



MBA V1 2017

*“ESTRUCTURAS ORGANIZACIONALES QUE FOMENTAN
LA CREACIÓN Y TRANSFERENCIA DEL CONOCIMIENTO –
CASO ESPECÍFICO: EQUIPO “CORPORATE
CONTROLLER GROUP” DE ARCOS DORADOS”*

ALUMNO: KARINA GARCÍA

TUTOR: MÓNICA DE ARTECHE

10 DE MAYO 2020

CIUDAD AUTÓNOMA DE BUENOS AIRES

Agradecimientos:

A mi equipo, Corporate Controller Group, por ser la fuente de inspiración de este trabajo. Cuando comencé esta investigación, me motivaba la curiosidad por encontrar respuestas teóricas a los problemas que durante tanto tiempo habían perdurado en el área que lidero. Actualmente, mi motivación pasa por un lugar diferente, casi en un círculo virtuoso, darme cuenta de los beneficios que trae al equipo, me motiva a seguir transitando el camino del aprendizaje organizacional; ver como los distintos miembros del equipo se transforman y toman actitudes más colaborativas y entre todos logramos modificar algunos problemas que llevaban años sin solución, son motivaciones diarias para seguir avanzando en este cambio.

A mi círculo íntimo por alentarme a terminar cada vez que el final de la tesis parecía alejarse.

A Vanesa, por ayudarme en la recta final de este trabajo que fue la etapa más difícil para mí.

RESUMEN

Entendiendo que el conocimiento se vuelve un factor clave de éxito y sostenibilidad de las organizaciones en un mundo cuyos cambios suceden cada vez con mayor velocidad, un cambio cultural en las organizaciones para hacer del aprendizaje una rutina de trabajo, modificando los modelos mentales tradicionales se vuelve sumamente necesario. El aprendizaje organizacional es un cambio de comportamiento donde no sólo se tiene la habilidad de crear y adquirir nuevos conocimientos, sino que también se tiene la habilidad de modificar el comportamiento de forma tal que los nuevos conocimientos se vean reflejados. Las estructuras organizacionales que logren incorporar la creación de conocimiento y el aprendizaje dentro de su génesis serán las que permitan la sostenibilidad de las organizaciones.

En este contexto es que el objetivo de la presente investigación es entender cuáles son las estructuras organizacionales que favorecen la gestión del conocimiento dentro de las organizaciones. Para ello se realizó una investigación descriptiva con un caso único: un equipo dentro de la compañía Arcos Dorados. Los instrumentos utilizados fueron observación, encuestas y entrevistas.

A través del trabajo realizado se concluyó que la mejor estructura organizacional para fomentar el conocimiento en el caso bajo estudio es la denominada “Hipertexto”, que permite un esquema híbrido entre el orden de una burocracia y el dinamismo que necesitan los ambientes de creación de conocimiento. En el caso bajo estudio, este cambio requirió no sólo la redefinición de roles sino también un cambio en la percepción de la toma de decisión dentro de la estructura. Adicionalmente, se acompañó este cambio con otras modificaciones en el entorno, no sólo a nivel mensajes que marcan el rumbo, sino con una modificación de layout que fomentó el trabajo colaborativo.

PALABRAS CLAVES: Conocimiento –aprendizaje organizacional – estructura organizacional

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	6
1 DESARROLLO TEÓRICO	16
CAPÍTULO 1: “CREACIÓN Y TRANSFERENCIA” ELEMENTOS DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO	16
I. Diferencia entre dato, información, conocimiento, saber y competencia	16
II. Teoría de la creación del conocimiento organizacional – modelo SECI	17
III. Establecimiento de una estrategia que fomente la creación del conocimiento	26
CAPÍTULO 2: EVOLUCIÓN DE LAS ESTRUCTURAS ORGANIZACIONALES	30
I. Tipología de estructuras organizacionales	30
II. Análisis de las estructuras a través de los conceptos de cultura, poder y comunicación	35
a) Comunicación	35
b) Relaciones de poder	37
c) Cultura Organizacional	39
CAPÍTULO 3: EL ROL DEL APRENDIZAJE EN EL CAMBIO DE ESTRUCTURAS ORGANIZACIONALES CLÁSICAS A ESTRUCTURAS DEL CONOCIMIENTO	41
CAPÍTULO 4: ROL DEL INDIVIDUO EN LAS ESTRUCTURAS QUE FOMENTAN EL CONOCIMIENTO	47
I. Comportamiento del individuo	47
II. Rol de liderazgo	51
III. Incentivos que fomentan o impiden la creación y transferencia de conocimiento	55
2 DESARROLLO EMPÍRICO	59
CAPÍTULO 5: METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN	59
CAPÍTULO 6: DESCRIPCIÓN DEL ÁREA “CORPORATE CONTROLLER GROUP”	62
CAPÍTULO 7: CARACTERÍSTICAS DEL EQUIPO	64
CAPÍTULO 8: DIAGNÓSTICO SOBRE LA TRANSMISIÓN DEL CONOCIMIENTO EN EL ÁREA “CORPORATE CONTROLLER GROUP”	68
CAPÍTULO 9: ESTRATEGIA PARA CONVERTIR A “CORPORATE CONTROLLER GROUP” EN UN ÁREA DONDE SE GESTIONA EL CONOCIMIENTO	77
3 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	86
4 ANEXOS	90
ANEXO I – TEST DE ESTILOS CONDUCTUALES DR ALESSANDRA	90
ANEXO II – ENCUESTA SOBRE TAREAS Y APRENDIZAJE	91
5 BIBLIOGRAFÍA	92

INTRODUCCIÓN

Existen varias definiciones sobre la gestión del conocimiento (GC o KM¹ por sus siglas en inglés), una de las más conocidas y resumidas puede ser la dada por Thomas Davenport y Laurence Prusak (1998) que define a la GC como un proceso que permite capturar, distribuir y usar el conocimiento.

La consultora Bain & Company² define a la GC como: la práctica de crear, capturar, transferir y acceder al conocimiento correcto y a la información oportuna para tomar las mejores decisiones, tomar acciones y obtener resultados en función de la estrategia del negocio. De una manera más sencilla, se podría decir que es la transformación de datos e informaciones para permitir la acción (Horwitch & Armacost, 2002).

El origen del concepto GC dentro de las organizaciones es consecuencia de la propia evolución del mundo en términos sociales y económicos. En la medida que el mundo se globalizó y las fronteras de los negocios se extendieron, las complejidades para operarlos aumentaron, así como también la competencia y la velocidad de ocurrencia de los cambios. Todo esto obligó a las organizaciones a darse cuenta de que el conocimiento era un factor clave en su ecuación de éxito, porque podía permitirles la diferenciación. Adicionalmente, hacia el final de la década de los '80, principios de los '90, la evolución de la tecnología en términos de comunicación fue tal, que el acceso a información se volvió fácil y los volúmenes de información que podían procesarse fueron enormes. Sin embargo, para el manejo de estos volúmenes de información se volvió cada vez más relevante contar con personas que tuvieran habilidades de conocimiento tales como el juicio, el liderazgo, la innovación, en ingenio y la toma de decisiones (Prusak, 2001).

