ITIL como Gestión de Cambios y Gestión de Incidentes han sido implementados, asimismo se cumple con auditoria SOX de casa matriz.

8. IMPLEMENTACIÓN DEL PILOTO

8.1 Propuesta para implementación de la GC en el área de Help Desk de Berlitz Colombia

La propuesta para la implementación se fundamenta en un modelo diseñado especialmente para Berlitz Colombia, el cual cuenta con 5 catalizadores (Creatividad, Procesos, TICS, Personas y Control) y 5 fases (Crear/Capturar, Identificar/Clasificar, Almacenar/Disponer, Aprovechar/Compartir y Medir/Depurar), que buscan establecer la manera como se debe gestionar el conocimiento en la compañía. Estos catalizadores y fases se detallan a continuación y se ilustran en la Figura 16.

Figura 12 - Modelo para la Gestión del Conocimiento en Berlitz Colombia



Fuente: Elaboración propia

Los catalizadores son factores que apalancan y hacen posible la ejecución de cada una de las fases. La Tabla 6 explica en detalle cada uno de ellos.

Tabla 6 - Descripción Catalizadores del Modelo de GC

CATALIZADOR	DESCRIPCIÓN	FACTORES DE APOYO	EJEMPLO DE USO
CREATIVIDAD	Permite, a través de maneras diferentes de hacer las cosas, la generación de nuevas experiencias que eventualmente, podrían convertirse en conocimiento.	La creatividad puede apoyar la fase de Crear y Capturar conocimiento por medio de actividades de fomento como comunidades de práctica, bases de lecciones aprendidas, talleres de intercambio de conocimiento, proyectos de aprendizaje, entre otros.	Un Coordinador de Conocimiento puede organizar reuniones semanales cortas donde se debata sobre nuevas iniciativas que mejoren la GC en su área.
PROCESOS	Organizan sistemáticamente las actividades y tareas a ejecutar para conseguir un objetivo previamente trazado.	La generación de procesos apalanca la manera en que la organización clasifica y categoriza el conocimiento por medio de actividades secuenciales, debidamente organizadas y controladas.	La organización podría desarrollar un flujo de proceso que guíe la forma como nuevas categorías de conocimiento podrían publicarse.
TICS	Ofrecen herramientas que facilitan la gestión de los datos y, a su vez, la forma como se ponen a disposición de los interesados.	Sistemas de gestión documental, herramientas de flujos de trabajo, soluciones de analítica e inteligencia artificial son valiosas en lo que a almacenar y hacer disponible el conocimiento se refiere.	Un sistema de GC o KMS, permitiría a la empresa centralizar y organizar su documentación de manera práctica y confiable. Esta documentación es a su vez, la base para la generación de conocimiento.
PERSONAS	Son el eje fundamental del modelo, pues son para ellas quienes se establecen todos estos engranajes. Son encargadas tanto de generar como de usufructuar el conocimiento en la empresa.	Las personas dan sentido al proceso en general, particularmente este andamiaje se justifica en que estas tomen ventaja del conocimiento para facilitar su gestión diaria, así como hacer que este llegue a todos los interesados.	Los nuevos empleados pueden usar el conocimiento explícito para acortar su curva de aprendizaje por medio de acciones de autoaprendizaje.

CONTROL	Se trata de las actividades y acciones tendientes a validar la eficiencia y efectividad del modelo de gestión y sus resultados.	Auditorías e indicadores de desempeño ayudan a medir y controlar el conocimiento, garantizando que solo conocimiento actualizado y válido repose en el sistema de información.	Un indicador que mida periódicamente la cantidad de nuevos documentos cargados en el KMS podría evidenciar su nivel de uso.
----------------	---	--	---

Fuente: Elaboración propia

Por otro lado, las fases exponen el ciclo de vida del conocimiento en la compañía, desde su creación y captura, hasta su archivado. Su definición y explicación se pueden consultar en la Tabla 7.

Tabla 7 - Descripción Fases del Modelo de GC

FASE	DESCRIPCIÓN	OBJETIVOS	ACCIONES DE IMPLEMENTACIÓN
CREACIÓN Y CAPTURA	En esta fase se captura el conocimiento tácito, el cual reside en cada trabajador y que podría generar valor, tanto a su gestión como a la compañía. Esto puede incluir la manera en que realiza una tarea o soluciona un problema. Esta fase también facilita la creación de conocimiento por medio de escenarios que incentiven la generación de ideas, iniciativas, proyectos, etc.	Su principal fin radica en generar insumos a nivel de conocimiento que serán procesados en las demás fases.	La organización puede optar por estimular sesiones donde equipos de trabajo utilicen técnicas como la lluvia de ideas para desarrollar nuevo conocimiento. Por otro lado la formalización de esquemas de documentación en proyectos internos es un medio útil para la captura.
IDENTIFICACIÓN, CLASIFICACIÓN Y CATEGORIZACIÓN	Son actividades que buscan indexar y organizar la información, haciéndola más asequible y ofreciendo maneras óptimas para su	Tomar la información generada durante la creación y captura del conocimiento para validarla y establecer su fin,	Apalancado por medio de procesos, los Líderes de Conocimiento deben identificar las necesidades de sus áreas y en función de ello, determinar las estructuras más adecuadas de categorización. Por ejemplo, esta puede basarse en proyectos

	<p>consulta. Estas tipologías pueden cambiar entre áreas, pues cada una tiene fines y objetivos diferentes, pero deben estar alineadas a la arquitectura organizacional de conocimiento definida.</p>	<p>lo que permitirá su correcta disposición, así como la incorporación de metadatos y etiquetas para búsqueda.</p>	<p>puntuales, subdivisiones organizacionales, servicios ofrecidos o funciones organizacionales.</p>
<p>ALMACENAMIENTO Y DISPOSICIÓN</p>	<p>Se usan las TICS para propiciar la persistencia de los datos, así como para hacerlos accesibles para usuarios finales, promoviendo un ambiente altamente colaborativo, pero también seguro, con premisas de seguridad, confidencialidad y oportunidad.</p>	<p>Usar las tecnologías de la información y las comunicaciones para que el conocimiento se almacene, garantizando su consistencia y disponibilidad, mientras permiten su accesibilidad a los interesados.</p>	<p>La adquisición de sistemas de gestión documental con interfaces web son el punto de partida para una correcta GC. Las soluciones cloud y de código abierto son opciones costo eficientes, aunque deben ser cuidadosamente evaluadas con el fin de entender claramente sus ventajas y limitaciones.</p>
<p>APROVECHAMIENTO Y COMPARTICIÓN</p>	<p>Al poner el conocimiento al servicio de las personas, se les brinda también herramientas que permiten que sus objetivos se cumplan de manera más eficiente. Por otro lado, este debe ser el eje de un entorno de trabajo en equipo, donde cada miembro obtenga el mayor valor posible de este conocimiento explícito.</p>	<p>Incentivar y velar por que los usuarios usen el conocimiento para su gestión, así como propender que este tenga alcance para todas las partes interesadas.</p>	<p>La empresa debe oficializar, usando políticas o normas, los repositorios base de la GC. Estos serán los únicos lugares donde documentación relacionada con el conocimiento resida y donde los usuarios deben consultarla.</p>

**MEDICIÓN Y
DEPURACIÓN**

Por medio de indicadores de desempeño, se evidencia como el conocimiento aporta valor a la compañía y qué acciones deben efectuarse para cumplir con el ciclo de mejora continua. A su vez, el conocimiento obsoleto o caducado debe archivar para evitar errores y fallas por su incorrecta manipulación.

Medir el desempeño de los diferentes componentes relacionados con la GC. Asimismo, garantizar que únicamente conocimiento vigente se mantenga publicado.

Se sugiere diseñar indicadores relacionados con aspectos claves como la utilización y eficiencia de los procesos de la GC, idealmente integrados al CMI. En lo concerniente a la depuración, los Coordinadores de Conocimiento pueden establecer tareas periódicas de revisión y auditoría. Algunos KMS cuentan con funcionalidades de autoarchivado que apoyan estas actividades.

Fuente: Elaboración propia

Un aspecto relevante es entender que este modelo es cíclico, pues las acciones de creación y generación de conocimiento son constantes y consistentes dentro del ciclo de vida operacional de la empresa. Otro factor especialmente importante a considerar es la cultura organizacional. En consecuencia, a medida que la GC madura, se va creando una organización orientada al conocimiento donde las fases fluyen con naturalidad. Para ello el factor humano es esencial, pues el modelo tiene un rol de guía, el cual carecería de valor si no se explota adecuadamente, esto es, usándolo activamente en el día a día como una herramienta de apoyo para la gestión.

8.1.1 Roles para la GC

Como parte del modelo se definen una serie de roles que buscan asignar responsabilidad y control a la gestión. Al tratarse de un piloto, se establecen únicamente los roles básicos, los

cuales podrán complementarse a medida que la implementación adquiera nuevas dimensiones. Estos son:

- **Líder del Conocimiento:** Es el encargado de promover una conciencia y cultura orientada al conocimiento en su área. Motiva al equipo de trabajo a generar y documentar el conocimiento y propicia espacios para su generación. Se sugiere que este rol sea asumido por el Director de Área.
- **Coordinador del Conocimiento:** Identifica qué conocimiento es útil y puede almacenarse. También define las tipologías o clasificación propias en su área o departamento. Por otro lado, verifica que la documentación creada esté alineada al estándar documental de la compañía y finalmente define qué conocimiento es obsoleto y debe archivarse. Esta responsabilidad puede estar a cargo de Coordinadores de Área o Líderes de Equipo.
- **Usuarios del Conocimiento:** Todos los miembros del equipo de trabajo deben asumir este rol. Estos no solo usan el conocimiento previamente generado, sino que también son activos generadores de este.

En función que la GC adquiera un mayor nivel de madurez en Berlitz, roles a nivel organizacional como el Chief Knowledge Officer (CKO) deben definirse, pues esto focaliza los esfuerzos y agrega una capa importante de liderazgo al proceso.

8.2 Estructura de la Gestión del Conocimiento para Berlitz Colombia

8.2.1 Mapa de conocimiento

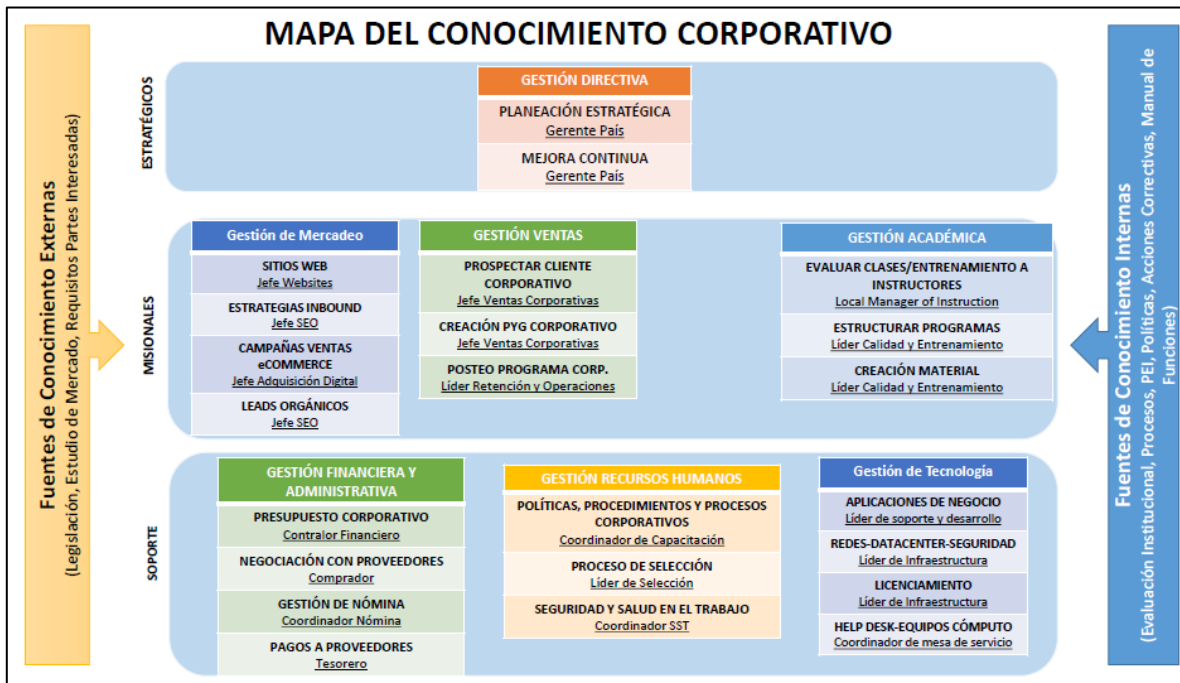
Un buen punto para identificar gráficamente donde encontrar determinado conocimiento o a quien acudir, son los mapas del conocimiento. Es importante anotar que estos son una representación visual, más no un repositorio de información como tal, donde su propósito principal es orientar a las personas a donde ir cuando necesiten cierto tipo de conocimiento o experticia (Awad & Ghaziri, 2007).

Pese a que existen varios tipos de mapas del conocimiento (de fuente, de activos, de estructura, de aplicación, de desarrollo), consideramos que el tipo que más valor puede ofrecer en este momento a Berlitz es el llamado Mapa del Conocimiento de Fuente, ya que, como lo explica Holsapple (2003), estos responden a preguntas relacionadas respecto a donde encontrar cierto conocimiento y a quien acudir.

Académicamente, también se quiso integrar lo referente al capital intelectual a los mapas. Para ello, se usó los perfiles de cargo oficialmente documentados por Berlitz, los cuales cuentan con detalles a nivel de conocimiento que dicha posición debe poseer y que el individuo pondrá al servicio de la compañía para el logro de sus objetivos y la generación de valor, convirtiéndose así en capital intangible de esta. Para esto, cada cargo contiene un vínculo que direcciona al interesado al repositorio oficial (Intranet) de determinado cargo.

Bajo este contexto, se procedió a la elaboración de 2 mapas. El primero, más general, representa a nivel global la compañía. El segundo, enfocado solo en el área de Help Desk, la cual es el objetivo principal de este documento. La Figura 12, ilustra el Mapa del Conocimiento Corporativo, el cual fue levantado por medio de entrevistas a cada Gerente o Líder de Proceso, validando el conocimiento más crítico y valioso que sus áreas administran.

Figura 13 - Mapa del Conocimiento de Berlitz Colombia

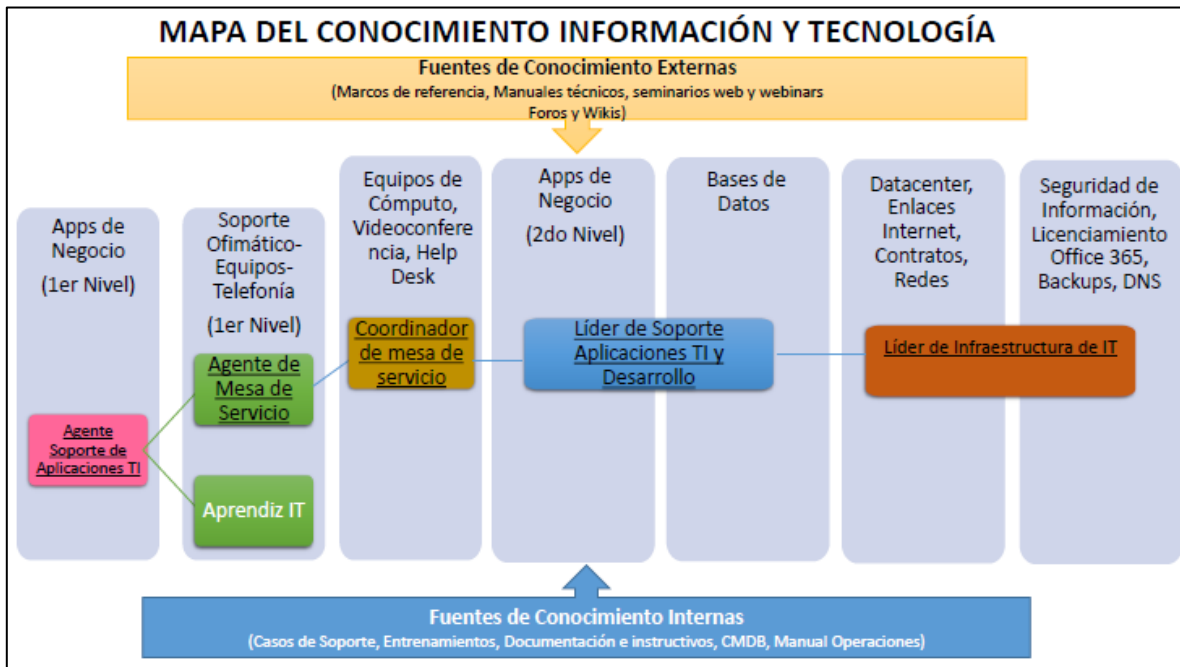


Nota: Su elaboración se basó en el mapa de macroprocesos de la compañía por medio de entrevistas a cada Líder o Gerente. Fuente: Elaboración propia

Este mapa divide la compañía en procesos y es la base para su gestión de calidad bajo ISO 9001:2014. Como se explicó anteriormente, este cumple la función de mostrar a los interesados donde reside el conocimiento y a quien acudir en caso de necesidad. Por otro lado, también se identifica que los procesos son alimentados por fuentes internas y externas de conocimiento, lo cual será de fundamental ayuda cuando se esté llevando a cabo el proceso de captura.