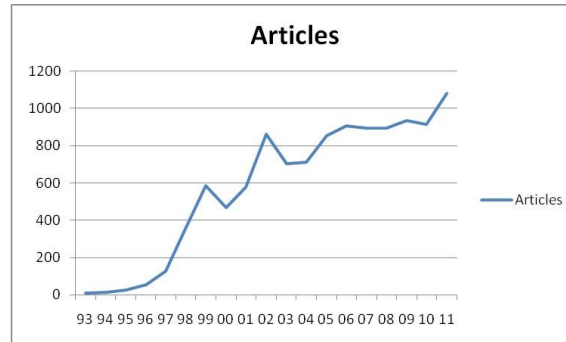
Lo cierto es que la GC es un concepto de interés en el mundo de los negocios que evoluciona con el correr de los años, modificándose en función de los nuevos desafíos

¹ KM significa "Knowledge Management"

² Bain & Company es una firma global de consultoría estratégica

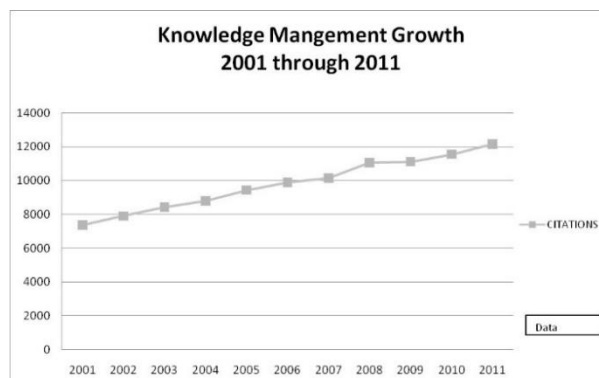
que se presentan. Las figuras N°1, N°2 muestran el aumento a lo largo de casi 20 años de las menciones sobre GC en los artículos sobre negocios.

Figura 1: Cantidad de artículos que mencionan GC entre los años 1993 y 2011



Fuente: Koeing, M (2018). *What is KM? Knowledge Management*. Obtenido de KM World: <http://www.kmworld.com/Articles/Editorial/What-Is/What-is-KM-Knowledge-Management-Explained-122649.aspx>

Figura 2: Cantidad de menciones sobre GC entre los años 2001 y 2011



Fuente: Koeing, M (2018). *What is KM? Knowledge Management*. Obtenido de KM World: <http://www.kmworld.com/Articles/Editorial/What-Is/What-is-KM-Knowledge-Management-Explained-122649.aspx>

Para North y Rivas (2008), la GC abarca 5 objetivos:

- Adquisición de conocimientos: garantizar que estén a disposición los conocimientos necesarios para el desarrollo comercial y para los procesos del negocio.
- Desarrollo de conocimientos: garantizar que los conocimientos se desarrollen en el sitio más adecuado, sea dentro o fuera de la empresa.

- Transferencias de conocimientos: Garantizar que los mismos se aprovechan de forma óptima.
- Apropiación de conocimientos: Garantizar que la organización y cada uno de sus trabajadores sean capaces de aprender.
- Desarrollo ulterior o perfeccionamiento de conocimientos: Garantizar que los conocimientos se actualizan continuamente y se “desaprenden” aquellos que son obsoletos.

Estos objetivos abarcan una definición más amplia que la dada por Davenport y Prusak (1998), ya que no sólo expande los límites donde sucede el conocimiento (puede darse dentro o fuera de una organización), sino que también introduce el concepto de aprendizaje organizacional. Existen varias definiciones sobre este concepto, algunas con desacuerdo entre ellas. En este trabajo de investigación se define al aprendizaje organizacional como “una organización que no sólo tiene la habilidad de crear, adquirir y transferir conocimiento, sino también de modificar su comportamiento para reflejar estos nuevos conocimientos y hallazgos” tal como lo define Garvin (1993). Algo que resulta muy interesante del concepto de aprendizaje, es que no se trata de incorporar una herramienta, sino que es algo más profundo, es un nuevo comportamiento que adopta la organización, es algo que inevitablemente debe transformarse en cultura organizacional. Cuanto más arraigada esté la cultura de “aprender y desaprender” este ejercicio podrá transformarse en un factor crítico de éxito. Para Geus (1988), la habilidad de aprender más rápido que la competencia, puede que sea la única ventaja competitiva sostenible.

La cultura es un aspecto relevante de una organización. Tomando las palabras de Manuel Castells, mencionadas por Walter y Bez (2019, p.19), “las organizaciones son sistemas específicos de recursos que se orientan a la realización de metas específicas”. Analizar estos sistemas específicos de recursos, implica entender los aspectos formales de la organización, los informales y la interacción entre ambos planos.

Los aspectos formales de una organización están dados por el marco institucional en el cual se desarrolla la misma para el cumplimiento de sus metas específicas y el

diseño de la estructura organizacional que tome. La parte formal de una organización implica la interrelación entre un organigrama estipulado, normativas que regulan el funcionamiento interno y, eventualmente, contratos para regular interacción con partes externas a la organización. Los aspectos informales están dados por los fenómenos de relación de poder y comunicación dentro de una organización, así como también de su cultura organizacional.

La interacción entre la parte formal e informal es lo que da cuenta del real funcionamiento de una organización. Es por ello que, si una organización tiene la intención de convertirse en una con foco en el conocimiento, no sólo basta la intención, sino que requiere cambios en sus aspectos formales e informales.

En función de lo mencionado previamente, en este trabajo se analizaron las estructuras organizacionales que favorecen a la creación y transferencia del conocimiento. Adicionalmente, se realizó el estudio de un caso específico: un departamento de la compañía Arcos Dorados.

Arcos Dorados es una compañía que tiene la concesión de la franquicia McDonald's para 20 países de Latinoamérica. Está listada desde el año 2011 en la Bolsa de Nueva York. La casa matriz del Grupo se encuentra en Argentina. Cuenta con aproximadamente 2200 restaurantes y 79000 empleados, de los cuales aproximadamente 1.500 conforman la parte administrativa.

Con el objetivo de administrar desde Buenos Aires toda la estructura del Grupo, la organización de la compañía es matricial: tiene estructuras por país, que luego se agrupan en regiones, y transversalmente lo atraviesan distintas disciplinas de soporte (marketing, supply chain, legales, finanzas, IT, etc). Cada disciplina tiene un equipo por país o región (cuando son países muy chicos comparten equipo – ejemplo islas del caribe) y un equipo corporativo. Este último es el encargado de dar los lineamientos estratégicos, ser soporte de las necesidades de los países y controlar la performance de estos. Esta forma de organización elegida por Arcos Dorados es muy dinámica y requiere una gran adaptabilidad de la estructura corporativa para trabajar con distintas culturas y formas de trabajo.

Dentro de la disciplina corporativa de finanzas hay distintos departamentos estructurados en función a una expertise específica, por ejemplo: impuestos, mercado de capitales, planeamiento, etc. Uno de estos departamentos se llama “Corporate Controller Group – CCG” y es el que tiene la expertise en contabilidad y procesos. Este departamento fue el caso de estudio de este trabajo.

Las principales responsabilidades del área son:

- Armado y presentación de información financiera tanto para fines externos (presentación en la bolsa de Nueva York) como para fines de gestión interna. Para el cumplimiento de esta responsabilidad se necesitan sólidos conocimientos de normativa contable americana y de la ley Sarbanes-Oxley (SOX)³
- Administración de las sociedades holdings que sostienen el Grupo Arcos Dorados (actualmente son 6 compañías) y el cumplimiento de sus requisitos legales en cada país en los que se encuentran radicados (ninguna de estas compañías está radicada en Argentina)
- Reingeniería de procesos claves para la gestión del negocio (a modo de ejemplo actualmente se está trabajando sobre la administración de los activos fijos que son el principal activo de la compañía, con altos niveles de inversión anuales)
- Dar los lineamientos a todo el grupo sobre cualquier registro contable, con el objetivo de homogeneizar la información de los mercados. Sobre este punto es muy importante tener un amplio conocimiento de la situación de cada país para poder dar soporte a las particularidades (a modo de ejemplo, marco impositivo de los países, contextos hiperinflacionarios, etc)

Para el cumplimiento de sus responsabilidades, el departamento cuenta con 16 personas, quienes mayoritariamente están ubicados en Buenos Aires, pero hay 3 recursos en Uruguay y 1 en Países Bajos. El patrón común en el equipo es su formación académica, todos son contadores públicos, estudiantes o con una

³ La sigla SOX corresponde a Ley Sarbanes-Oxley, que fue una ley sancionada en el año 2002 con el propósito de regular las funciones financieras, contables y de auditoría de las empresas que cotizan en la bolsa de valores de Estados Unidos, con el fin de proteger los intereses de los accionistas.

formación contable terciaria. Una particularidad del sector es que cuenta con muy pocas posiciones juniors. Esto se da porque hasta la posición más baja dentro del equipo, necesita un nivel de conocimientos e interacción que corresponde a personas que ya han tenido experiencias administrativo-contables anteriores. El promedio de edad es 30 años.

Otra particularidad de este departamento es el alto nivel de vencimientos que debe cumplir, ya sea por algún requerimiento externo o interno. Esto genera que aproximadamente el 70% del tiempo del equipo esté asignado a actividades de cierre contable (tanto sea preparación o revisión de información financiera como atención de auditorías internas o externas). Tener tanto tiempo asignado a cierres contables implica que los procesos que se realizan son mayoritariamente rutinarios, pero los temas que pueden surgir necesitan de una expertise determinada y sólo en pocas ocasiones los temas se repiten. El tiempo restante del área se asigna a actividades que son ad-hoc, pueden responder a un problema que presenta un país en específico, alguna iniciativa nueva del negocio o un requerimiento normativo nuevo.

Dentro de este contexto, hace algunos años se observaron algunas debilidades importantes como área que en lo inmediato generaron malestar en el equipo pero que, en un período más largo impediría el crecimiento sostenible.

El primer síntoma observado en el área fue la cantidad de horas extras trabajadas. Para el año 2017 con varios años de Arcos Dorados como compañía pública, el CCG transitó varias temporadas con largas jornadas de trabajo, principalmente concentradas entre los meses de enero a abril, que es el período en el cual ocurre el proceso de cierre de cifras anuales. Otras ocasiones en las cuales se da la concentración de horas extras es cuando se produce la salida de alguna persona del equipo. Si bien en los últimos años la rotación ha sido relativamente baja, en el año 2015 rotó el 50% del equipo. Adicionalmente, en ese momento, cuando se dieron esas rotaciones no había cuadros de reemplazo internos para las posiciones que se liberaron. Estos hechos también eran síntomas relevantes de los problemas que presentaba el área.

Del análisis de los síntomas descritos previamente, se detectaron algunos problemas:

- Una estructura extremadamente jerárquica, con líneas de mando bastante rígidas. Por ejemplo, si un analista de un subproceso del sector necesitaba algo de otro analista que estaba asignado a otro subproceso, la comunicación se entablaba a través de sus jefes y no directamente entre ellos.
- El tiempo del supervisor estaba casi 100% asignado a la revisión del trabajo realizado por el analista. Esto generaba posiciones estrechas con analistas que no tomaban decisiones. El nivel de revisión interna era tan grande que la tolerancia al error que existía era muy baja.
- Cada subproceso funcionaba como un silo, de esta forma las comunicaciones sucedían dentro de las personas asignadas a un mismo subproceso, pero no con otros subprocesos del área. Para que exista interacción siempre se necesitaba la intervención de un nivel superior.
- La eficiencia se pensaba de una manera muy chica, a nivel de un archivo de trabajo, pero no como algo más grande que eventualmente podía tocar otras tareas del área.
- El perfil de los integrantes del sector era muy afín a tareas rutinarias o nuevas con un marco de contención importante.
- La transmisión de conocimientos dentro del equipo era mala. Si bien existía rotación de tareas, la misma apuntaba a procesos operativos, pero no se daban espacios para entender por qué se hacía la tarea, si era posible realizarla de una manera diferente, etc.
- Si bien existía un repositorio de información donde se guardaba mucha información, esta sólo apuntaba al cumplimiento de requerimientos SOX o reportes de información financiera. No existía un uso del repositorio compartido como lugar de consulta que pueda ser orientativo cuando se presenta alguna situación para resolver.
- Cuando aparecían nuevos conocimientos en el área, estos nunca se volvían colectivos. Quedaban en la persona que lo creó. Por lo tanto, si la persona dejaba el sector, era necesario volver a recorrer el camino de aprendizaje ya recorrido.

Todas las debilidades mencionadas previamente forman un círculo vicioso entre causa y consecuencia: las largas jornadas laborales haciendo tareas rutinarias sin muchos desafíos, hizo que algunas personas del equipo sientan que perdían el tiempo y que su trabajo no era importante para el objetivo del área, entonces buscaban nuevas opciones afuera de la organización. Por otra parte, el esfuerzo de trabajar horas adicionales no tenía un rédito económico a corto plazo (la empresa no paga horas extras), ni un reconocimiento a mediano/largo plazo por no tenerlos en cuenta como reemplazos en caso de salidas. La razón por la cual no eran potenciales reemplazos era por no estar preparados para tareas de mayor riesgo y esto ocurría porque no tenían la posibilidad de experimentarlas en algún momento. Esto último se daba porque en la cultura del sector no se entendía el error como parte del proceso de aprendizaje.

Adicionalmente, en los últimos años lo que se espera del sector se ha modificado y por la rapidez con la que suceden las cosas en el mundo de hoy, se necesita que el CCG esté más cerca de la estrategia del negocio y que sea quien toma esa estrategia y la baje a los procesos administrativos contables o, eventualmente, sea quien alerte sobre los puntos en los cuales la estrategia choca con lo requerido por las normas contables o políticas de control. Este nuevo lugar al cual se está moviendo el sector implica que, aunque sea necesario seguir con los procesos habituales de cierre, sea importante desarrollar nuevas habilidades para amalgamar lo técnico con el negocio. Este escenario es mucho más cambiante y desafiante y deja mucho más expuestos los problemas descriptos anteriormente.

Por todo lo mencionado previamente, es que se decidió buscar alternativas que permitieran aminorar las debilidades y empoderar las fortalezas del área. De todas las debilidades mencionadas, en este trabajo se focalizará en todas las que impliquen creación o transferencia de conocimiento y delineamiento de estructuras, no siendo parte del alcance de este trabajo lo relacionado a la guarda de información.

Pregunta de investigación

¿Cuáles serían los cambios que habría que realizar en la estructura organizacional del equipo CCG para mejorar la creación y transferencia del conocimiento dentro del equipo?

- ¿Qué tipo de estructuras organizacionales existen?
- ¿Cuál es el proceso para crear y transferir conocimiento organizacional?
- ¿Cuál es el rol del individuo en las estructuras organizacionales que fomentan la creación y transferencia del conocimiento?