Por otra parte, y de manera más específica, la Figura 13 detalla el mapa de conocimiento para el departamento de Información y Tecnología, donde se ubica el Help Desk, área sobre la cual el piloto será implementado, de allí su importancia de presentarlo también para este ejercicio académico.

Figura 14 - Mapa del Conocimiento del Área de Información y Tecnología de Berlitz Colombia

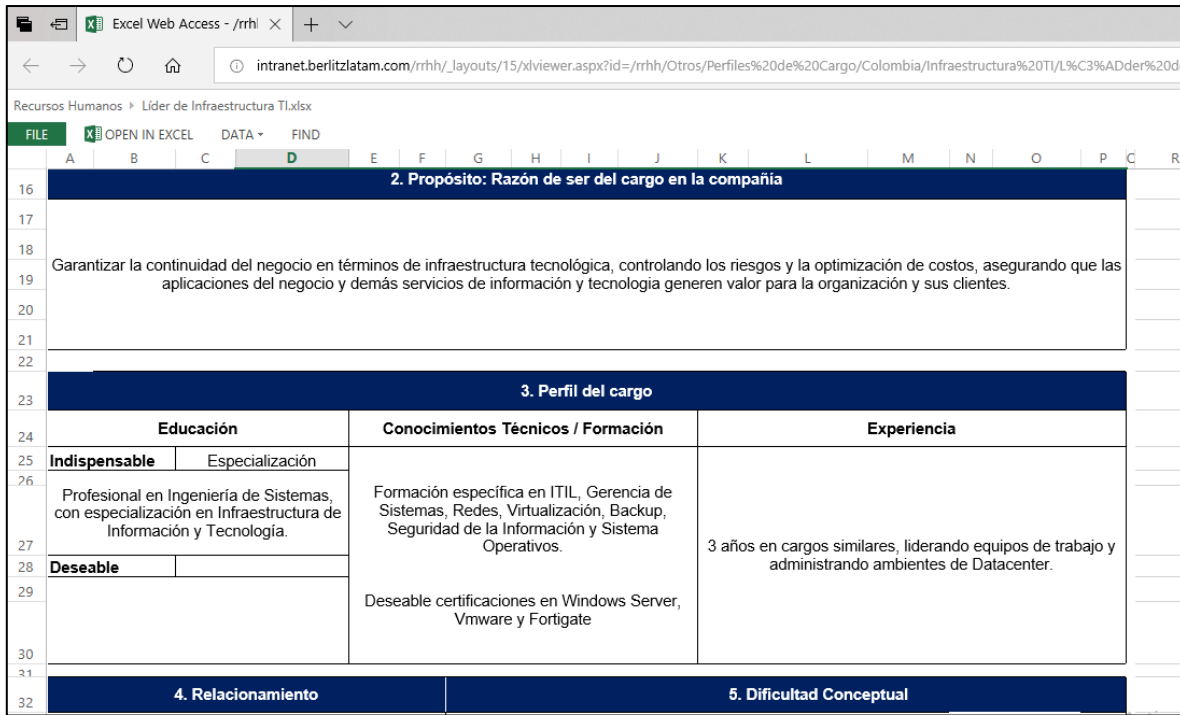


Fuente: Elaboración propia

Este mapa es particularmente diferente al primero. En su elaboración se enfatizó en los principales conocimientos que el área maneja, evidenciando una importante cohesión entre los diferentes actores. Al igual que el mapa general, se usaron nombres de cargos, lo que permite a este mantenerse actualizado por más tiempo, ya que así no interesa si se cambia (por renuncias, despidos o movimientos internos) a un empleado en particular, ya que, por lo general, el cargo sigue existiendo.

Como se indicó previamente, si el interesado requiere ahondar en detalles solo debe seleccionar el vínculo sobre cada cargo, donde podrá ver detalles del perfil, previa autenticación, como lo muestra la Figura 14:

Figura 15 - Extracto de Perfil de Cargo



2. Propósito: Razón de ser del cargo en la compañía									
Garantizar la continuidad del negocio en términos de infraestructura tecnológica, controlando los riesgos y la optimización de costos, asegurando que las aplicaciones del negocio y demás servicios de información y tecnología generen valor para la organización y sus clientes.									
3. Perfil del cargo									
Educación	Conocimientos Técnicos / Formación								
<table border="1"> <thead> <tr> <th>Indispensable</th> <th>Especialización</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Profesional en Ingeniería de Sistemas, con especialización en Infraestructura de Información y Tecnología.</td> <td></td> </tr> <tr> <th>Deseable</th> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td>Deseable certificaciones en Windows Server, Vmware y Fortigate</td> </tr> </tbody> </table>	Indispensable	Especialización	Profesional en Ingeniería de Sistemas, con especialización en Infraestructura de Información y Tecnología.		Deseable			Deseable certificaciones en Windows Server, Vmware y Fortigate	Formación específica en ITIL, Gerencia de Sistemas, Redes, Virtualización, Backup, Seguridad de la Información y Sistema Operativos. 3 años en cargos similares, liderando equipos de trabajo y administrando ambientes de Datacenter.
Indispensable	Especialización								
Profesional en Ingeniería de Sistemas, con especialización en Infraestructura de Información y Tecnología.									
Deseable									
	Deseable certificaciones en Windows Server, Vmware y Fortigate								
4. Relacionamiento									
5. Dificultad Conceptual									

Fuente: Tomado de (Berlitz Colombia, 2020)

8.2.2 Estrategia para la GC

Crear una estrategia para el manejo de la GC busca ofrecer un marco formal, soportado por la Gerencia, que ofrezca a la organización una visión y misión, así como unos objetivos claramente definidos. En conclusión, el plan dictará como Berlitz Colombia gestionará su conocimiento para su beneficio y el de sus partes interesadas.

8.2.2.1 Misión y Visión

- **Misión:** Permitir el acceso al conocimiento a todos los miembros de la organización, de manera oportuna y segura, promoviendo un ambiente de

innovación, trabajo en equipo y colaboración que permita ofrecer mejores servicios a nuestros clientes.

- **Visión:** Ofrecer mejores soluciones a nuestros clientes por medio de un mejor aprovechamiento de la gestión del conocimiento, dotando a nuestros trabajadores de mejor información para la toma de decisiones.

8.2.2.2 Objetivos

Gestionar el conocimiento en Berlitz por medio de su identificación, generación, captura, compartición y aplicación, que se convierta en una fuente de información fiable y oportuna para cada área de la compañía, apoyando el cumplimiento de sus MIT's (Most Important Tasks), fomentando la innovación y el trabajo colaborativo, logrando con ello tener una compañía más eficiente con servicios bien definidos que también ayuden a nuestros clientes a cumplir sus metas.

8.2.2.3 Estrategias corporativas

- **Identificación del Conocimiento:** Berlitz desarrollará el Mapa de Conocimiento teniendo como base los procesos que componen la compañía. Allí se identificará dónde y cómo se genera nuevo conocimiento. Su actualización será de manera anual.
- **Documentación y Transformación del Conocimiento:** El conocimiento tácito deberá ser transformado hacia explícito por medio de la utilización de las herramientas tecnológicas habilitadoras para este fin. Esta debe ser una tarea constante, donde los Líderes y Gerentes deben motivar y propiciar espacios para que sus colaboradores hagan de la GC parte de la cultura organizacional.
- **Tecnología para la GC:** Berlitz contará con las herramientas y plataformas tecnológicas que faciliten y promuevan la gestión del conocimiento, como Intranets,

Wikis, foros, etc. Su implementación y mantenimiento estará a cargo del proceso de Gestión Tecnológica.

- **Indicadores de Gestión para la GC:** Berlitz desarrollará una serie de indicadores de desempeño que mida la eficiencia y eficacia de sus procesos de Gestión del Conocimiento. Estos estarán enfocados en su utilización, cantidad de conocimiento generado y utilizado, etc.
- **Enfoque en el cliente:** Los esfuerzos en materia de GC que Berlitz realiza deben estar siempre enfocados en mejorar la experiencia de nuestros clientes (internos y externos) enmarcados en los principios de eficiencia y eficacia.
- **Entrenamiento:** Los procesos de entrenamiento de nuevos trabajadores y reentrenamiento de los existentes deben estar soportados por la GC. Para ellos todos los procesos corporativos deben estar alineados para proveer la documentación necesaria.

8.2.3 Arquitectura de la GC

Como se indicó dentro del marco teórico, a un alto nivel, los principales procesos de la GC son la creación, adquisición, distribución y uso del conocimiento en la organización.

Enmarcado en estos procesos, la arquitectura de la GC busca principalmente tener una base lógica y técnica sobre la cual los sistemas de información asociados apoyen y generen valor a cada uno de ellos (Pévez, 2000).

8.2.3.1 Análisis de requerimientos

A nivel de arquitectura, Sudhir (2003), indica que las principales funcionalidades y características que se deben considerar en su diseño son:

- **Almacenamiento:** Todo el conocimiento creado, adquirido o capturado debe ser almacenado de manera estructurada para luego facilitar su acceso.

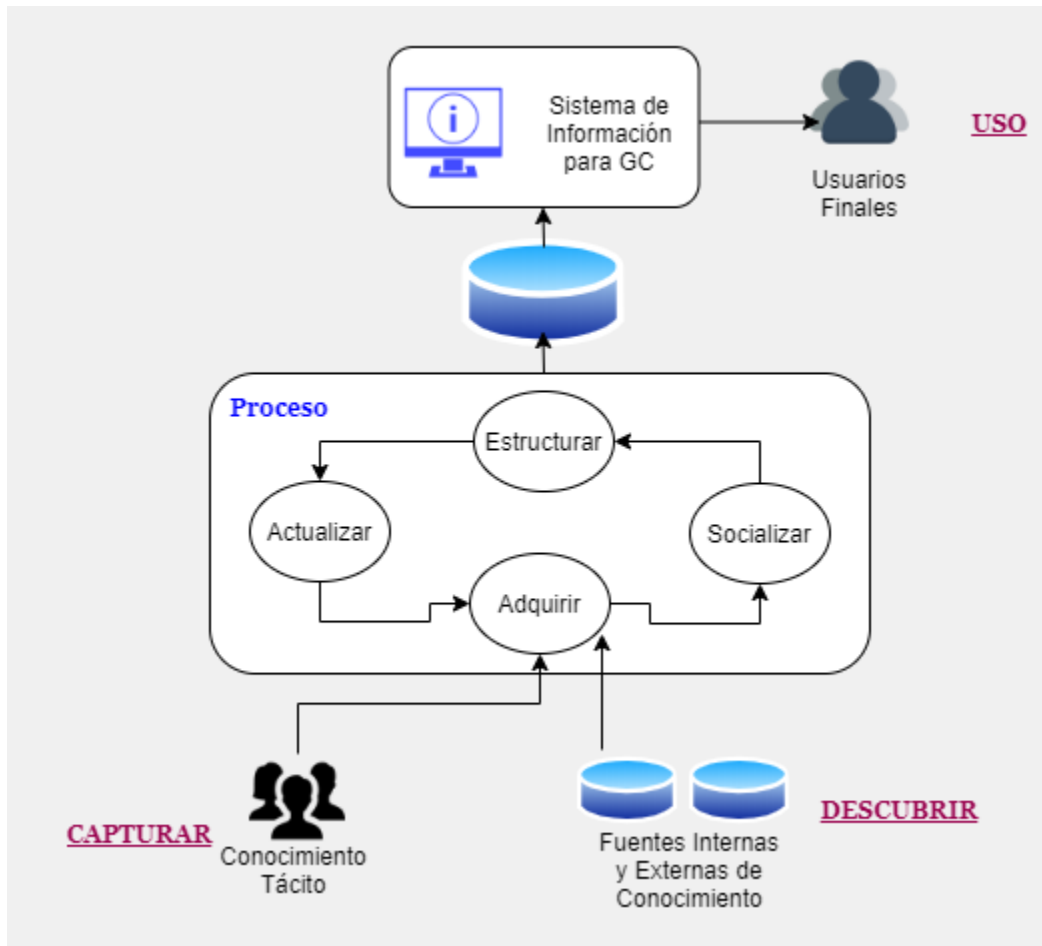
- **Búsqueda:** Se debe permitir que los usuarios puedan realizar consultas no estructuradas a diferentes entidades de almacenamiento.
- **Análisis:** La búsqueda de contenido envuelve análisis semántico, estadístico, entre otros.
- **Diseminación:** El conocimiento disponible debe hacerse disponible de maneras fáciles de acceder, lo cual motiva su consulta y se alinea con las características de ubicuidad de la información. En este punto la interfaz de usuario (UX) debe ser llamativa, limpia y que permita interactuar de manera amigable con el contenido.

Estos aspectos son los que determinarán nuestra propuesta de arquitectura de GC, la cual será ilustrada en el siguiente apartado.

8.2.3.2 Esquema de la arquitectura del conocimiento

El esquema que se diseñó para soportar de manera lógica y técnica la GC en Berlitz se basa en el Modelo de Capas propuesto por Sandoval (2013), el cual aplica perfectamente los conceptos y requerimientos previamente establecidos. Este modelo se compone de 3 capas, a saber, las Fuentes de Información, la Gestión del Conocimiento y la Presentación del Conocimiento, las cuales están estrechamente relacionadas e involucran los diferentes procesos de la GC. La Figura 15 presenta la aplicación de dicho modelo para Berlitz.

Figura 16 - Arquitectura de GC para Berlitz Colombia



Fuente: Elaboración propia basada en Sandoval (2013)

El diagrama anterior expone los principales procesos inmersos en la GC. Los procesos de entrada o de captura, son fundamentales pues alimentan el sistema y ofrecerán en su momento a los usuarios finales de un amplio y variado contenido, lo cual es vital para incentivar su utilización.

En lo que respecta al core, se resalta la importancia del proceso de actualización de información, esto debido a la altísima velocidad de cambio que esta sufre hoy en día. Para ello, los responsables de la información en cada área de la compañía, deben establecer ventanas constantes de tiempo para aplicar los cambios a que haya lugar.

8.3 Implementación del piloto del proceso de GC para el área de Help Desk en Berlitz Colombia

El despliegue se fundamenta principalmente en el flujo del proceso, basado en el modelo expuesto, y en la herramienta tecnológica que soportará el almacenamiento, acceso y compartición del conocimiento.

8.3.1 Proceso tecnológico

A nivel de método de proyectos, a continuación, se describen las fases que sirven de referencia, así como el detalle de su ejecución que buscan finalmente que se cuente con un sistema de información para la GC.