Objetivos

- Entender la situación actual del aprendizaje organizacional en el CCG. Armado de matriz FODA para entender sus aspectos positivos y negativos y mapeo de conocimientos claves para el área
- Identificar los aspectos actuales del CCG que impiden la espiral del conocimiento que plantea el modelo de Nonaka y Takeuchi
- Identificar aspectos de mejora en la estructura del área CCG para que sea un entorno más adecuado para la creación y transmisión del conocimiento
- Evaluar una estrategia para que el área CCG tome una cultura de aprendizaje organizacional

Variables, dimensiones e indicadores

Variables		Dimensiones	Indicadores
D e p e n d i e n t e	Creación y transferencia del conocimiento	Teoría de la creación del conocimiento organizacional - modelo SECI	Espiral del conocimiento
			Factores en los que influye la organización para fomentar el espiral del conocimiento
		Estrategias para fomentar el conocimiento organizacional	Identificación de conocimientos claves ("core")
			Análisis FODA
		Feedback sobre estrategias implementadas	
		Aprendizaje organizacional	Grado de aprendizaje organizacional
			Relación entre el individuo y las tareas realizadas
I n d e p e n d i e n t e	Estructura Organizacional	Tipología de estructuras organizacionales	Tipo de estructura actual
			Diseño de una estructura que fomente el conocimiento
		Aspectos informales de una organización: poder, comunicación y cultura	Percepción de Cultura, poder y comunicación en el equipo
			Características demográficas del equipo
		Rol del individuo dentro de la estructura organizacional	Estilo conductual del equipo
		Definición de roles en el equipo	

La metodología utilizada en esta investigación fue descriptiva, a través del estudio de un caso único.

Este trabajo se estructura en dos partes: una teórica y una empírica, donde se documenta la aplicación del marco teórico a un caso específico.

El marco teórico cuenta con 4 capítulos:

- El capítulo 1 aborda los principales conceptos relacionados con la gestión del conocimiento y específicamente sobre la creación y transferencia del conocimiento
- El capítulo 2 describe los principales conceptos de estructura organizacional, tanto en lo referido a su evolución como a los factores informales presentes en una estructura organizacional
- El capítulo 3 trata los conceptos del aprendizaje organizacional desde una perspectiva de proceso necesario para el cambio de un comportamiento organizacional
- El capítulo 4 describe el rol del individuo desde un lugar protagónico para el fomento del conocimiento

En la segunda parte de desarrollo empírico se incluyen los siguientes capítulos:

- Capítulo 5 donde se desarrolla la metodología de investigación
- Capítulo 6 donde se describe el área elegida para la observación del caso único
- Capítulo 7 donde se describe las características del equipo bajo estudio
- Capítulo 8 donde se explica el diagnóstico de la transmisión de conocimiento en el área bajo estudio
- Capítulo 9 donde se describe y analiza la estrategia aplicada para fomentar la creación y transmisión del conocimiento en el área bajo estudio

1 DESARROLLO TEÓRICO

CAPÍTULO 1: “CREACIÓN Y TRANSFERENCIA” ELEMENTOS DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

I. Diferencia entre dato, información, conocimiento, saber y competencia

Los datos son un conjunto de signos que se ordenan con algún código o sintaxis. En la medida que los datos tengan un significado, es decir, que puedan ser interpretados porque se les dio un contexto de referencia, se convertirán en informaciones.

Cuando un individuo logra conectar informaciones, que no necesariamente tienen que ser actuales, sino que pueden ser informaciones almacenadas en su experiencia, ahí se genera el conocimiento. Dicho de otra forma, el conocimiento es la elaboración consciente de las informaciones que llevan a una acción.

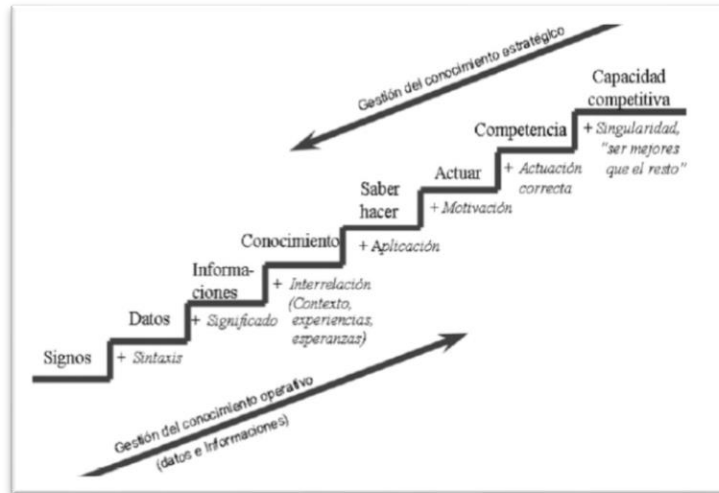
North & Rivas (2008 p.42) mencionan en su libro que el instituto americano Carnegie-Bosch (1.995) definió a los conocimientos en un contexto empresarial de la siguiente manera: “El conocimiento hace referencia a un entendimiento tácito o explícito en una firma acerca de las relaciones entre fenómenos estructurados en una forma más o menos científica. Éste, a su vez, es incorporado en rutinas para llevar a cabo operaciones económicas en las estructuras organizacionales y procesos comerciales, así como también, en lo que hace a la creencia y al comportamiento humano. El conocimiento implica una habilidad para relacionar entradas y salidas, observar la regularidad de la información, codificar, explicar y por último predecir”.

Finalmente, el saber es la totalidad de conocimientos, capacidades y habilidades que tiene un individuo para solucionar problemas.

Avanzando un paso más, cuando un individuo transforma su saber en acciones orientadas a lograr un objetivo, el saber se convierte en una competencia. En la medida que se identifican las competencias distintivas, estas se transformarán en una capacidad competitiva.

En la figura N°3 se muestra la escalera de la competencia que es el camino de transformación desde los signos hasta las capacidades competitivas.

Figura 3: La escalera de la competencia



Fuente: North, K. & Rivas, R. (2008). Gestión del conocimiento: Una guía práctica hacia la empresa inteligente. Libros en red.

La GC en las organizaciones tiene como desafío buscar todos los mecanismos necesarios para que el conocimiento, que es inherente al individuo, se transforme en algo colectivo. Adicionalmente, para cerrar el círculo virtuoso de una organización orientada a la GC, el individuo también debe nutrirse del saber colectivo. Conocer cómo es esta transferencia en ambos sentidos, a la que también podríamos llamar proceso de aprendizaje, es clave para lograr el éxito del cambio cultural que implica transformarse en una organización del conocimiento.

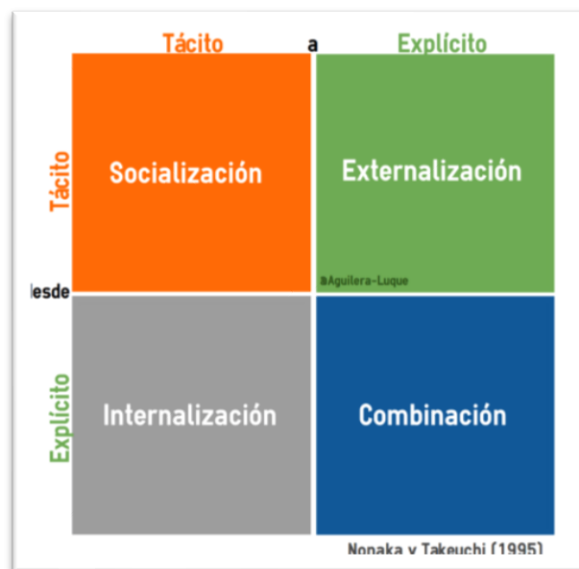
II. Teoría de la creación del conocimiento organizacional – modelo SECI