- **Planteamiento del problema:** Basados en los requerimientos, restricciones y necesidades descritas en los siguientes apartados, se logra definir el problema a resolver, en este caso determinar la plataforma o sistema de información que soporte la implementación del piloto de GC en Berlitz Colombia.
- **Búsqueda de Información:** Para esta fase se realiza una investigación a través de internet para identificar plataformas técnicas que cumplan los requerimientos. En base a ello se genera un cuadro comparativo para detallar sus características.
- **Diseño:** Debido a que la solución requerida ya debe estar desarrollada, esta etapa cobra poca relevancia para este proyecto en particular.
- **Planificación:** Elegida la solución, se determina los pasos para ponerla a disposición de los interesados. Algunas soluciones requerirán mayor nivel de parametrización y configuración, así como algunas podrían requerir compras de licenciamiento.
- **Implementación:** Se ejecuta el plan previamente elaborado. Esto incluye no solamente la puesta a punto de la solución, sino la socialización a los stakeholders y la entrega del servicio al área de soporte técnico. Otros factores como la ejecución

de copias de seguridad, otorgamiento de permisos e posible integración con otros sistemas debe llevarse a cabo.

- **Evaluación:** La plataforma se debe evaluar para identificar su correcto funcionamiento, en este caso se elaboran indicadores de gestión posteriormente presentados que permiten medir su eficacia. También podrían considerarse la creación de un instrumento tipo encuesta dirigido a los usuarios del sistema para que evalúen aspectos como facilidad de uso, rapidez, integralidad y conveniencia.

8.3.2 Plataformas tecnológicas para la GC

En el momento de identificar la plataforma o sistema de información (SI) que soporte y apoye la GC, se tendrá como base los diferentes procesos, y de allí, se partirá a identificar los requerimientos más importantes, así:

- **Captura:** El conocimiento explícito debe poderse cargar de manera intuitiva, así como el conocimiento tácito debe externalizarse para ser registrado. Es clave que la herramienta sea amigable y que incentive su uso, de esta manera permitirá que se capture una rica variedad de datos e información, que luego se convertirá en conocimiento.
- **Clasificación del conocimiento:** Debe permitir crear estructuras lógicas que dividan el conocimiento en diferentes áreas, así como niveles de especialización. Por otro lado, debe permitir crear un proceso de filtrado y aprobación, esto es, que el contenido que se cargue a la plataforma debe ser previamente revisado y aprobado antes de hacerse público.
- **Almacenamiento:** El sistema debe contar con una capa de persistencia que asegure que la data que se alimente se guarde. Es deseable que se permita la expiración de cierto contenido, asimismo, datos sensibles deberían poderse encriptar desde el

origen. Por otro lado, debe contarse con una indización en tiempo real, que facilite a los interesados la búsqueda de artículos e información por medio de palabras clave de manera rápida y precisa.

- **Compartición:** La plataforma debe dar a los usuarios la posibilidad de compartir, de manera segura, los documentos y demás elementos que forman el conocimiento. Debe garantizar que solamente este sea accesible por las personas que sean el grupo objetivo, evitando accesos no autorizados y pérdida de la confidencialidad. Finalmente, es relevante el control de versiones, pues ayuda a identificar los documentos más actualizados o revisar versiones anteriores, así como quien y cuando realizó determinados cambios.
- **Generación:** Sistemas más avanzados, pueden contar con características de analítica de datos, que permitan generar conocimiento a partir de datos y otros conocimientos previamente registrados.

Asimismo, basado en la dinámica organizacional y lineamientos técnicos, las necesidades y requerimientos propios de Berlitz para esta plataforma son:

- Inversión mínima en su consecución e implementación
- Uso del Directorio Activo de Microsoft para autenticación
- Permitir registros de auditoria
- Interfaz disponible en diferentes idiomas
- Integración con bases de datos MS SQL
- Adaptable para soporte interno
- Elementos de autogestión que permita administradores de contenido por Área

Berlitz cuenta previamente con una instalación de Microsoft SharePoint, plataforma de gestión de contenido que permite a los usuarios, entre otras muchas cosas, compartir información a través de la compañía. Con el fin de generar un aporte en conocimiento, este

documento hará una revisión del estado del arte de las aplicaciones de código libre u Open-Source que pueden soportar una implementación de GC, logrando con esto que las restricciones de presupuesto no sean un impedimento para que otras organizaciones lleven a cabo proyectos en esta materia. También se incluirá SharePoint en esa evaluación para corroborar si efectivamente cumple con las características técnicas necesarias para soportar los procesos indicados.

La Tabla 8 detalla, de manera consolidada, una comparación entre las principales características de las aplicaciones o plataformas seleccionadas. A fin de conservar un mejor orden visual del documento se presenta la tabla resumida. Su versión completa podrá encontrarse en el Anexo 3.

Tabla 8 - Comparación entre Plataformas Tecnológicas para la GC

NOMBRE	Control de Versiones	Gestión de Derechos	Búsqueda Empresarial	Metadatos	Taxonomías
xWiki	Si	Si	No	No	No
OpenKM	Si	Si	Si	Si	Si
myBase	No	No	No	Si	Si
Logical DOC	Si	Si	Si	Si	Si
MediaWiki	No	Si	No	No	No
BlueSpice	No	Si	No	No	No
MS SharePoint	Si	Si	Si	Si	Si

Fuente: Elaboración propia soportada por los sitios web oficiales de cada fabricante disponibles en el Anexo 2.

Es valioso exponer algunos hallazgos evidenciados en la actividad. Entre ellos:

- Soluciones como BlueSpice y myBase ofrecen versiones profesionales de su producto con un costo relacionado. Estas incluyen mayor cantidad de funcionalidades y soporte directo.
- Estas aplicaciones requieren de recursos de IT locales, como servidores, para su instalación. Algunas, como SharePoint, ofrecen versión en la nube (SaaS).
- Las plataformas Open-Source no cuentan con soporte formal, así que quien las usa debe apoyarse en comunidades, foros y documentación para solventar sus preguntas o problemas.
- Todas las soluciones analizadas comparten características como gestión de contenidos y opciones de búsqueda.
- En la investigación llevada a cabo, se evidenció que OpenKM y SharePoint son las aplicaciones más usadas y con mayor cantidad de características y funcionalidades relacionadas con la GC.
- A diferencia de las soluciones de código abierto, SharePoint cuenta con valiosas características que agregan mayor valor para su uso en la GC, como las taxonomías, los metadatos, la búsqueda empresarial y opciones avanzadas de clasificación.

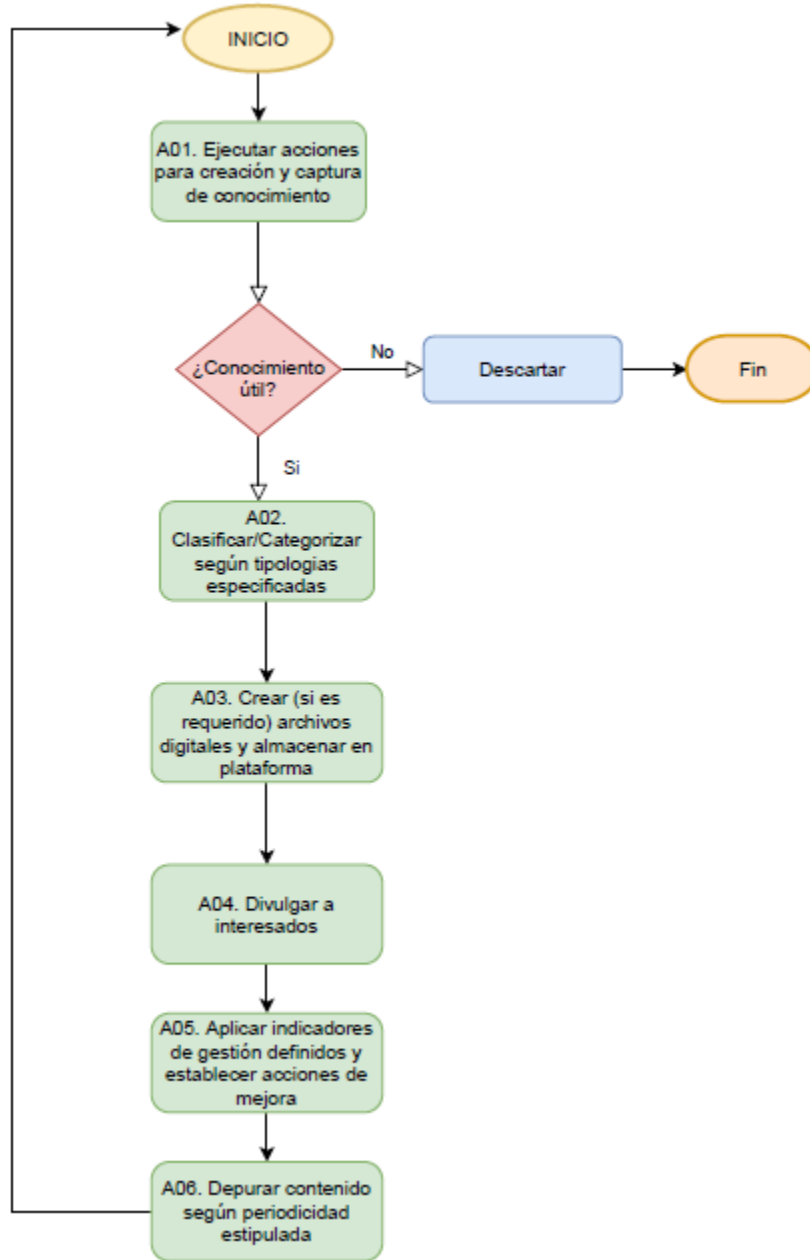
En conclusión, es valioso encontrar tantas opciones con las cuales empresas con presupuestos restringidos, e incluso PYMES, pueden realizar sus implementaciones sin grandes inversiones. Puntualmente para Berlitz, se corroboró que la plataforma SharePoint de Microsoft cumple con los requerimientos y suple las necesidades que se esperan para soportar el piloto de GC.

8.3.3 Flujo de proceso de GC para el Help Desk

El flujo de proceso define como se llevarán a cabo las actividades definidas en el modelo y busca su aplicación práctica y ajustada a la realidad de la compañía.

La Figura 17 ilustra las principales actividades, su relación y precedencia.

Figura 17 - Flujo de Proceso para la GC



Fuente: Elaboración propia

Cada una de estas se definen en la Tabla 9 y guían procedimentalmente el proceso a un importante nivel de detalle, indicando periodicidad y responsables.

Tabla 9 - Detalles Proceso y Actividades GC

ID	NOMBRE ACTIVIDAD	DETALLE	RESPONSABLE
A01	Ejecutar acciones para creación y captura de conocimiento	<p>A01.1: Creación de Comunidad de Práctica con el personal del Help Desk, con reuniones mensuales donde se identifique conocimiento tácito y se postule para su documentación.</p> <p>A01.2: Crear base de conocimiento donde se almacenará información breve, a manera de cápsulas de información, sobre las plataformas y sistemas soportados.</p> <p>A01.3: Con el fin de centralizar y controlar la documentación del proceso, validar y revisar en detalle repositorios actuales como servidores de archivos, equipos locales, SharePoint, etc. Fomentar el uso de la plataforma oficial de la GC.</p>	Líder del Conocimiento
A02	Clasificar/Categorizar según tipologías especificadas	<p>A02.1: Definir categorías a crear en la plataforma de conocimiento basado en la tipología propia del área.</p> <p>A02.2: Asegurar que el conocimiento aprobado es almacenado en repositorio oficial bajo el esquema definido.</p>	Coordinador del Conocimiento
A03	Crear (si es requerido) archivos digitales y almacenar en plataforma	<p>A03.1: Crear manuales, instructivos y procedimientos, siguiendo el lineamiento del área de Calidad.</p> <p>A03.2: Previa validación, cargar documentos y demás archivos generados por terceras partes, como fabricantes, que soporten la operación diaria. Entre ellos están manuales de usuario final y diagramas de arquitectura.</p>	Usuarios del Conocimiento
A04	Divulgar a interesados	<p>A04.1: Llevar a cabo taller de intercambio de conocimiento luego de culminación de un proyecto o luego de la asistencia de algún miembro del equipo a cursos o seminarios patrocinados por Berlitz.</p> <p>A04.2: Realizar entrenamientos sobre nuevas plataformas o sistema de información implementados.</p>	Coordinador del Conocimiento

		A04.3: Comunicar a potenciales interesados la disponibilidad de nuevo conocimiento disponible en la plataforma una vez sea cargado.	
A05	Aplicar indicadores de gestión definidos y establecer acciones de mejora	A05.1: Aplicar los indicadores de gestión definidos en el apartado 6.1.4 de este documento y tomar acciones ante desviaciones identificadas. A05.2: Llevar a cabo acciones de mejora e iniciativas que faciliten y optimicen el proceso de GC. A05.3: Ajustar indicadores según necesidad y divulgar a partes interesadas.	Líder del Conocimiento / Coordinador del Conocimiento
A06	Depurar contenido según periodicidad estipulada	A06.1: De manera mensual o por demanda, de requerirse, mover archivos y documentos obsoletos al repositorio destinado para ese fin. Se sugiere no eliminarlos, pues consulta futura podría requerirse.	Coordinador del Conocimiento

Fuente: Elaboración propia

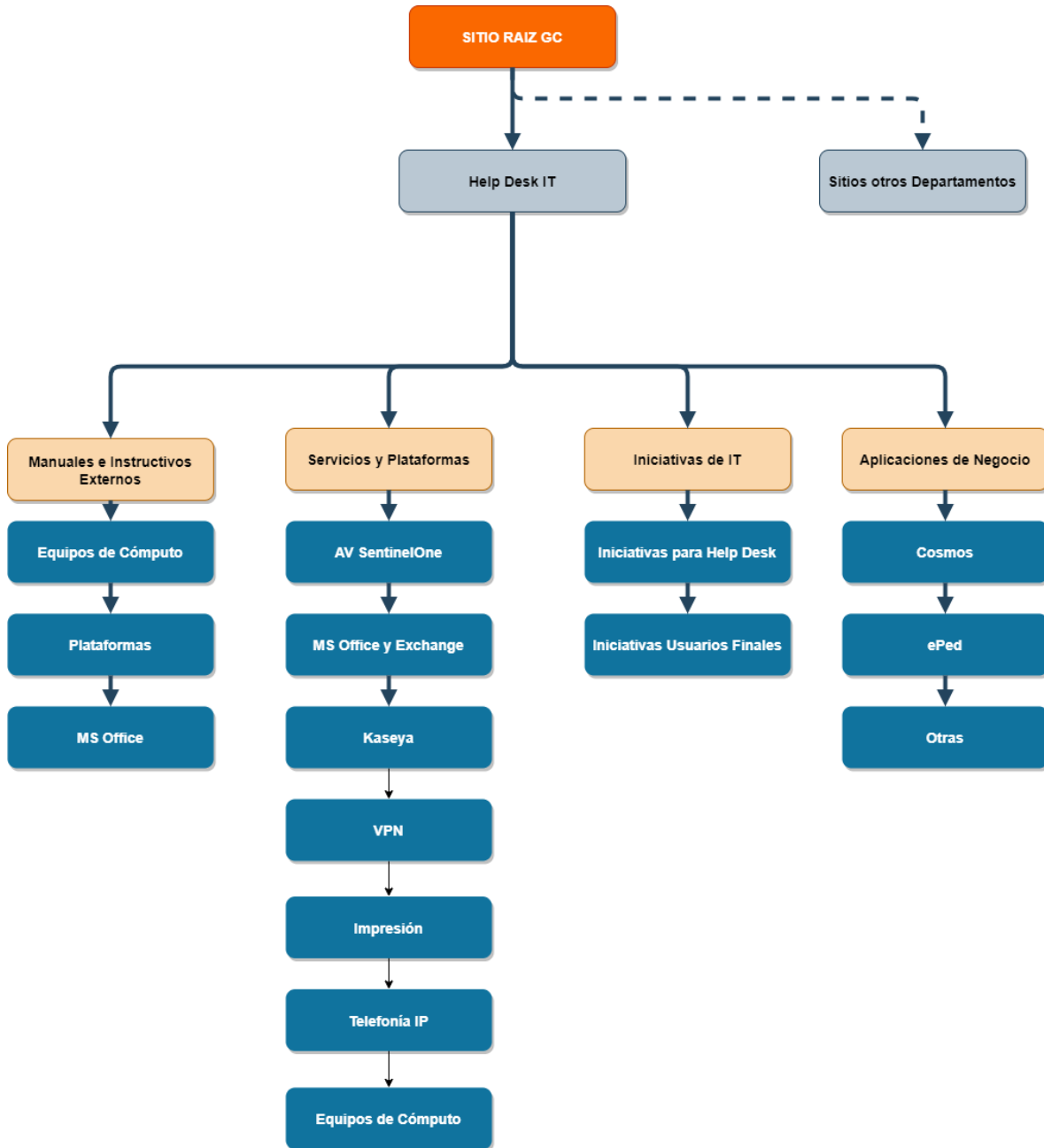
8.3.4 Configuración, parametrización y alineación de plataforma técnica

Como se indicó en apartados anteriores, Berlitz Colombia cuenta con la implementación de SharePoint, cuyas características técnicas, previamente validadas, soportan técnica y funcionalmente las necesidades y requerimientos propios de un Sistema de Gestión de Conocimiento.

8.3.4.1 Estructura del sitio

Con el fin de identificar las categorías primarias del conocimiento, las cuales son la base estructural del sitio que se creará en SharePoint, se efectuó una reunión con el Ing. Juan Portela (ver Anexo 4), Coordinador de la Mesa de Ayuda, con quien se concluyó que la estructura a crear, en función de los conocimientos requeridos y necesidades documentales del área es la ejemplificada en la Figura 18. Pese a que su concepción es simple, es precisamente esa simpleza la que genera valor y mayor nivel funcional durante el piloto, pues también se busca que esta sea fácil de usar y consultar para el usuario final, motivando su utilización.

Figura 18 - Estructura Sitio en SharePoint para la GC

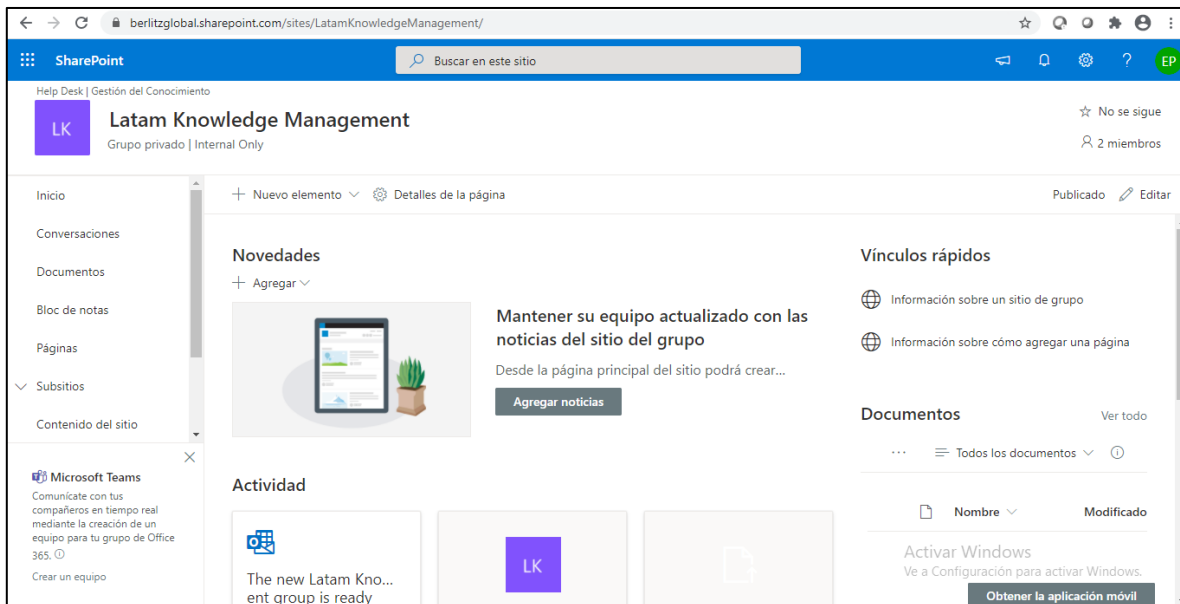


Fuente: Elaboración propia

Esta estructura es altamente flexible, pudiéndose agregar nuevos elementos y componentes a la jerarquía según necesidad.

En base a esta, se procedió a su creación sobre la infraestructura de SharePoint. Para ello, se creó un sitio principal llamado “**Latam Knowledge Management**”, el cual será la raíz sobre la cual se implementarán los sitios de cada área o departamento de Berlitz.

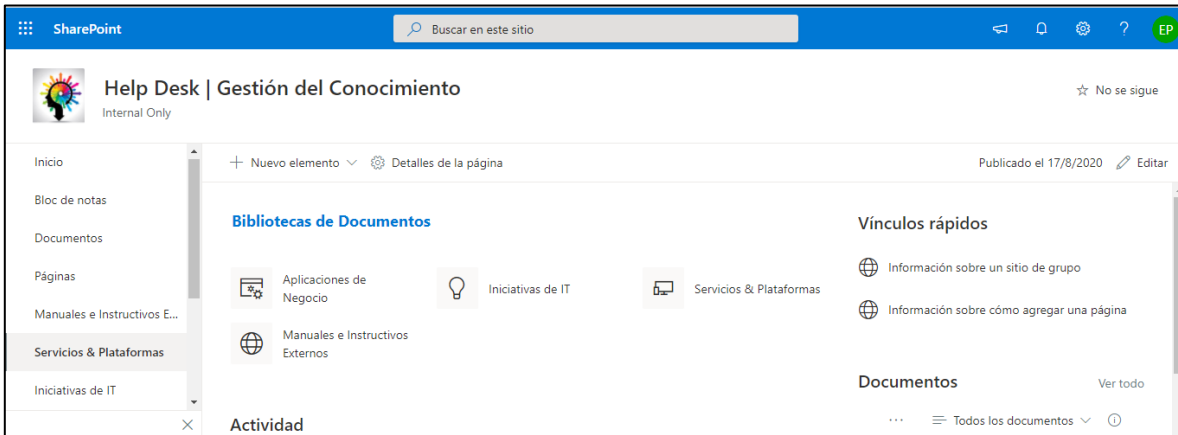
Figura 19 - Sitio Raíz para GC en SharePoint



Fuente: Elaboración propia

A partir de allí, se creó el subsitio que soporta nuestro proyecto piloto, el cual está destinado a almacenar y permitir el acceso al personal de Help Desk y demás partes interesadas. Usando como guía la estructura de la Figura 20, el subsitio se crea, así como bibliotecas de documentos que reflejan dicha jerarquía:

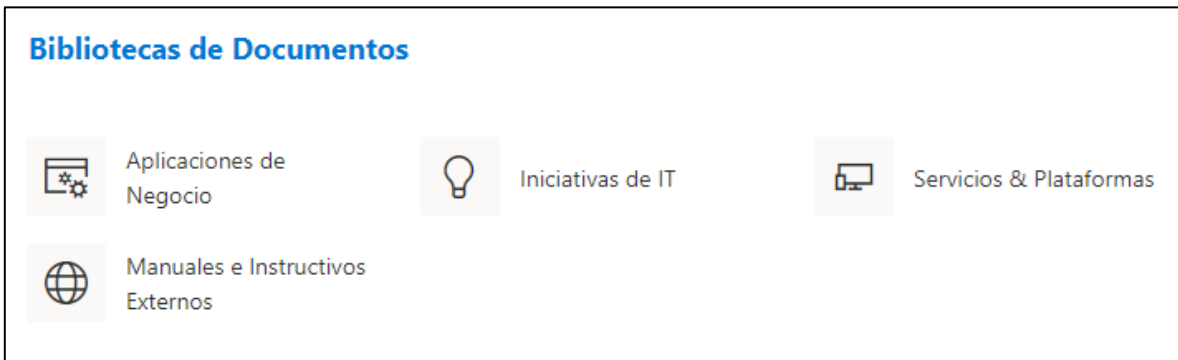
Figura 20 - Subsitio para la GC del Help Desk de Berlitz Colombia en SharePoint



Fuente: Elaboración propia

El detalle de las bibliotecas creadas se evidencia en la Figura 21, las cuales son fundamentalmente repositorios de información que reflejan la categorización del conocimiento en el área.

Figura 21 - Bibliotecas de Documentos del Subsitio de Help Desk en SharePoint

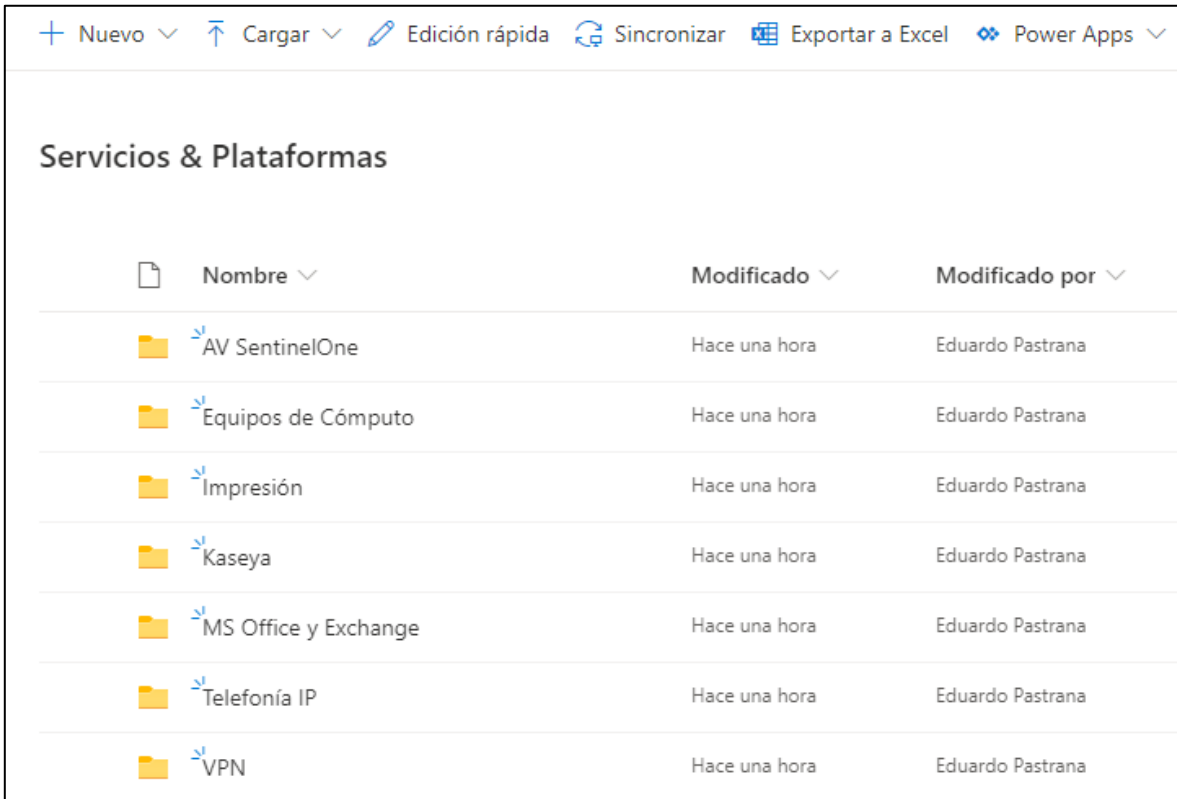


Fuente: Elaboración propia

Finalmente, bajo cada biblioteca se crearon las carpetas previamente detalladas en la estructura. Cada una de ellas albergará, de manera especializada, documentación relevante

y previamente validada por el Coordinador del Conocimiento. A manera de ejemplo, la Figura 22 ilustra el detalle para la biblioteca **Servicios & Plataformas**.

Figura 22 - Contenido de la Biblioteca Servicios & Plataformas en SharePoint



Nombre	Modificado	Modificado por
AV SentinelOne	Hace una hora	Eduardo Pastrana
Equipos de Cómputo	Hace una hora	Eduardo Pastrana
Impresión	Hace una hora	Eduardo Pastrana
Kaseya	Hace una hora	Eduardo Pastrana
MS Office y Exchange	Hace una hora	Eduardo Pastrana
Telefonía IP	Hace una hora	Eduardo Pastrana
VPN	Hace una hora	Eduardo Pastrana

Fuente: Elaboración propia

El acceso a usuarios se hace a través de la dirección:

<https://berlitzglobal.sharepoint.com/sites/LatamKnowledgeManagement/kmhdit>

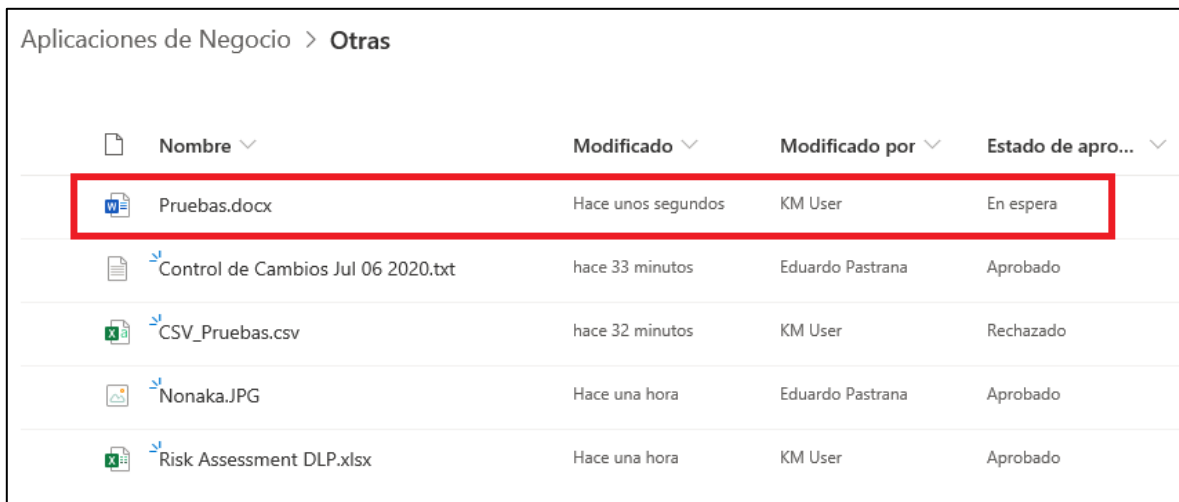
Donde se requerirá el diligenciamiento de credenciales corporativas, así como los permisos apropiados para su ingreso y utilización.

8.3.4.2 Control de contenido

Buscando garantizar que la documentación disponible en el sitio esté actualizada, organizada y bajo los lineamientos documentales de forma, se usó las características de versionamiento proveídas por SharePoint. Estas permiten que cualquier archivo que sea cargado a las librerías sea previamente verificado y aprobado por un administrador, previo a su publicación.

Con la configuración hecha, cada vez que un Usuario del Conocimiento carga un documento, este aparece en estado “En espera”, mientras el Coordinador del Conocimiento lo verifica para su aprobación o rechazo.