Una manera de ver la transferencia entre el saber individual y el colectivo es pensarlo en términos de conocimiento implícito y explícito. Aquello que sabe el individuo y que todavía no se transformó en una acción, es decir que no es visible al resto, será un conocimiento implícito. Una vez que se materializa en acciones y se puede ver, será explícito y recién en este momento podrá accionarse para que se transforme en un

saber colectivo. Cabe mencionar, que el conocimiento implícito representa el saber personal de cada individuo, y se basa en sus estudios, creencias, ideales y valores. Para Ikujiro Nonaka⁴ e Hirotaka Takeuchi⁵ la piedra fundamental para lograr la GC es la transformación del conocimiento implícito (también denominado tácito) en explícito, entendiendo que sólo este último es el que está disponible para las organizaciones. Esta transformación también puede verse como el momento de la creación del conocimiento: “Por creación del conocimiento organizacional queremos significar la capacidad de una empresa como una forma holística de crear nuevos conocimientos, distribuir los mismos a toda la organización e incorporarlos a los sistemas, servicios y productos”, este fue el entendimiento de Nonaka y Takeuchi en 1995, tal como lo mencionan North & Rivas (2008 p.52) en su libro.

Nonaka y Takeuchi proponen un modelo de 4 estadios que contextualiza la interacción entre conocimiento tácito y explícito denominado SECI (Sociabilización, Externalización, Combinación, Internalización) que se ilustra en la figura N°4:

Figura 4: Modelo SECI



Fuente: Aguilera-Luque, A. M. (11 de Julio de 2017). Nonaka y Takeuchi: un modelo para la gestión del conocimiento organizacional. Obtenido de Ana María Aguilera-Luque:

<http://anamariaaguilera.com/nonaka-y-takeuchi/>

⁴ Ikujiro Nonaka es profesor Emérito de la Universidad Hitotsubashi en Tokio (Japón)

⁵ Hirotaka Takeuchi es decano en la Universidad Hitotsubashi en Tokio (Japón)

- *Socialización - Interacción de Tácito a Tácito*: este caso se da cuando dos personas intercambian conocimientos. El ejemplo típico es el intercambio entre maestro y aprendiz. Los mecanismos más comunes para intercambiar el conocimiento son la observación, la imitación y la práctica.
- *Externalización – Interacción de Tácito a Explícito*: este es el proceso clave en la GC organizacional, ya que es el momento en el cual se exterioriza y está disponible para todos. Los mecanismos típicos de este tipo de intercambio son el diálogo y la reflexión colectiva. Para Nonaka (2007) “como el conocimiento tácito incluye modelos mentales y creencias (de la persona) además del know-how, moverse de lo tácito a lo explícito es realmente un proceso de articulación de una visión del mundo – de lo que es y lo que debería ser. Cuando los empleados inventan nuevos conocimientos, no sólo se están reinventando a ellos mismos, sino también a la compañía e incluso al mundo”.
- *Combinación – Interacción de Explícito a Explícito*: en esta etapa, los conocimientos están disponibles dentro de la organización y se conceptualizan en un producto o una solución específica. Todos los conocimientos disponibles se pueden combinar o eventualmente se pueden resumir. Un mecanismo de esta etapa son los programas de educación formal, a pesar de que actualmente no se considere el mecanismo más potente.
- *Internalización – Interacción de Explícito en Tácito*: es el proceso a través del cual cada individuo asimila el conocimiento que está disponible en la organización. Esta internalización está íntimamente relacionada con el aprendizaje. En la medida que el individuo aprenda, habrá incorporado nuevos conocimientos que al combinarlos con otros que traiga en su haber, podrá mejorar su competencia y volver a comenzar los procesos descriptos previamente.

Dado que este proceso es circular, Nonaka y Takeuchi lo definen como espiralado, tal como lo muestra la figura N°5, entendiéndose que cada vez que termina el ciclo, el punto de partida se da en un nivel superior.

Figura 5: Espiral del conocimiento



Fuente: Aguilera-Luque, A. M. (11 de Julio de 2017). Nonaka y Takeuchi: un modelo para la gestión del conocimiento organizacional. Obtenido de Ana María Aguilera-Luque:

<http://anamariaaguilera.com/nonaka-y-takeuchi/>

Sin embargo, más allá del aprendizaje, que está condicionado por la voluntad de cada individuo, existen otros factores de los cuales una organización debe ocuparse para que la espiral del conocimiento se desarrolle eficazmente. Nonaka y Takeuchi hablan de cinco condiciones necesarias:

- **Intención:** esto es la visión organizacional, la aspiración de una empresa para alcanzar sus metas. Para Nonaka, la propuesta de una intención organizacional ayuda al compromiso creativo de los empleados. El uso de la metáfora o de una combinación de palabras que tenga un sentido dentro de la organización genera un punto de referencia al cual volver, sobre todo en etapas experimentales.
- **Autonomía:** se refiere a la decisión que debe tomar una compañía que quiere fomentar un entorno de conocimiento, apunta al empoderamiento que debe realizar de sus empleados y equipos. Es decir, que sean estos quienes establezcan los límites y alcances de sus tareas. Esta autonomía debería ser el combustible necesario para que afloren oportunidades inesperadas y se generen nuevos conocimientos.
- **Fluctuación y caos creativo:** Nonaka denomina fluctuación al fenómeno que se da cuando los individuos de una organización comienzan a interactuar con estímulos externos a la misma. Esto provoca la ruptura de rutinas o marcos de referencia que llevan a los empleados a cuestionarse algunos paradigmas. El

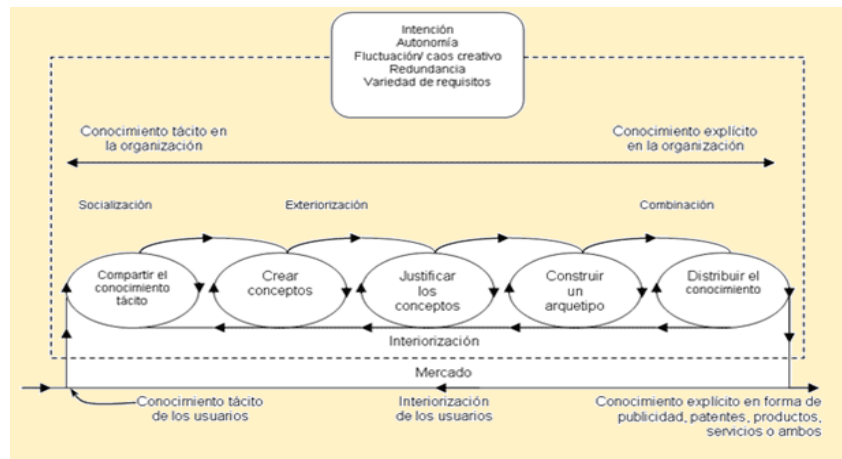
diálogo es una pieza fundamental, ya que será el vehículo para cuestionarse y reconsiderar premisas existentes.

En cuanto al caos, este se da cuando se producen situaciones de estrés dentro de la organización y es un momento en el cual se motiva al equipo a tomar nuevos retos. En el caso del caos, es importante no sólo arribar a soluciones que puedan ser creativas, sino también hacer un buen planteo del problema que se está enfrentando. Muchas organizaciones fomentan intencionalmente algunas situaciones de estrés controlado con el objetivo de crear un caos creativo.