Figura 23 - Estado de Aprobación de Archivos en SharePoint



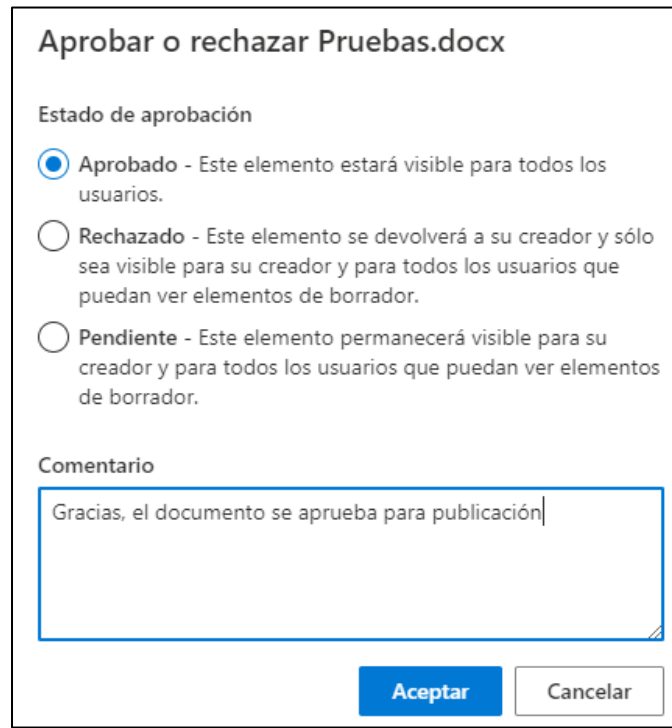
Aplicaciones de Negocio > Otras

Nombre	Modificado	Modificado por	Estado de apro...
Pruebas.docx	Hace unos segundos	KM User	En espera
Control de Cambios Jul 06 2020.txt	hace 33 minutos	Eduardo Pastrana	Aprobado
CSV_Pruebas.csv	hace 32 minutos	KM User	Rechazado
Nonaka.JPG	Hace una hora	Eduardo Pastrana	Aprobado
Risk Assessment DLP.xlsx	Hace una hora	KM User	Aprobado

Fuente: Elaboración propia

El Coordinador usa su interface en la plataforma para decidir, tales opciones se plasman en la Figura 24:

Figura 24 - Opciones de Aprobación/Rechazo en SharePoint



Aprobar o rechazar Pruebas.docx

Estado de aprobación

- Aprobado** - Este elemento estará visible para todos los usuarios.
- Rechazado** - Este elemento se devolverá a su creador y sólo sea visible para su creador y para todos los usuarios que puedan ver elementos de borrador.
- Pendiente** - Este elemento permanecerá visible para su creador y para todos los usuarios que puedan ver elementos de borrador.

Comentario

Gracias, el documento se aprueba para publicación

Aceptar Cancelar

Fuente: Elaboración propia

Finalmente, la acción tomada se verá reflejada. Si el documento es aprobado, será visible para todos los miembros del equipo. Si se rechazase, cambiará su estado y seguirá disponible para quien lo cargó y para el administrador.

Figura 25 - Estado Final del Proceso de Versionamiento en SharePoint



Nombre	Modificado	Modificado por	Estado de apro...
Control de Cambios Jul 06 2020.txt	hace 46 minutos	Eduardo Pastrana	Aprobado
CSV_Pruebas.csv	hace 44 minutos	KM User	Rechazado
Nonaka.JPG	Hace una hora	Eduardo Pastrana	Aprobado
Pruebas.docx	Hace unos segundos	KM User	Aprobado
Risk Assessment DLP.xlsx	Hace una hora	KM User	Aprobado

Fuente: Elaboración propia

8.3.4.2 Actualización documental

Teniendo en cuenta que Berlitz, y propiamente el área de Help Desk, cuenta con una gran cantidad de documentación adquirida y construida a través del tiempo, se hace necesario validar esos documentos y alimentar la plataforma con estos. Por su conocimiento del área y experiencia, el Coordinador Ing. Juan Portela llevó a cabo esta actividad.

Justificado por el alcance acotado a un piloto, solo la información más actualizada y relevante fue subida. Resultado de ello la Figura 26 ilustra el avance en la actividad.

Figura 26 - Documentos Cargados en SharePoint

 Nombre	Tipo	Elementos	Modificado
 Activos del sitio	Biblioteca de documentos	2	17/08/2020 12:35
 Aplicaciones de Negocio	Biblioteca de documentos	6	17/08/2020 18:21
 Documentos	Biblioteca de documentos	2	18/08/2020 20:18
 Iniciativas de IT	Biblioteca de documentos	2	17/08/2020 12:19
 Manuales e Instructivos Exterr	Biblioteca de documentos	3	17/08/2020 12:13
 Servicios & Plataformas	Biblioteca de documentos	15	19/08/2020 14:47
 Biblioteca de suspensiones de	Lista	6	17/08/2020 18:01

Fuente: Elaboración propia

La actualización documental es una tarea constante, que hace parte del día a día de cada usuario del conocimiento. Esta dinámica es altamente provechosa para el proceso, pues contar con una buena cantidad de documentos, actualizados y validados, ofrecerá a los interesados un repositorio valioso para su gestión.

8.3.4 Indicadores para medir el desempeño del proceso

Se hace necesario medir el desempeño del proceso para poder su eficiencia, así como el valor que genera al área. También es crítico para poder corregir oportunamente cualquier desviación por medio de acciones correctivas y correctoras.

Con este fin, se crearon una serie de indicadores iniciales, los cuales podrán complementarse y ajustarse a medida que el proceso de GC en Berlitz avance en el tiempo y madure. La Tabla 10 los expone con un importante nivel de detalle. A medida que se

obtienen mediciones, podrá llegar a requerirse cambiar su periodicidad o responsables, incluso puede llegar a eliminarse alguno y definir nuevos. Una vez establecidos, es indispensable que estos hagan parte del cuadro de mando integral, de esta manera se podrá otorgar mayor importancia a la GC en la compañía.

**PROYECTO PILOTO PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO (KMS) PARA EL ÁREA DE HELP DESK EN
BERLITZ COLOMBIA**



Tabla 10 - Indicadores de Desempeño para la GC en Berlitz

ID	NOMBRE DEL INDICADOR	DESCRIPCIÓN	OBJETIVO	INTERESADO	FÓRMULA	ESCALA	FRECUENCIA	FUENTE DE DATOS
GC01	Externalización del Conocimiento	Identifica si el conocimiento tácito valioso es externalizado	Medir el uso de la GC por medio de la cantidad de nuevos documentos aprobados y cargados	Líder de GC	Cantidad de nuevos documentos disponibles en el sitio de GC del Help Desk en SharePoint	* 0: No Cumple * 1 a 5: Cumple * > 5: Sobresaliente	Mensual	SharePoint
GC02	Compromiso frente a la GC	Conocer si el área demuestra que la GC es importante para su gestión	Identificar la importancia que el área da a la GC	Country Manager	Reuniones de Comunidad de Práctica realizadas / Programadas	* <1: No Cumple * =>1: Cumple	Mensual	Actas de Reunión
G03	Aplicación de la GC	Valida la frecuencia en que el sitio de GC es accedido	Evidenciar el uso del conocimiento explícito	Coordinador GC	Cantidad de visitas al sitio de GC del Help Desk en SharePoint	* <= 10: No Cumple * > 10 <= 100 Cumple * > 100 Sobresaliente	Mensual	SharePoint
G04	Tiempos de Respuesta Help Desk con GC	Mide el tiempo promedio de respuesta del Help Desk con la GC en uso	Verificar mejoras en tiempos de respuesta gracias a la GC	Coordinador Help Desk	Tiempo promedio de respuesta de últimos 3 meses VS tiempo actual	* TP <= TPGC: No Cumple * TP > TPGC: Cumple	Mensual, manteniendo TP fijo	Dashboard de Help Desk

**PROYECTO PILOTO PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO (KMS) PARA EL ÁREA DE HELP DESK EN
BERLITZ COLOMBIA**



						Donde: TP: Tiempo promedio TPGC: Tiempo Promedio con GC		
G05	Nivel de Madurez frente a la GC	Mide, por medio de un instrumento, el nivel de madurez de Berlitz respecto a GC	Determinar el nivel de madurez del proceso de GC en la compañía	Staff Directivo	Aplicación de Instrumento de Medición con escala de 1 a 5, donde los niveles son: 1. Inicial 2. Conciencia 3. Definido 4. Gestionado 5. Optimizado	* NMI >= NMA: No Cumple * NMI < NMA: Cumple Donde: NMI: Nivel de Madurez Inicial NMA: Nivel de Madurez Actual	Anual	Instrumento de Medición

Fuente: Elaboración propia

8.4 Mejoras esperadas

Llevando al escenario propio de Berlitz Colombia los beneficios generales de la GC, expuestos con detalle en el marco teórico, este apartado muestra las mejoras, tanto a nivel de productividad como de eficiencia, que se proyecta el Help Desk experimente al contar con la implementación hecha.

- Se estima una mejora en la productividad del 25% reflejada en la disminución en tiempos de respuesta a usuarios finales. Esto gracias a la optimización de tiempo que los agentes tendrán al contar con documentación actualizada y centralizada. Como referencia, Greene (2020) explica que el 74% de las empresas que cuentan con GC incrementan su productividad entre el 10% y 40%.
- Se proyecta un incremento en el valor de capital intelectual del Help Desk en función de la cantidad de iniciativas y proyectos presentados por sus integrantes. Esta aseveración se soporta con el estudio realizado por Zargar y Rezaee (2013), que concluye que la aplicación de la GC tiene un impacto positivo directo en el desempeño de los empleados.
- Una disminución de casos de soporte del 10% se espera gracias al conocimiento que se compartirá con usuarios finales, apalancando una mejora en la eficiencia del Help Desk, pudiendo aprovechar el tiempo disponible en actividades de formación y aprendizaje. Un estudio de la consultora HDI (2019), indica que empresas que usan la GC en su Help Desk, pueden experimentar reducciones de hasta el 14% en tickets de soporte debido a las razones dadas.
- En lo que respecta a satisfacción de usuario final, una mejora del 15% se pronostica respecto a este indicador. Esto se justifica ya que, al contar con documentación actualizada, precisa y fácil de ubicar, permitirá al personal de soporte de IT brindar mejores y más rápidas soluciones. Un estudio encontró que el 35% de quejas de usuarios de mesas de soporte tiene su raíz en información desactualizada y poco precisa dada por el agente (Jahantab & Garcia-Perez, 2013).

9. CONCLUSIONES

Con este trabajo académico se logró realizar la implementación, a nivel de piloto, de los procesos relacionados con la Gestión del Conocimiento (GC) en Berlitz Colombia, compañía dedicada a la enseñanza de idiomas, así como la construcción de un sólido marco teórico que define de manera precisa y amplia los conceptos de Conocimiento y Gestión del Conocimiento.

Gracias a la aplicación de un instrumento a 20 personas clave de la compañía, como Gerentes, Líderes y Coordinadores, se logró identificar el nivel de madurez de Berlitz frente a la GC. Con este punto de partida, que evidenció una formalización prácticamente nula sobre el particular, se levantaron fuentes de conocimiento que permitieron la creación de los mapas, los cuales ayudaron, de manera muy didáctica y a un alto nivel, a identificar los conocimientos más críticos dominados por las diferentes áreas de la organización.

Con el valioso apoyo de personal propio del área de Help Desk, se diseñaron las categorías sobre las cuales, más adelante, se construyó el sitio sobre la plataforma SharePoint, la cual obra como plataforma técnica y repositorio de información. Durante la evaluación de estas plataformas, pudo evidenciarse que existe una amplia variedad de soluciones, muchas bajo software libre, que pueden soportar fácilmente cualquier iniciativa inicial de implementación de GC.

El desarrollo de un modelo que guiara la GC en Berlitz fue fundamental, pues también fue la base para la concepción del proceso general. Este modelo es valioso, pues se fundamentó en la extensa literatura consultada y puede ser usado, virtualmente, para cualquier implementación de GC, no solo en empresas del orden educativo, sino de cualquier renglón de la economía.

Durante la elaboración del marco teórico, pudo establecerse que la GC tiene una serie de beneficios muy interesantes para las organizaciones, desde mejoras en la productividad, hasta optimización de costos. Todo esto apalancado en el mejor aprovechamiento del

capital intelectual, así como en la explotación estratégica de conocimientos y experiencias del flujo normal de su operación. En consecuencia, la propuesta de indicadores de desempeño busca medir la efectividad y eficiencia de los procesos establecidos. Estos permitirán a Berlitz establecer acciones de mejoramiento, incluso impulsar la implementación hacia nuevas áreas, una vez se demuestre el valor generado.

Es importante anotar que la adopción de la GC en las organizaciones requiere de un apoyo activo y decidido por parte de la Gerencia, quien tiene un rol de sponsor que sirve de dirección y apoyo al equipo implementador.

Finalmente, este trabajo permitió crear un acercamiento inicial de la GC a Berlitz, cuyo personal mostró interés genuino en la implementación y pudieron ratificar que la GC tiene un potencial enorme, siendo las personas quienes mayor beneficio pueden obtener, facilitando su día a día y optimización sus actividades, redundando en la obtención de mejores resultados.

10. RECOMENDACIONES

Durante la ejecución de este proyecto de tesis de Maestría en Berlitz Colombia, se reunieron una serie de recomendaciones que permitirán que la iniciativa sea sostenible en el tiempo y verdaderamente genere valor a la compañía. Estas recomendaciones se sintetizan así:

- Mantener el apoyo decidido de la Gerencia, que impulse y motive la generación, captura y utilización del conocimiento.
- Revisar y evaluar el modelo y proceso establecidos con cierta periodicidad, validando si requiere alguna mejora.
- Establecer estrategias adicionales de creación y captura de conocimiento, como sesiones de aprendizaje, apoyo entre pares, blogs, etc., a parte de las Comunidades de Práctica sugeridas en el proceso.
- Evaluar y desarrollar nuevos indicadores de gestión relacionados con la GC, con ello maximizando los beneficios que esta entregue a la compañía.
- Trabajar en desarrollar una organización orientada al conocimiento. Para ello el aspecto de cultura organizacional es fundamental y lo que se sugiere que los procesos y elementos de la GC sean integrados en reuniones de staff, comités directivos, evaluaciones de desempeño y demás escenarios corporativos.
- A medida que la GC madure, definir nuevos roles como el Chief Knowledge Officer (CKO), que puedan brindar dirección a nivel transversal en la compañía y obre como punto central para la gestión.
- Evaluar el piloto implementado integralmente en 6 meses. Con esto, se deben hacer los ajustes necesarios e iniciar la implementación en otras áreas funcionales como Ventas o Mercadeo, hasta contar con el 100% de la compañía.
- Adicional a los indicadores establecidos, la compañía debe buscar otras maneras de medir el beneficio que la GC genera, por ejemplo, comparando indicadores y mediciones pasadas con las más recientes. Esto es valioso para corregir y optimizar determinado proceso o actividad.

- El Líder del Conocimiento debe evaluar y adicionar o modificar componentes que mejoren la experiencia del usuario y que faciliten la navegación y búsqueda en el sitio de SharePoint desarrollado. Se recomienda en consecuencia, mantener un lineamiento genérico que demuestre orden y consistencia.
- Asignar presupuesto a actividades, iniciativas y proyectos relacionados con la GC para incentivar y potenciar su adopción.
- Medir la satisfacción de los involucrados frente a la plataforma tecnológica implementada, en este caso SharePoint, lo cual puede generar acciones de mejora valiosas, incluyendo cambios en la capa de presentación o incluso en los flujos de proceso correspondientes.