- *Redundancia*: se trata del solapamiento intencional de información sobre las actividades del negocio, es decir, contar con más información a la inmediata para realizar una determinada tarea operacional. Esto se logra a través de la rotación del personal, ya que el individuo que se mueve de una tarea a otra cuenta, en el desarrollo de su nueva tarea, con más información de la que necesita, producto de su experiencia anterior. Esto no sólo beneficia al individuo sino también al equipo ya que podrá compartir sus conocimientos con ellos.
- *Variedad de requisitos*: esto se relaciona con la interacción con ambientes cambiantes, donde es necesario desarrollar la capacidad de interpretar distintos requerimientos y convertirlos rápidamente en información útil y de fácil acceso para la compañía.

Si se pensara el modelo de Nonaka y Takeuchi como si fueran fases de un proceso que es continuo se vería de la forma en que se muestra en la figura N°6.

Figura 6: *Proceso continuo del conocimiento organizacional*



Aguilera-Luque, A. M. (11 de Julio de 2017). Nonaka y Takeuchi: un modelo para la gestión del conocimiento organizacional. *Obtenido de Ana María Aguilera-Luque:*

<http://anamariaaquilera.com/nonaka-y-takeuchi/>

Uno de los principales atractivos del modelo SECI, es la posibilidad de entender la creación del conocimiento de una manera esquemática en fases. Lo cierto es que, el proceso de creación de conocimiento es mucho más dinámico y con límites más difusos entre las distintas etapas, además de tener muchos problemas para llevarlo adelante.

De acuerdo a las encuestas que periódicamente realiza Bain & Company sobre “herramientas y tendencias de management más utilizadas”, el concepto de GC tuvo su auge en el año 2006, donde el 69% de los ejecutivos encuestados manifestaron utilizar herramientas relacionadas con GC, y luego comenzó un proceso de caída (Rigby & Bilodeau, 2018).

En un artículo publicado por Davenport (2015) en “The Wall Street Journal”, mencionó algunas razones que podrían explicar la pérdida de interés en el concepto. Entre ellas:

- La GC implica cambiar el comportamiento de las personas y esto es una tarea realmente difícil, ya que para adquirir o compartir conocimiento, el individuo debe estar interesado en querer hacerlo.

- La GC es un cambio de cultura organizacional, no la aplicación de una tecnología específica. Por lo tanto, la mera implementación de un software no trae resultados.
- El exceso de información almacenada. Es tal el caudal de información que la búsqueda resulta muy engorrosa.

Sin embargo, en la encuesta realizada por la consultora en el año 2017, identificó que estas herramientas estaban volviendo en un concepto más evolucionado, vinculado a los avances tecnológicos de los últimos tiempos como la inteligencia artificial⁶ y el aprendizaje automático, mayormente conocido por su nombre en inglés “machine learning”⁷ (Rigby & Bilodeau, 2018).

A pesar de lo difícil de implementar la GC en las organizaciones, los profesionales en la materia se encuentran focalizados en los pilares fundamentales de la GC, tal como lo ilustra la figura N°7: el desarrollo de una estrategia, la identificación y priorización de conocimientos críticos, la transferencia entre colaboradores, la generación de compromiso en las personas de la organización y la captura de información (datos obtenidos por una encuesta realizada entre Diciembre de 2018 y Enero de 2019 por la organización sin fines de lucro American Productivity & Quality Center - APQC -).

Figura 7: Top cinco de prioridades para equipos y programas de GC en 2019



Fuente: Center, A. -A. (2019). Knowledge Management in 2019 - Executive Summary. Houston: APQC.

⁶ En ciencias de la computación, una máquina “inteligente” ideal es un agente flexible que percibe su entorno y lleva a cabo acciones que maximicen sus posibilidades de éxito en algún objetivo o tarea

⁷ Es una rama de la inteligencia artificial cuyo objetivo es desarrollar técnicas que permitan que las máquinas aprendan

Desde el punto de vista de las organizaciones, lo importante es entender que la GC tiene valor para una empresa, no sólo porque les da sostenibilidad a sus tareas presentes, sino también como ventaja competitiva. Quast (2012) menciona tres razones por las cuales la GC es importante para el éxito de las compañías:

- Facilita el desarrollo de las habilidades de toma de decisión
- Hace del aprendizaje una rutina de trabajo
- Estimula el cambio cultural y la innovación

Entendiendo las complejidades detrás de la aplicación de la GC, en el año 2003 y 2005, Ikujiro Nonaka escribió junto a Ryoko Toyama⁸ (2003 y 2005), una sofisticación de su concepto inicial de creación del conocimiento. Ellos definieron que para que exista creación del conocimiento deben existir personas, y tal como se mencionó previamente, cada persona tiene una manera distinta de ver el mundo moldeada por sus creencias, valores e ideales. Es por ello que, inevitablemente, existe un aspecto subjetivo en la creación de conocimiento. Adicionalmente, para que exista conocimiento, es necesaria más de una persona, ya que, en el proceso de diálogo, sobre el cual surgirán contradicciones, y donde inevitablemente habrá una validación objetiva de los distintos argumentos propuestos allí, es donde finalmente se dará la creación del conocimiento. Nonaka y Toyama hablan de un proceso dialéctico⁹ dinámico a través del cual se combinan las contradicciones. Esto no es llegar a un acuerdo, ni encontrar un balance óptimo entre las contradicciones, sino la creación de algo que es superior, una nueva “verdad”. Otro elemento importante en la creación del conocimiento es el entorno, ya que de la interacción con este surgirán los distintos desafíos que una organización tendrá que afrontar. Resumiendo, para la creación de conocimiento se necesita la interacción que se dará entre las personas o entre las personas y el medio. Por esta razón es imposible pensar en la creación de conocimiento sin un contexto específico en términos de tiempo, espacio y relaciones. Para definir este concepto dentro de su teoría, Nonaka y Toyama lo llamaron “Ba”.

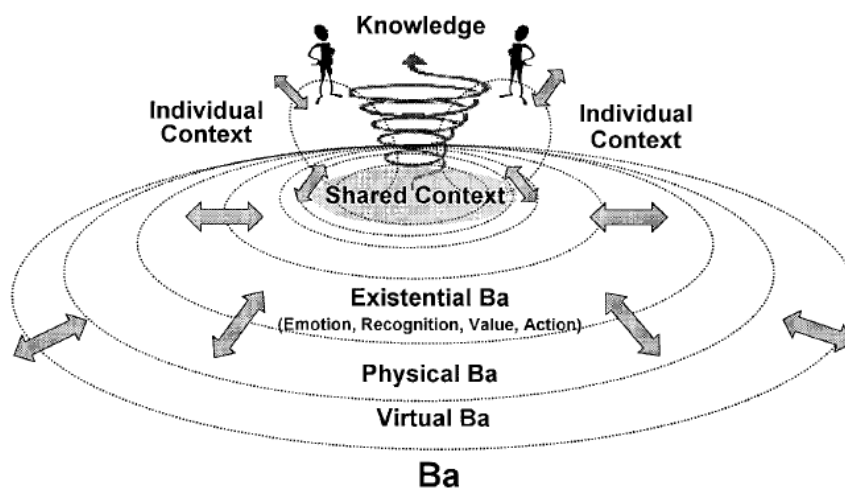
⁸ Profesora de la Escuela de negocio de la Universidad de Chuo, Japón, especializada en GC

⁹ El proceso dialéctico es el proceso a través del cual se contraponen una determinada concepción o tradición, entendida como tesis, con la muestra de los problemas y contradicciones, entendida como antítesis. De esta confrontación surge, en un tercer momento llamado síntesis, una resolución o una nueva comprensión del problema.

“Ba” (場) es un ideograma Kanji¹⁰ que podría entenderse como un potencial en movimiento, es por ello que los autores lo utilizan para definir el “lugar” (como concepto figurativo) propicio para que exista la espiral del conocimiento, donde las personas compartirán un contexto y crearán nuevos significados a través de sus interacciones.

La figura N°8 intenta ilustrar de forma conceptual el “Ba”:

Figura 8: Representación conceptual del "Ba"



Fuente: Nonaka, I., & Ryoko, T. (2003). The knowledge-creating theory revisited: knowledge creation as a synthesizing process. Knowledge Management Research & Practice, 2-10.

Al pensar la teoría del modelo SECI en la realidad de una organización lo primero que se identifica es que los “Ba” pueden ser infinitos y todos los individuos están expuestos a uno a cada instante. Sin embargo, el factor imprescindible para la creación de conocimiento, es el individuo y para que el proceso fluya debe tener determinadas características, como ser la curiosidad o la resiliencia, que no están en todos los individuos con el mismo tenor y son condicionantes para la eficacia del ciclo del conocimiento. En el [CAPÍTULO 4: Rol del individuo en las estructuras que fomentan el conocimiento](#) se profundiza sobre esta problemática.

¹⁰ Sinogramas utilizados en la escritura del idioma japonés

III. Establecimiento de una estrategia que fomente la creación del conocimiento

El primer paso para desarrollar una estrategia de GC es entender cuál es la estrategia de la organización. Tal como se ha mencionado previamente, la GC es una ventaja competitiva sostenible porque, en general, el conocimiento tiende a ser único y difícil de imitar. Si se avanza un paso más y se considera la capacidad de crear conocimiento de forma continua y lograr una cultura organizacional de aprendizaje continuo, estas ventajas son aún mayores, porque la cultura de una organización es única e imposible de replicar en otra (Zack, 1999).

Cuanto más alineada esté la estrategia de GC con la estrategia competitiva de la organización, mayor será la posibilidad de éxito. Por ejemplo, si la estrategia de la compañía se encuentra focalizada en obtener ganancias a través de eficiencias, la estrategia de GC deberá basarse en la utilización reiterada de un mismo conocimiento, esto no sólo ahorrará tiempos de investigación para cada situación puntual, sino que además a través de los reiterados usos del conocimiento, se ganará una mayor experiencia y por ende se realizará cada vez de una manera más eficiente. Si por el contrario, es una organización cuya estrategia está más orientada a la generación de valor para los clientes, entonces deberá pensar en estrategias de GC mucho más exploratorias, en donde se invierta mucho más en la captura de datos y en ensayos para construir cada vez soluciones novedosas y superadoras.

En el artículo “Whats’ your strategy for managing knowledge?” Hansen, Nohria, & Tierney (1999) sugieren una serie de preguntas que los líderes de las organizaciones deberían hacerse para unir la estrategia competitiva de la empresa con la estrategia de GC. Las mismas son:

- ¿Qué tipo de producto o servicio se ofrece? ¿Estandarizado o customizado?
- ¿Los productos ofrecidos son innovadores o ya tienen cierta madurez?
- ¿Los miembros de la organización resuelven los problemas en base a conocimiento tácito o explícito?

Estas preguntas introductorias deberían ayudar a las organizaciones a identificar cuáles son los recursos intelectuales (las cosas que debe saber) y las capacidades (las cosas que debe saber cómo hacer) que necesita. Esto pareciera bastante sencillo en un modelo teórico en el cual la organización está comenzando y desde el inicio, antes de la incorporación de cualquier recurso, se definen estas bases y se construye sobre la misma. Lo cierto es que, en el mundo real, los entornos son cambiantes y muchas veces esto requiere cambios de estrategia que implican contar con conocimientos y capacidades que no se poseen. En este punto es donde aquello que se posee, que pudo haber sido una fortaleza, hoy puede ser un límite. Sobre este punto, la importancia del aprendizaje en las organizaciones es vital, ya que es el ejercicio que permite volver a transformar la debilidad en fortaleza. Sin embargo, esto requiere de un gran esfuerzo por parte de la organización para aprender y desaprender cosas. Parte de un buen diagnóstico para volverse una organización orientada al conocimiento es entender ¿Cuál es el grado de aprendizaje que existe en la organización? Para ello Garvin, Edmondson, & Gino (2008) desarrollaron una encuesta online que puede aplicarse tanto a organizaciones como a sectores específicos y permite la comparación con una media obtenida de una base de comparación sólida que los autores han construido a lo largo de los años. Los autores organizan su encuesta en 3 bloques, que representan los 3 grandes factores que ellos consideran esenciales al momento de pensar en el aprendizaje organizacional: la creación de un entorno adecuado para que se desarrolle el aprendizaje (alineado con lo mencionado por Nonaka y Takeuchi para la creación del conocimiento), procesos y prácticas concretos tanto para la etapa de aprendizaje como su posterior transmisión y el comportamiento de los líderes respecto a este tópico. A cada una de estas etapas las llaman “bloques de construcción” que, si bien son independientes y se puede trabajar sobre cada uno de ellos por separados, son todos fundamentales para tener éxito en la implementación de una cultura de aprendizaje. Se utilizó esta herramienta como parte del diagnóstico en el análisis del caso específico.

En pos de desarrollar una estrategia de GC, en el artículo “Developing a Knowledge Strategy” Zack (1999) plantea una serie de trabajos que permitirían articular en la práctica una estrategia sostenible, a saber:

- Realizar un mapeo de los conocimientos que se poseen. Esto requiere contar con una taxonomía para poder organizar los conocimientos existentes. Una sugerencia del autor es la diferenciación de los conocimientos entre aquellos que son “core” para las actividades que se están desarrollando, aquellos conocimientos que son avanzados y permiten la diferenciación; y aquellos que son innovadores y pueden mover la organización a un nuevo escenario de competencia.
- Tener un análisis de las oportunidades de aprendizaje que tiene la organización en función a la estrategia planteada. Esto es fundamental en entornos cambiantes, tener un claro entendimiento de cuáles son los conocimientos que ya no representan una ventaja competitiva y aquellos conocimientos que hoy no se tienen, pero serán necesarios en un futuro.
- Realizar un análisis FODA del conocimiento entendiendo, por un lado, cuáles son los conocimientos que posee y no posee para su desarrollo actual y por otro, los conocimientos que potencialmente podrían ser utilizados en un potencial desarrollo futuro.
- En línea con el punto anterior, la organización debe definir de qué forma actuará para obtener nuevos conocimientos: ¿se enfocará en explorar lo nuevo o partiendo de sus conocimientos existentes buscará la mejor forma de aprovecharlos?
- Otro punto importante es la definición de dónde buscará conocimiento, lo hará a través del desarrollo de conocimiento interno o cuando necesite nuevos conocimientos los buscará en el exterior.

Horwitch & Armacost (2002), ambos referentes de la consultora Bain & Company especializados en GC, opinan que para tener éxito en la implementación de una estrategia de GC, no sólo se necesita alinearla con la estrategia de la organización, sino también es fundamental que los referentes más importantes de la organización (C-level) estén comprometidos y crean en la estrategia de GC, no sólo como algo necesario para llevar adelante su negocio actual, sino también como un factor diferenciador.