BIBLIOGRAFÍA

- Abusweilem, M. (2019). The impact of knowledge management process and business intelligence on organizational performance. *Management Science Letters*, 2143-2156.
- Agudelo, E., & Valencia, A. (2018). La gestión del conocimiento, una política organizacional para la empresa de hoy. *Ingeniare. Revista chilena de ingeniería*, 673-684.
- Andreu, R., & Baiget, J. (2016). *Gestión del conocimiento y competitividad*. Navarra, España: Ediciones Universidad de Navarra. Obtenido de <https://bdbiblioteca.universidadean.edu.co:2091/lib/bibliotecaeansp/reader.action?docID=5514026&query=gestion+del+conocimiento>
- Andreu, R., & Baiget, J. (2016). *Gestión del Conocimiento y Competitividad*. Obtenido de <https://bdbiblioteca.universidadean.edu.co:2091/lib/bibliotecaeansp/reader.action?docID=5514026&query=gestion+del+conocimiento#>
- Angulo, R. (09 de 09 de 2016). Gestión del conocimiento y aprendizaje organizacional: una visión integral. *Informes Psicológicos*, 53-70. Obtenido de <http://dx.doi.org/10.18566/infpsic.v17n1a03>
- Arteche, M. R. (2011). Retos y alternativas de la gestión del conocimiento(GC) como propuesta para la colaboración en organizaciones inteligentes. *Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal*, 121-138. Obtenido de <https://www.redalyc.org/html/3421/342130836007/>
- Awad, E., & Ghaziri, H. (2007). *Knowledge Management*. India: Pearson Education. Obtenido de https://books.google.com.co/books?id=Xct0U4Ssm-4C&pg=PA217&dq=knowledge+map&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwik6pix_KLqAhWGVN8KHQKUBdUQ6AEwAnoECAEQAg#v=onepage&q=knowledge%20map&f=false
- Baez, Z., & Ramirez, R. (Noviembre de 2012). CREACION DE EMPRESA DE SERVICIOS MULTILINGÜES BABEL INSTITUTE. Bogota. Obtenido de <https://repository.ean.edu.co/bitstream/handle/10882/3836/BaezZulia2012.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Bakri, A., Ingirige, M., & Amaratunga, R. (2010). Key issues for implementing knowledge management in relational contracting project settings. Obtenido de <https://pdfs.semanticscholar.org/a008/00ffa98c12dc28a6fff91ec363293bf2656c.pdf>

- Batista-Matamoros, C., & Velázquez-Zaldívar, R. (2015). Alineación entre toma de decisiones y gestión del conocimiento. *Ingeniare. Revista chilena de ingeniería*, 540-555.
- Becerra-Fernandez, I., & Sabherwal, R. (2010). *Knowledge Management: Systems and processes*. New York.
- Berlitz Colombia. (2020). *Intranet Berlitz Colombia*. Obtenido de <http://intranet.berlitzlatam.com/>
- Bulao, J. (10 de Septiembre de 2020). *techjury.net*. Obtenido de How Much Data Is Created Every Day in 2020?: <https://techjury.net/blog/how-much-data-is-created-every-day/#gref>
- Carbonell, J. (2016). Cómo implantar un sistema de gestión del conocimiento. *Observatorio de Recursos Humanos y RR.LL.*, 60-66. Obtenido de http://www.gref.org/nuevo/articulos/art_240716.pdf
- Carreño, M., Vega, O., Montoya, M., & González, C. (2020). *Gestión del conocimiento para la innovación de los programas de Derecho e Ingeniería de Sistemas y Telecomunicaciones*. Bogotá: Editorial Universidad del Rosario.
- Castillo, M. (2008). *Toma de decisiones en las empresas: Entre el arte y la técnica*. Bogotá: Ediciones Uniandes. Obtenido de <https://books.google.com.co/books?id=OaA7DwAAQBAJ&printsec=frontcover&q=toma+de+decisiones+en+la+empresa&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwiSzKLpdPhAhWOjVkkHefUD00Q6AEIKDAA#v=onepage&q=toma%20de%20decisiones%20en%20la%20empresa&f=false>
- Cegarra, J. G., & Martínez, A. (2017). *Gestión del conocimiento. Una ventaja competitiva*. Madrid: ESIC.
- Centobelli, P., Cerchione, R., & Esposito, R. (2018). Aligning enterprise knowledge and knowledge management systems to improve efficiency and effectiveness performance: A three-dimensional Fuzzy-based decision support system. *Expert Systems with Applications*, 107-126.
- Chalmeta, R., & Grangel, R. (2008). Methodology for the Implementation of Knowledge Management Systems. *Journal of the American Society for Information Science and Technology*, 742-755. Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/43236153_Methodology_for_the_Implementation_of_Knowledge_Management_Systems
- Chery, J. (15 de Enero de 2019). *Global Corporate Online Language Learning Market 2019*. Obtenido de <http://reportsherald.com/global-corporate-online-language-learning-market-2019-rosetta-stone-berlitz-ef-education-first-pearson/>

- Contreras, X. (29 de 05 de 2018). *Gestiopolis*. Obtenido de Tecnologías de información y Gestión del Conocimiento: <https://www.gestiopolis.com/tecnologias-de-informacion-y-gestion-del-conocimiento/>
- Cupiał, M., Szeląg-Sikora, A., Sikora, J., Rorat, J., & Niemiec, M. (2018). Information technology tools in corporate knowledge management. *EKONOMIA I PRAWO. ECONOMICS AND LAW*, 5-15.
- Dalkir, K. (2017). *Knowledge Management in Theory and Practice*. Massachusetts: The MIT Press.
- DANE. (2020). *Información estadística de PRODUCTIVIDAD en COLOMBIA*. Bogotá.
- Deloitte. (2018). *Knowledge Management & Big Data, Making Smart Enterprise a Reality*. Obtenido de <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/in/Documents/technology-media-telecommunications/in-tmt-knowledge-management-and-big-data-noexp.pdf>
- Durango, C., & Arias, J. (2011). MADUREZ DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN EMPRESAS ANTIOQUEÑAS LÍDERES EN INNOVACIÓN. *XV Congreso Internacional de Investigación en Ciencias Administrativas*, (págs. 28-48). Medellín.
- Durango, C., Quintero, M., & Ruiz, C. (2015). Metodología para evaluar la madurez de la gestión del conocimiento en algunas grandes empresas colombianas. *Tecnura*, 20-36.
- Dyer, G., & McDonough, B. (2001). The State of KM. *sn*. Obtenido de http://www.providersedge.com/docs/km_articles/The_State_of_KM.pdf
- Education First. (2018). *EF English Proficiency Index*. Obtenido de <https://www.ef.com.co/epi/>
- García, A. (2015). *Epistemología*. Palibrio. Obtenido de <https://books.google.com.co/books?id=8tgYCAAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=epistemologia&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwj6hqey-HhAhWj2FkKHUKdBRwQ6AEILDAB#v=onepage&q&f=false>
- Garzón, M., & Fisher, A. (2008). Modelo teórico de aprendizaje organizacional. *Pensamiento y Gestión*, 24.
- Gavrikova, N., Dolgih, I., & Dyrina, E. (2016). Increase Productivity Through Knowledge Management. *IOP Conference Series Materials Science and Engineering*, 1-6.
- Greene, J. (2020). *atspoke.com*. Obtenido de What is knowledge management, and why is it important?: <https://www.atspoke.com/blog/knowledge-management/knowledge-management->

- León, M., Ponjúan, G., & Rodríguez, M. (2006). Procesos estratégicos de la gestión del conocimiento. *Revista Médica*. Obtenido de <https://bdbiblioteca.universidadean.edu.co:2091/lib/bibliotecaean/reader.action?docID=3174759&query=gestion+del+conocimiento>
- Leung, K. Y., & Lau, S. K. (2005). Knowledge management in Information Technology Help Desk: past, present and future. *International Conference on Electronic Business*, 538-545. Obtenido de <https://pdfs.semanticscholar.org/5cc7/18c0d9855cd6c1821639dfaaff539c8b4320.pdf>
- Lytras, M. D., & Naeve, A. (2006). *Intelligent Learning Infrastructure for Knowledge Intensive Organizations*. Londres: InfoSCI.
- Malheiro, A., Ribeiro, F., Leal, J., Rascao, J., & Mealha, O. (2018). *Handbook of Research on Knowledge Management for Contemporary Business Environments*. USA: IGI Global.
- Ministerio de Educación de Nacional. (2002). https://www.mineduacion.gov.co/1621/articles-237704_archivo_pdf_marco_europeo.pdf. Obtenido de https://www.mineduacion.gov.co/1621/articles-237704_archivo_pdf_marco_europeo.pdf
- Ministerio de Educación Nacional. (2014). *Colombia Very well*. Obtenido de https://www.mineduacion.gov.co/1759/articles-343837_Programa_Nacional_Ingles.pdf
- Ministerio de Educación Nacional. (Diciembre de 2016). *Educacion Superior en Cifras*. Obtenido de https://www.mineduacion.gov.co/1759/articles-359643_recurso.pdf
- Muñiz, L. (2017). *Check-list para el diagnóstico empresarial*. España: Profit Editorial. Obtenido de <https://books.google.com.co/books?id=w-buDQAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=Diagnostico+empresarial&hl=es&sa=X&ved=0ahUKewjust324tDhAhXOxFkKHagPDP8Q6AEIKDAA#v=onepage&q=Diagnostico%20empresarial&f=false>
- Neumann, K. (25 de Marzo de 2020). *Major Online Business and Marketing*. Obtenido de What is Knowledge Management and why is it important? : <https://blog.hslu.ch/majorobm/2020/03/25/kne-knowledge-management-part-2/>
- Nonaka, I. (2007). La empresa creadora de conocimiento. *Harvard Business School Publishing Corporation*. Obtenido de https://bschogardecristo.files.wordpress.com/2007/08/nonaka_red.pdf

- North, K., & Kumta, G. (2018). *Knowledge Management: Value Creation Through Organizational Learning*. Suiza: Springer.
- O'Leary, D. (2016). KPMG Knowledge Management and the Next Phase: Using Enterprise Social Media. *JOURNAL OF EMERGING TECHNOLOGIES IN ACCOUNTING*, 215-230. Obtenido de <https://www.marshall.usc.edu/sites/default/files/oleary/intellcont/KPMG-Next%20phase-1.pdf>
- OCDE. (2003). *Measuring Knowledge Management in the Business Sector: First Steps*. Canadá. Obtenido de https://books.google.com.co/books?id=7eXT8JSQztEC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q=results&f=false
- Ogunsina, O. (11 de Febrero de 2016). *intenseschool.com*. Obtenido de The Role of Knowledge Management in Improving Productivity: <http://resources.intenseschool.com/the-role-of-knowledge-management-in-improving-productivity/>
- Paniagua, E. (2007). *La gestión tecnológica del conocimiento*. Obtenido de <https://books.google.com.co/books?id=yZCS209p1TIC&pg=PA233&dq=conocimiento+tacito&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwi3xLXnrNDhAhWCnFkKHYK9CP4Q6AEINzAD#v=onepage&q=t%C3%A1cito&f=false>
- Pardo-Cueva, M., Armas, R., & Higuerey, Á. (2018). El capital intelectual y su influencia en la rentabilidad de las empresas de comunicación ecuatorianas. *Revista Ibérica de Sistemas e Tecnologías de Informação*, 335-347.
- Pavez, A. (2000). Modelo de implantación de Gestión del Conocimiento y Tecnologías de Información para la Generación de Ventajas Competitivas. Obtenido de <http://cdim.esap.edu.co/bancomedios/Documentos%20PDF/modelo%20de%20implantaci%C3%B3n%20de%20gc%20y%20ti%20para%20la%20generaci%C3%B3n%20de%20ventajas%20competitivas.pdf>
- Pearlson, K. E., & Saunders, C. (2012). *Managing and Using Information Systems: A Strategic Approach*. John Wiley & Sons Inc. Obtenido de <http://omar.alkadi.net/wp-content/uploads/ch12.pdf>
- Perez, J. (1994). *Gestión de la calidad empresarial*. Madrid: ESIC Editorial. Obtenido de https://books.google.com.co/books?id=2ibhVMNE_EgC&pg=PA75&dq=la+productividad+empresarial&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjK8JDGuNPhAhVBzlkKHb5CBwoQ6AEIKDAA#v=onepage&q=la%20productividad%20empresarial&f=false
- Pérez-Uribe, R., & Ocampo, D. (2015). *Modelo de Intervención e Innovación de la Gestión para las Organizaciones (MIIGO®)*. Bogotá: Ediciones EAN.

- Pévez, A. (Diciembre de 2000). *Modelo de Implantación de Gestión del Conocimiento y Tecnologías de Información para la Generación de Ventajas Competitivas*. Valparaiso, Chile. Obtenido de <https://cesaruniversidadumg.files.wordpress.com/2012/11/apavez.pdf>
- Prieto, J. (2011). *Gestión Estratégica Organizacional*. Bogotá: Ecoe Ediciones. Obtenido de <https://bdbiblioteca.universidadean.edu.co:2091/lib/bibliotecaeansp/reader.action?docID=3195863&query=Diagnostico+empresarial#>
- Razmerita, L., Wren, G., & Jain, L. (2016). Advances in Knowledge Management: An Overview. *Intelligent Systems Reference Library*, 3-18. Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/282931063_Advances_in_Knowledge_Management_An_Overview
- Riesco, M. (2006). *El Negocio es el Conocimiento*. España: Diaz de Santos Ediciones. Obtenido de <https://bdbiblioteca.universidadean.edu.co:2091/lib/bibliotecaeansp/reader.action?docID=3173456&query=el+conocimiento#>
- Rodríguez, D. (2015). *Diagnóstico organizacional: Octava edición*. Santiago: Ediciones UC.
- Rodriguez, M. (2014). *e-Learning y gestión del conocimiento*. Buenos Aires, Argentina: Miño y Dávila editores. Obtenido de <https://bdbiblioteca.universidadean.edu.co:2091/lib/bibliotecaeansp/reader.action?docID=3226004&query=gestion+del+conocimiento>
- Roos, G., & Pike, S. (2019). *Intellectual Capital as a Management Tool: Essentials for Leaders and Managers*. Nueva York: Routledge.
- Sandoval, C. (2013). Propuesta para implementar un sistema de gestión del conocimiento que apoye el diseño de un curso online. *Ingeniare. Revista chilena de ingeniería*, 457-471.
- Sannito, J. (2014). *knowledgemanager*. Obtenido de Bukowitz and Williams KM Cycle: <http://knowledgemanager.pbworks.com/w/page/83100292/Bukowitz%20and%20Williams%20KM%20Cycle>
- Sayyadi, M. (13 de Julio de 2020). *Global Trade*. Obtenido de How Global Leaders Can Manage Knowledge, Risk, and Talent Management: <https://www.globaltrademag.com/how-global-leaders-can-manage-knowledge-risk-and-talent-management/>
- Sefollahi, N. (2018). THE IMPORTANCE OF ICT ON KNOWLEDGE MANAGEMENT IN ORGANIZATIONS. *Journal of Fundamental and Applied Sciences*, 431-448.

- SIET. (09 de Enero de 2019). *Datos SIET*. Obtenido de <https://www.mineducacion.gov.co/1759/w3-article-353023.html>
- Soret, I. (2007). *Modelo de medición de conocimiento y generación de ventajas competitivas*. Madrid.
- Sudhir, W. (2003). *Knowledge Management*. Nueva Delhi: Vikas.
- Teah, H., Pee, L., & Kankanhalli, A. (2006). Development and Application of a General Knowledge Management Maturity Model. *The Tenth Pacific Asia Conference on Information Systems*, 401-4016.
- Teleos. (2017). *Americas Most Admired Knowledge Enterprises*. Obtenido de <http://www.cewd.org/documents/2017AmericasMAKE-ExecutiveSummary.pdf>
- Tiwana, A. (2002). *The Knowledge Management Toolkit: Orchestrating IT, Strategy, and Knowledge Platforms*. Obtenido de <http://catalogue.pearsoned.co.uk/samplechapter/013009224X.pdf>
- TSIA. (21 de Octubre de 2019). *TSIA*. Obtenido de The State of Knowledge Management 2019: <https://www.tsia.com/App/UI/Viewfile.aspx?id=19872>
- Tubigi, M., & Alshawi, S. (2012). The Impact of Knowledge Management Processes on Organisational Performance.
- Universia*. (16 de Octubre de 2017). Obtenido de <https://noticias.universia.net.co/educacion/noticia/2016/11/17/1146269/28-institutos-ofrecen-cursos-ingles-bogota.html>
- Valhondo, D. (2010). *Gestión del conocimiento: Del mito a la realidad*. Madrid: Diaz de Santos Ediciones. Obtenido de <https://books.google.com.co/books?id=39MIwUU4rpgC&printsec=frontcover&dq=gestion+del+conocimiento&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjqqbfuudDhAhVGq1kKHZSDCQkQ6AEIOjAD#v=onepage&q&f=false>
- Wang, M.-H., & Yang, T.-Y. (2016). Investigating the success of knowledge management: An empirical study of small- and medium-sized enterprises. *Asia Pacific Management Review*, 79-91. Obtenido de <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S102931321500072X>
- Wapenaar, J. (05 de Marzo de 2020). *topdesk.com*. Obtenido de The benefits of knowledge management for your service desk: <https://blog.topdesk.com/en/benefits-of-knowledge-management>
- World Economic Forum. (2017). *The Global Competitiveness Report 2017–2018*. Retrieved from <http://www3.weforum.org/docs/GCR2017-2018/05FullReport/TheGlobalCompetitivenessReport2017%E2%80%932018.pdf>

Zargar, E., & Rezaee, M. (2013). The Study of Knowledge Management Effect on Performance Rate of Employees . *European Online Journal of Natural and Social Sciences*, 3061-3066.

Zyngier, S. (2001). The role of technology in Knowledge Management: trends in the Australian corporate environment. Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/228902643_The_role_of_technology_in_knowledge_management_trends_in_the_Australian_corporate_environment/citation/download

ANEXOS

ANEXO 1 – INFORME AUDITORIA INTERNA SEPTIEMBRE DE 2019

Nota: Se expone solamente portada y hoja que referencia la ausencia de procesos de GC en la compañía.

FERNANDO REY ROMERO – Consultoría en Sistemas de Gestión / Evaluación de la Conformidad

BERLITZ COLOMBIA S.A.

INFORME AUDITORIA INTERNA

Fecha	9 de septiembre de 2019
Objetivo	Confirmar el eficaz mantenimiento y mejora continua del Sistema de Gestión de Calidad de Berlitz Colombia S.A. de acuerdo con los requisitos de las normas técnicas ISO 9001:2015, NTC 555:2011 y NTC 5580:2011; identificar posibles oportunidades de mejora para el Sistema
Alcance	Todos los procesos del Sistema de Gestión para el siguiente alcance certificado: "Prestación del servicio de educación para el trabajo y el desarrollo humano en: Programa de conocimientos académicos en idiomas (inglés)" La auditoría incluyó las sedes que se describen en las Actividades realizadas de este informe
Equipo Auditor	Fernando Rey Romero (Auditor Líder) y Carlos Alberto Díaz Ruiz (Auditor y Experto técnico)

ACTIVIDADES REALIZADAS

La auditoría se realizó de acuerdo con lo establecido en el Plan, durante los días 20, 21, 22, 23, 26, 27, 28 y 28 de agosto de 2019 en los siguientes sitios:

- Sede principal en la Autopista Norte # 118-30 Piso 3, los días 20, 21, 22 y 23 de agosto
- Sede operativa Caobos: Avenida 19 # 147-30 Local 8, Bogotá, en la tarde del día 21 de agosto
- Sede operativa Salitre: Calle 26 # 69A-51 Local A-102, Bogotá, en la mañana del día 22 de agosto
- Sede operativa Centro Internacional: Calle 38 # 13A-90, Bogotá, en la tarde del día 22 de agosto
- Sede operativa Chicó: Carrera 15 # 88-64 Local 103, Bogotá, en la mañana del 23 de agosto
- Sede operativa Santa Bárbara: Calle 125 # 21A-60, Bogotá en la tarde del día 23 de agosto
- Sede operativa Santa Mónica: Calle 35 Norte # 6N-06, Cali, el día 26 de agosto
- Sede operativa Ciudad Jardín: Avenida Cañasgordas # 26, Cali, el día 27 de agosto
- Sede operativa El Poblado: Carrera 43 # 1-71, Medellín

La sede operativa de El Prado en la ciudad de Barranquilla quedó por fuera del alcance del Sistema, pese a que inicialmente se incluyó en el Plan de auditoría.

Las evidencias de esta auditoría se obtuvieron mediante la observación de actividades en las sedes operativas, además de entrevistas con personal responsable de los procesos y la revisión de información documentada e información conservada.

Las Reuniones de Apertura y Cierre se realizaron los días 20 de agosto a las 08:00 horas y 29 de agosto a las 15:00 horas, respectivamente, en la sede principal de la Autopista Norte # 118-30 Piso 3 en la ciudad de Bogotá.

ASPECTOS FAVORABLES QUE APOYAN LA EFICACIA DEL SISTEMA

Planeación Estratégica

- La plataforma Berlitz Connected ya que favorece la divulgación de contenidos de interés para todo el personal.

Gestión Académica

- Las prácticas de coaching dirigidas a los instructores y el monitoreo de su desempeño a través de la observación de clase son actividades que permiten evaluar y mejorar la prestación del servicio.
- El material de estudio basado en unidades de aprendizaje y guías ya que se constituyen en un apoyo eficaz al proceso de enseñanza.

FERNANDO REY ROMERO – Consultoría en Sistemas de Gestión / Evaluación de la Conformidad

7.1.6 de ISO 9001:2015 (Conocimiento de la organización)

La organización no ha determinado los conocimientos necesarios para la operación de sus procesos y lograr la conformidad de los servicios.

Evidencia:

No se encontró que Berlitz Colombia cuente con una metodología para determinar y gestionar los conocimientos para operar sus procesos y lograr la conformidad de los servicios

7.2 de ISO 9001:2015 / 6.2.2 c) NTC 5555 / 4.6.1 5580 (Competencia)

b) La organización no se asegura que las personas sean competentes con base en la educación, formación o experiencia apropiadas

d) La Organización no conserva la información documentada apropiada como evidencia de la competencia de las personas que realizan, bajo su control, un trabajo que afecta al desempeño y eficacia del sistema de gestión de la calidad.

Evidencias:

- Se encontró que para la persona asignada como Líder de servicio (Luis Enrique Escobar) no se completó la totalidad de los temas de la Inducción como Ventas corporativas, Inducción al cargo, Estructura del área; el resultado de la evaluación de la inducción fue de 77% incumpliendo lo establecido para que sea mínimo del 80%. No se han tomado acciones para estas situaciones, pese a que la persona está realizando sus labores en el cargo citado.
- Para la instructora Olga Lucia Castaño Henao (cédula 42.130.006) no se mantiene registro de la experiencia específica requerida en el perfil, así como de su nivel de inglés mínimo requerido.

7.5.3.2 de ISO 9001:2015 / 4.2 de NTC5555 (Control de la información documentada)

Para el control de la información documentada, la organización no aborda las siguientes actividades, según corresponde a su distribución, acceso, recuperación y uso / conservación y disposición.

Evidencia:

- En los archivos físicos de las sedes de Cali y Medellín se evidenciaron registros con una antigüedad superior a 20 años sin justificación acerca de dicho tiempo de conservación allí, el control establece que la retención sea de un año
- No se incluyen registros externos (aquellos que no tengan código interno);
- No está definida una ruta para acceder a los registros (recuperación) que se conservan en medio electrónico.
- No están documentos de origen externo como Resoluciones, normas técnicas, casa matriz.
- Procedimiento no define sobre el uso, disponibilidad de copias y control como los que pueden estar en PC de instructores o los que pueden estar guardados en PC o descargados en USB
- No se gestiona la conveniencia (trazabilidad) de la documentación de tal manera que las actividades del SGC no pueden aplicarse de forma sistemática, como en el caso del documento denominado Venta consultiva que se encontró en la sede Santa Bárbara, que sin embargo, no existe como información documentada en la lista de documentos ni está referenciado en el Manual del SGC ni caracterización ni otro documento del proceso Ventas consumidor.
- No se encontró que se conserve información documentada relacionada con identificación de requisitos del cliente y su revisión, para el caso del proceso desarrollado para el contrato con UDES.
- La versión vigente del diagrama de flujo del proceso de Mercadeo está en versión 2 de agosto de 2019, sin que se haya actualizado en el procedimiento PR-MR-GM que es de septiembre de 2018

8.2.3.2 de ISO 9001:2015 / 7.2.2 de NTC5555 (Revisión de los requisitos del servicio)

La organización no conserva la información documentada sobre los resultados de la revisión de los requisitos para los productos y servicios.


Evidencia:

No se evidencia revisión de los siguientes requisitos documentados en el contrato CEPESA (orden de servicio No. 80010016255):

- Horarios de las sesiones y fechas de finalización de los módulos, los cuales fueron modificados;
- Mejora en el desempeño de los estudiantes en las pruebas TOEIC con puntaje mayor a 50 puntos, y
- Aviso con 24 horas de anticipación cuando no se puede llevar a cabo la sesión por parte del instructor designado.



ANEXO 2 - INSTRUMENTO MODELO PARA LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN

	PROYECTO GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO DIAGNÓSTICO DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO	
		Página 1 de 2

ÁREA QUE REALIZA LA EVALUACIÓN NOMBRE DEL ENCUESTADO CARGO	FECHA DE REALIZACIÓN
--	----------------------

PERSONAS Y ORGANIZACIÓN	OPCIONES	DESCRIPCIÓN				
		Inicial	Conciencia	Definido	Gestionado	Optimizado
Confianza	Inicial	Las personas poco confían en las intenciones y comportamientos de otras y de la organización.	Los directivos están conscientes de la necesidad de fomentar la confianza de las personas en sus compañeros y la organización.	Los directivos promueven la confianza de las personas en sus compañeros y la organización, y dan muestras de ello con los colaboradores más cercanos.	La confianza es un componente de la filosofía institucional, a la cual se alude en la misión o valores corporativos.	Las personas confían plenamente en las intenciones y comportamientos de los demás de igual o distinto nivel jerárquico o área funcional y de la organización.
Aprendizaje	Inicial	Las personas están poco interesadas en formarse en gestión del conocimiento.	Los directivos están conscientes de la necesidad de generar diversos espacios y actividades para la formación en gestión del conocimiento.	Los directivos generan espacios y actividades para la formación en gestión de conocimiento, y promueven la participación de las personas.	Las actividades para la formación en gestión del conocimiento son diversas y están formalizadas, y la no participación es causal de amonestación.	Las personas de los distintos niveles jerárquicos y áreas funcionales, participan de las diversas actividades para la formación en gestión del conocimiento y están satisfechas con lo aprendido.
Habilidades T-Shapped	Inicial	Las personas tienen poca comprensión de las tareas propias y de los demás de igual o distinto nivel jerárquico o área funcional.	Los directivos están conscientes de la necesidad de promover entre las personas la comprensión de las tareas propias y de los demás de igual o distinto nivel jerárquico o área funcional.	Los directivos promueven entre las personas la comprensión de las tareas propias y de los demás, mediante documentos, o encuentros físicos o virtuales, u otras estrategias.	La comprensión de las tareas propias y de los demás es un componente de la filosofía institucional o por lo menos, se realiza mediante algún procedimiento estandarizado por la organización.	Las personas comprenden las tareas propias y de los demás de igual o distinto nivel jerárquico o área funcional, y se mantienen al tanto de los cambios que eventualmente puedan ocurrir.
Sistemas de Incentivos	Inicial	La organización no cuenta con políticas o mecanismos que recompensen la creación y el compartir el conocimiento.	Los directivos están conscientes de recompensar económica y simbólicamente la creación y el compartir el conocimiento.	Los directivos han definido una política y mecanismos para recompensar económica y simbólicamente la creación y el compartir el conocimiento.	Las personas reciben efectivamente recompensas simbólicas y económicas por crear y compartir el conocimiento, de acuerdo a lo establecido en la política.	Las personas crean y comparten el conocimiento, motivados principalmente por las recompensas simbólicas, y el sistema de incentivos es mejorado permanentemente.
Estructura (CKO)	Inicial	No existe en la estructura un cargo para la planeación, coordinación y control de la gestión del conocimiento.	Los directivos están conscientes de la necesidad de crear un cargo para la planeación, coordinación y control de la gestión del conocimiento.	Los directivos han creado el cargo para la planeación, coordinación y control de la gestión del conocimiento; y designaron la persona a ocuparlo, el CKO.	El CKO planea, coordina y controla efectivamente la gestión del conocimiento en la organización, sin tener en cuenta a las personas que directamente crean y comparten el conocimiento.	El CKO planea, coordina y controla de la mano de las personas que directamente crean y comparten el conocimiento.
Estrategia	Inicial	La organización no cuenta con una estrategia formal para la gestión del conocimiento	Los directivos son conscientes de la necesidad de formular una estrategia de gestión de conocimiento.	Los directivos definen e implementan una estrategia de gestión del conocimiento orientada por lo general a la tecnología.	Los aspectos operativos y las actividades realizadas para crear y compartir con el conocimiento están alineados con la estrategia de gestión del conocimiento orientada a la tecnología y/o personas.	La estrategia de gestión del conocimiento está más orientada a las personas que a la tecnología, y es revisada permanentemente la alineación entre aspecto

PROYECTO PILOTO PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO (KMS) PARA EL ÁREA DE HELP DESK EN

BERLITZ COLOMBIA



	PROYECTO GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO DIAGNÓSTICO DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO		
			Página 2 de 2

PROCESOS	OPCIONES	DESCRIPCIÓN				
		Inicial	Conciencia	Definido	Gestionado	Optimizado
Creación	Inicial	Las personas desarrollan nuevos conocimientos sin que la organización defina en esta materia reglas, procedimientos, políticas y estándares.	Las personas desarrollan nuevos conocimientos y documenta lo que es indispensable para la realización de sus tareas.	Las personas desarrollan nuevos conocimientos mediante métodos y estrategias definidas por la organización.	La organización evalúa el desarrollo de nuevos conocimientos mediante un sistema de Indicadores.	Las personas desarrollan nuevos conocimientos respondiendo a las demandas del entorno, y la organización mejora permanentemente los métodos y estrategias para el desarrollo de nuevos conocimientos.
Recopilación	Inicial	No existen procesos formales para identificar, adquirir y registrar los datos, la información y el conocimiento.	Se documentan los criterios, políticas y normas indispensables para la identificación y adquisición de conocimiento.	Se han formalizado los procesos para la gestión del contenido y de la información.	Se realiza seguimiento, control y evaluación del comportamiento de los procesos de identificación, adquisición y selección del conocimiento.	Retroalimentación y planes de mejoramiento a los procesos de identificación, adquisición y selección del conocimiento.
Organización	Inicial	No hay estructura formal para clasificar el conocimiento.	Se investiga qué procesos se tienen y se requieren para clasificar el conocimiento y la información.	Se selecciona el conocimiento que se posee en los procesos a trabajar según su importancia y aplicación.	Se estudia la viabilidad de cada uno de los procesos ya seleccionados para clasificar el conocimiento.	Se reestructura la clasificación de los activos de conocimiento que se ha optimizado.
Transferencia	Inicial	No existe proceso formal para el intercambio y la exteriorización del conocimiento.	La organización le da importancia a los diversos mecanismos para compartir y difundir conocimientos pero aun no ha elaborado un plan de transferencia.	La organización implanta un plan para la transferencia de conocimientos.	La organización evalúa la transferencia de conocimientos mediante definición de criterios, establecimiento de puntos débiles y fuertes y mide la eficacia del aprendizaje.	El proceso de transferencia de conocimiento es constantemente revisado y mejorado, y puede adaptarse fácilmente a las nuevas necesidades del negocio.
Uso/Aplicación	Inicial	No existe un proceso formal para la aplicación y reutilización del conocimiento organizacional.	Se documentan los procedimientos indispensables para el uso y reutilización del conocimiento organizacional.	El conocimiento es usado por el equipo de tomadores de decisión mediante el uso del conocimiento individual.	Uso de métricas para evaluar el uso, reúso y la innovación del conocimiento.	El proceso de aplicación del conocimiento a sus actividades misionales es constantemente revisado y mejorado.

TECNOLOGÍA	OPCIONES	DESCRIPCIÓN				
		Inicial	Conciencia	Definido	Gestionado	Optimizado
Infraestructura tecnológica para soporte y mejoramiento de procesos de la GC	Inicial	La organización no cuenta con TIC's para llevar a cabo actividades de GC y la existente no se usa para este propósito.	En algunas áreas de la organización se usan las TIC's existentes para iniciativas o proyectos piloto de GC.	La organización tiene una infraestructura básica de GC que puede ser accedida a través de la intranet o portal corporativo.	En toda la empresa las aplicaciones de GC están perfectamente integradas con los procesos de negocio de la empresa.	La infraestructura tecnológica para las aplicaciones de GC integrados a los procesos de negocio se mejora continuamente.
Aplicaciones o servicios de GC	Inicial	Procesamiento de textos, hojas de cálculo, software de presentación y e-mail.	Páginas amarillas e intranets.	Bases de datos internas, almacenes normalizados(Data Warehouse, centros de datos (Data marts), group ware, work flow	Transferencia interna de conocimiento, venta de conocimiento, lecciones aprendidas, Inteligencia competitiva.	Sistemas expertos, la Inteligencia artificial y la Inteligencia de negocios.
Actitud hacia las TI para la GC.	Inicial	Escépticos, sin conocimiento básico de las TI.	Conservadores, con conocimiento básico de la TI, o en periodo de aprendizaje o entrenamiento inicial.	Adoptadores tempranos, con un nivel medio de conocimiento o dominio de TI en las actividades de GC	Promotores, con un nivel medio y fuerte de conocimiento o dominio de TI en las actividades de GC en toda la organización.	Innovadores, con conocimientos avanzados de la TI y sus aplicaciones actuales y potenciales.

ANEXO 3 - COMPARATIVO DETALLADO ENTRE DIFERENTES PLATAFORMAS Y SISTEMAS TECNOLÓGICOS PARA LA GC

NOMBRE	Control de Versiones	Gestión de Derechos	Búsqueda Empresarial	Metadatos	Taxonomías	Importación	Base de Datos	Multilingüaje	Integraciones	Adjuntos	Personalización	Métodos de autenticación	Auditoría	Web
xWiki	Si	Si	No	No	No	Si	Si, soporta BD externas	Si, español e inglés	Si, a través de restAPI	Si	Si, a través de CSS	Si. Local, LDAP	No	www.xwiki.org
OpenKM	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si, MySQL y Postgres QL	Si, múltiples	Si, REST, SOAP y CMIS	Si	No en versión Open-Source	Si. AD, LDAP	Si	https://www.openkm.com/es/
myBase	No	No	No	Si	Si	Si	No, solo interna	Inglés	Si, API	Si, hasta 2 GB	No	Interno	No	http://www.wjsoft.com/mybase.html
LogicalDOC	Si	Si	Si	Si	Si	Solo desde ZIP	No, solo interna	Si	No en versión OpenSource	Si	No en versión OpenSource	Si. AD, LDAP	No	https://www.logicaldoc.com/es/
MediaWiki	No	Si	No	No	No	No	Si, MariaDB	Si	Si	No	Si	No	No	https://www.mediawiki.org/wiki/MediaWiki
BlueSpice	No	Si	No	No	No	No	Si, soporta BD externas	Inglés y Alemán	No en versión OpenSource	No	No	Local	No	https://bluespice.com/



PROYECTO PILOTO PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO (KMS) PARA EL ÁREA DE HELP DESK EN
BERLITZ COLOMBIA



MS ShareP oint	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si, MS SQL Server	Si	Si, múltipl es	Si	Si, directa mente o por código	Si, AD y LDAP	Si	https://www.micro soft.com/es- es/microsoft- 365/sharepoint/
-------------------------------	----	----	----	----	----	----	-------------------------	----	----------------------	----	--	------------------	----	--

ANEXO 4 – ACTA DE REUNIÓN CON COORDINADOR HELP DESK PARA DEFINIR ESTRUCTURA DOCUMENTAL EN SHAREPOINT

	ACTA DE REUNIÓN	Infraestructura de IT
---	-----------------	-----------------------

Project:	Gestión del Conocimiento	Date	Agosto 14 de 2020
Start Hour	10:40 am	End Hour	11:00 a.m.
Place	Regional Calle 118		
Datos Participantes			
Participant	Sign	Position	Area
Juan Portela		Coordinador Help Desk	IT
Eduardo Pastrana		Lider Infraestructura	Infraestructura de IT
Elaboración del acta			
Eduardo Pastrana	Created: Ago 14 2020		
Training's goals			
Validar las opciones para categorizar el conocimiento del Help Desk y así poder crear las estructuras en la plataforma SharePoint para su almacenamiento y control			
Topics			
<p>1. Se contextualiza al Ing. Portela sobre el estado del proyecto y se sugiere una estructura de subsitios. Él propone una estructura inicial más simple, la cual podrá expandirse a medida que se requiera.</p>			
End of Document			

**ANEXO 5 – DOCUMENTO FORMAL DE ESTRATEGIA CORPORATIVA PARA LA
GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO**



**ESTRATEGIA CORPORATIVA PARA LA
GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO**

Gerencia de País

Febrero de 2020

Bogotá, Colombia

Contenido

1. RESUMEN EJECUTIVO.....	125
2. PROPÓSITO Y ALCANCE.....	126
3. VISIÓN.....	127
4. MISIÓN.....	127
5. OBJETIVOS	127
6. PRINCIPALES INTERESADOS	127
7. MODELO PARA LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO.....	128
7.1 TIPOS DE CONOCIMIENTO	128
7.2 PROCESOS.....	128
8. ESTRATEGIAS CORPORATIVAS PARA LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO	129

1. RESUMEN EJECUTIVO

La gran cantidad de datos e información generados hoy en día, no solo por seres humanos sino también por máquinas, sensores, dispositivos, etc. hace que su manejo se convierta en un reto para las organizaciones modernas.

Ese gran volumen de datos requiere tratarse y analizarse para convertirlo en información, la cual, a su vez, se convertirá en el conocimiento que apoye las decisiones de negocio.

Bajo ese enfoque, Berlitz ha evidenciado la necesidad de contar con una estrategia clara y bien definida de cómo gestionar el conocimiento en la compañía, buscando convertir el conocimiento tácito (el que se encuentra en cada persona basado en sus experiencias y aprendizajes previos) en explícito, dando acceso a quienes lo requieran de manera oportuna y segura. Berlitz justificará su Estrategia de Gestión del Conocimiento por medio de su relevancia y alineamiento a sus 5 Objetivos Corporativos, así:

- I. *Brindar experiencias y resultados de clase mundial para estudiantes y empleadores*

El uso de la Gestión del Conocimiento (KM) permite identificar de manera más oportuna y precisa las necesidades de nuestros clientes, ya que el contar con conocimiento estructurado posibilita entender que se ha hecho en el pasado y evitar cometer errores.

- II. *Implementar planes para permitir que Berlitz sea el empleador preferido para los empleados actuales y nuevos*

La KM facilita el acceso a la información y el conocimiento de manera transversal en la Organización, permitiendo así obtener respuestas más rápidas a interrogantes y hechos del pasado, apalancando de esta manera la productividad y evitando la dependencia entre diferentes niveles de la empresa.

III. Acelerar nuestro crecimiento para mejorar las vidas de más personas en todo el mundo

Las empresas evolucionan y se transforman de manera más rápida que nunca. Esa flexibilidad solo puede lograrse por medio de una correcta gestión del conocimiento, evitando que lo aprendido se marche de la empresa con las personas, logrando que el conocimiento generado por años se documente y explote para beneficio de Berlitz y sus clientes.

IV. Mejorar nuestra eficiencia operativa y efectividad para permitir aún más inversiones estratégicas

Los reprocesos y retrabajo tienen un impacto directo en la productividad empresarial y, por ende, en sus finanzas. La KM aboga por contar con procesos más eficientes y efectivos por medio de la correcta utilización del conocimiento, el cual debe haber sido previamente capturado, documentado y compartido.

V. Construir una red que aproveche nuestra presencia global al compartir las mejores prácticas e iniciativas globales cuando sea apropiado, manteniendo nuestro enfoque empresarial regional

Gracias a su presencia mundial, Berlitz cuenta con innumerables focos de generación de conocimiento valioso, el cual, de no tener un medio de canalización, simplemente será volátil y poco aprovechado. Con la KM se toma ventaja de esa red global, permitiendo capturar el conocimiento y ponerlo al servicio de quien lo necesita, sin importar la latitud en que se encuentre.

2. PROPÓSITO Y ALCANCE

Esta estrategia actúa como un marco bajo el cual la compañía especifica y detalla de qué manera debe gestionarse el conocimiento para que genere valor y un impacto positivo en cada una de sus áreas.

La Gerencia de País creará un equipo interdisciplinario de KM quienes serán los encargados de soportar, apoyar e incentivar el uso de los sistemas de información definidos para este fin, así como canalizar y resolver necesidades internas relacionadas.

Por otro lado, Berlitz entiende que la tecnología es una herramienta habilitadora para la KM, más no una solución tecnológica *per se*.

Este documento presenta una estrategia a mediano plazo y debe ser revisado en 2021.

3. VISIÓN

Ofrecer mejores soluciones a nuestros clientes por medio de un mejor aprovechamiento de la gestión del conocimiento, dotando a nuestros trabajadores de mejor información para la toma de decisiones.

4. MISIÓN

Permitir el acceso al conocimiento a todos los miembros de la organización, de manera oportuna y segura, promoviendo un ambiente de innovación, trabajo en equipo y colaboración que permita ofrecer mejores servicios a nuestros clientes.

5. OBJETIVOS

Gestionar el conocimiento en Berlitz por medio de su identificación, generación, captura, compartición y aplicación, que se convierta en una fuente de información fiable y oportuna para cada área de la compañía, apoyando el cumplimiento de sus MIT's (Most Important Tasks), fomentando la innovación y el trabajo colaborativo, logrando con ello tener una compañía más eficiente con servicios bien definidos que también ayuden a nuestros clientes a cumplir sus metas.

6. PRINCIPALES INTERESADOS

Al ser el primer esfuerzo en Berlitz por contar con una estrategia de KM que soporte estos procesos, el alcance estará enfocado en personal interno. Como principales interesados están los miembros del Comité Directivo.

Se busca con esto, que estos sirvan de patrocinadores e impulsores del cambio al interior de sus áreas, ya que la KM implica una nueva manera de hacer las cosas e incluso un cambio en la cultura organizacional.

7. BASE PARA LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

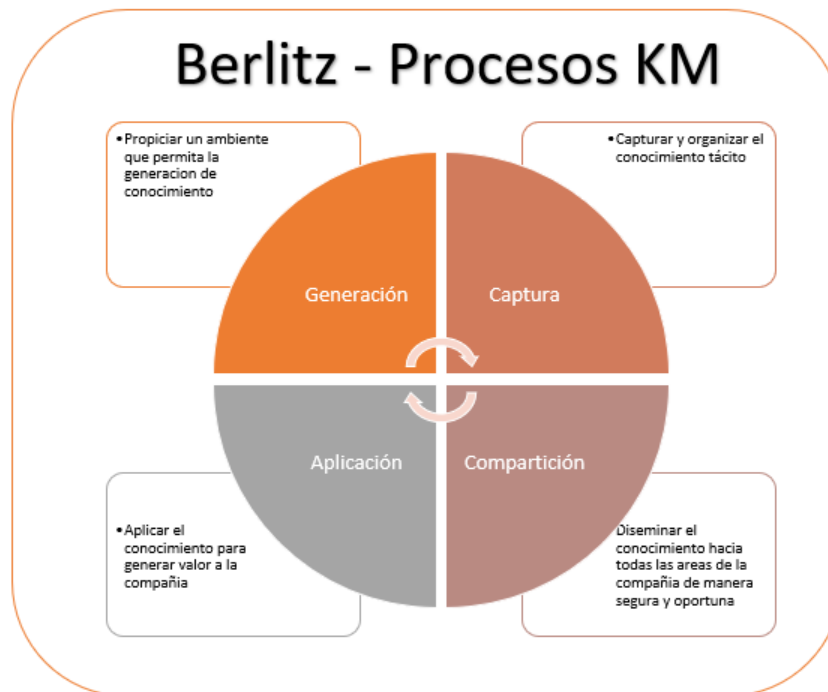
El modelo detalla de manera formal como Berlitz motivará, guiará, tratará y gestionará el conocimiento, desde su concepción hasta su aprovechamiento. Para ello se estipula el tipo de conocimiento a gestionarse, así como sus procesos.

7.1 TIPOS DE CONOCIMIENTO

En esta etapa inicial, Berlitz dará prioridad al conocimiento individual y grupal, tanto tácito como explícito generado al interior de la organización. En base a esto, el conocimiento técnico será el foco primario de gestión.

7.2 PROCESOS

Los procesos que permitirán a Berlitz realizar un completo aprovechamiento de su Sistema de Gestión del Conocimiento se ilustran a continuación:



Es importante denotar que los procesos hacen parte de un ciclo que permite gestionar nuevo y mejor conocimiento de manera constante, ajustado a las necesidades de la compañía.

8. ESTRATEGIAS CORPORATIVAS PARA LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

La siguiente serie de directrices y estrategias gerenciales buscan contribuir al propósito enmarcado en este documento.

- I. *Identificación del Conocimiento:* Berlitz desarrollará el Mapa de Conocimiento teniendo como base los procesos que componen la compañía. Allí se identificará dónde y cómo se genera nuevo conocimiento. Su actualización será de manera anual.
- II. *Documentación y Transformación del Conocimiento:* El conocimiento tácito deberá ser transformado hacia explícito por medio de la utilización de las herramientas tecnológicas habilitadoras para este fin. Esta debe ser una tarea constante, donde los Líderes y Gerentes deben motivar y propiciar espacios para que sus colaboradores hagan de la KM parte de la cultura organizacional.

- III. *Tecnología para la KM:* Berlitz contará con las herramientas y plataformas tecnológicas que faciliten y promuevan la gestión del conocimiento, como Intranets, Wikis, foros, etc. Su implementación y mantenimiento estará a cargo del proceso de Gestión Tecnológica.
- IV. *Indicadores de Gestión para la KM:* Berlitz desarrollará una serie de indicadores de desempeño que mida la eficiencia y eficacia de sus procesos de Gestión del Conocimiento. Estos estarán enfocados en su utilización, cantidad de conocimiento generado y utilizado, etc.
- V. *Enfoque en el cliente:* Los esfuerzos en materia de KM que Berlitz realiza deben estar siempre enfocados en mejorar la experiencia de nuestros clientes (internos y externos) enmarcados en los principios de eficiencia y eficacia.
- VI. *Entrenamiento:* Los procesos de entrenamiento de nuevos trabajadores y reentrenamiento de los existentes deben estar soportados por la KM. Para ellos todos los procesos corporativos deben estar alineados para proveer la documentación necesaria.

PROYECTO PILOTO PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO (KMS)
 PARA EL ÁREA DE HELP DESK EN BERLITZ COLOMBIA



ANEXO 6 – ACTA DE PRESENTACION E INICIO DE PILOTO DEL PROYECTO DE GC AL ÁREA DE IT DE BERLITZ COLOMBIA

	ACTA DE REUNIÓN	Infraestructura de IT
--	-----------------	-----------------------

Project:	Gestión del Conocimiento	Date	Sep 15 de 2020
Start Hour	2:00 pm COT	End Hour	3:00 pm COT
Place	MS Teams		
Datos Participantes			
Participant	Sign	Position	Area
Davis Forero		IT Director	IT
Juan Portela		Supervisor Help Desk	IT
Angie Rodriguez		Soporte IT	IT
Nicolas Lesmez		Soporte IT	
Sebastian López		Practicante IT	IT
Alan Achá		Soporte IT	IT
Sebastian Bernal		Aplicaciones IT	IT
Eduardo Pastrana		IT Infrastructure Leader	IT
Elaboración del acta			
Eduardo Pastrana	Created: Sep 15 2020		
Training's goals			
Presentación e Inicio Proyecto Piloto Gestión del Conocimiento			
Topics			
1.	Presentación		
2.	Objetivo		
3.	Fuentes de Conocimiento		
4.	Modelo		
5.	Proceso GC		
6.	Plataforma para la GC (MSS)		
7.	Sesión de Preguntas		