Finalmente afirman que, si bien la incorporación de tecnología es un factor muy importante para la GC, no es el pilar fundamental. Lo importante no es tener el mejor

software para la GC, sino aquel que mejor se adapte a la estrategia que quiera seguir la organización.

CAPÍTULO 2: EVOLUCIÓN DE LAS ESTRUCTURAS ORGANIZACIONALES

I. Tipología de estructuras organizacionales

Las distintas formas de estructuras organizacionales han evolucionado y se han complejizado acompañando los distintos desafíos que fue presentando el mundo. Las primeras teorías surgen a principios del siglo XX de la mano de Henry Fayol, donde el foco estaba en la supervisión directa. Aparecen conceptos como unidad de mando (en donde un subordinado sólo puede tener un superior) y cadena escalar (haciendo referencia a una línea de supervisión directa que empieza desde las partes más altas de una organización hasta los trabajadores que están en la base de la organización). También aparecen otras teorías con mayor foco en la estandarización de tareas como es el caso de las desarrolladas por Taylor y Weber. Lo cierto es que, hacia finales del siglo XX, si bien aparecen algunos conceptos que influyen en la estructura organizacional como ser las relaciones informales, todo se basa en división de tareas y coordinación de estas, tal como lo señala Mintzberg (1983) en su libro “diseño de las organizaciones eficientes”. El autor describe 5 modelos de estructuras de organización:

- Estructura simple: basada en la supervisión directa
- Burocracia mecánica: basada en la estandarización de procesos de trabajo
- Burocracia profesional: basada en la estandarización de destrezas
- Forma divisional: basada en la estandarización de las producciones
- Adhocracia: basada en el ajuste mutuo, es decir, las relaciones informales dentro de la estructura

No es el objetivo de este trabajo ahondar en las estructuras tradicionales, sino simplemente entender cómo las teorías sobre estructuras organizacionales evolucionan a la par del cambio en el mundo. Es importante entender que no existe una forma de estructura preferible para todos los casos, sino que depende de cada organización y de las metas que esta persiga. Quizás la tendencia es pensar que la forma de organización adhocrática es la preferible, sin embargo, estas formas también presentan inconvenientes: sufren de un exceso de reuniones debido a la proliferación de grupos de resolución de problemas que existen, los empleados tienden a sufrir

estrés y agotamiento debido a su participación en varias actividades al mismo tiempo y, si bien su evolución se dio para poder adaptarse y modificarse según el entorno, son formas de organización ineficientes donde regularmente se presentan dificultades para cumplir cronogramas. Este último punto es el que principalmente buscan solucionar las organizaciones burocráticas.

Con la explosión de internet en el mundo, se vuelve mucho más fácil el acceso a la información y por lo tanto aparece una nueva variable a tener en cuenta en el análisis de las estructuras y es el impacto de la información que, como se desarrolló previamente, cuando son puestas a disposición de un individuo y este las conecta con su bagaje personal, se transforman en conocimiento. Este hecho cambia la manera de entender las estructuras organizacionales ya que las exigencias de renovación son cada vez mayores y el perfil de los trabajadores también cambia.

En la visión tradicionalista de las organizaciones, el individuo era un pilar fundamental, pero su participación estaba ligada al uso de su fuerza, de su cuerpo, donde había un jefe que impartía órdenes y un grupo de personas que acataban. Senge (2006), en su libro "La quinta disciplina" toma las palabras de William Edwards Deming para explicar una correlación entre la manera en la que se comportan los trabajadores y la forma en la cual nos educan. En las escuelas, si se hace aquello que el maestro señala, entonces se está en el camino correcto. Lo importante es no romper con ese comportamiento para llegar al éxito. En una visión tradicional de las organizaciones, se repite este comportamiento, el jefe es quien define el camino a seguir y tiene que ser "el que sabe", y todos se encolumnan para alcanzar el objetivo. El error no está bien visto. La norma es la expectativa de alcanzar la perfección.

Pensar en una organización orientada hacia el conocimiento rompe este paradigma ya que, no sólo, los trabajadores deben poner a disposición de las organizaciones sus condiciones intelectuales, sino también deben desarrollar flexibilidad hacia el aprendizaje continuo, desmitificando que el jefe o líder de una organización lo sabe todo; y aceptando que lo importante no es saber todo, sino estar dispuestos a aprender de todo. Adicionalmente, deben estar dispuestos a soltar en el momento que un conocimiento o habilidad deja de ser útil, teniendo la voluntad de experimentar todo el tiempo, dejando de lado la tarea conocida. Este nuevo rol del individuo dentro

de la organización necesita otras estructuras organizacionales en las cual se pueda desarrollar.

North y Rivas (2008) hablan de 4 tipos ideales de estructura organizacional que crean un contexto apropiado para la creación y transferencia del conocimiento. Estos tipos son:

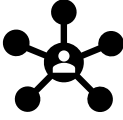
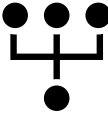


- *Organización infinitamente plana*: un centro que se comunica con infinitos nodos que tienen las mismas características
- *Organización invertida*: El poder se encuentra en las bases y la función de quien tiene la posición jerárquica es generar un contexto acorde, una cultura organizacional y ser soporte de las bases. El ejemplo típico es el servicio médico
- *Explosión de estrellas*: El conocimiento está en todos lados, quien ocupa el centro es el encargado de trasladar una cultura de innovación, fija prioridades y selecciona los perfiles que formarán la estructura. Es un tipo de estructura que se da bastante en las empresas de software
- *Red organizacional o telaraña*: se forman por un conjunto de actividades económicas que se vinculan entre si a través de relaciones colaborativas, competitivas y relativamente estables a lo largo del tiempo

Estos modelos de estructura giran en torno a dos lineamientos fundamentales: por un lado, eliminan el concepto tradicional de supervisión directa “un trabajador, un jefe” y por otro, requieren una decisión respecto a cómo manejar el conocimiento. Los autores nos dejan algunas preguntas que son bastante intuitivas para entender qué modelo de estructura aplicaría mejor según nuestro tipo de negocio:

- Localización de los conocimientos ¿Dónde están los conocimientos claves para el negocio?
- Localización del cliente ¿Dónde se transforma el conocimiento en solución para los clientes?
- Determinación del flujo de conocimiento ¿En qué dirección fluyen los conocimientos que generan valor para el negocio?
- Aplicación del método de construcción de conocimiento ¿Cómo se transforma el conocimiento individual en colectivo?

En la figura N°9 se resume el comportamiento de las distintas estructuras frente al manejo del conocimiento:

Figura 9: Resumen del comportamiento del conocimiento en las distintas estructuras

	Infinitamente plana	Invertida	Explosión de estrellas	Red/Telaraña
				
Localización del conocimiento	En el centro	En los nodos	En el centro y en los nodos	En todos los sentidos
Localización del cliente	En los nodos	En los nodos	En los nodos	En todos los sentidos
Flujo del conocimiento	Del centro a los nodos	Entre nodos	En todo sentido	En todos los sentidos
Construcción del conocimiento	En el centro con información de los nodos	En los nodos	Principalmente en los nodos con apoyo del centro	En todos los sentidos

Fuente: North, K., & Rivas, R. (2008). Gestión del conocimiento: Una guía práctica hacia la empresa inteligente. Libros en red.

Hay ciertas tensiones que necesariamente se dan en aquellas organizaciones que quieren hacer del conocimiento una ventaja competitiva. La clave del éxito es aceptar que se deben dar esas tensiones y encontrar el equilibrio entre estas. Cabe mencionar que no hay una opción correcta, el balance es particular para cada organización.

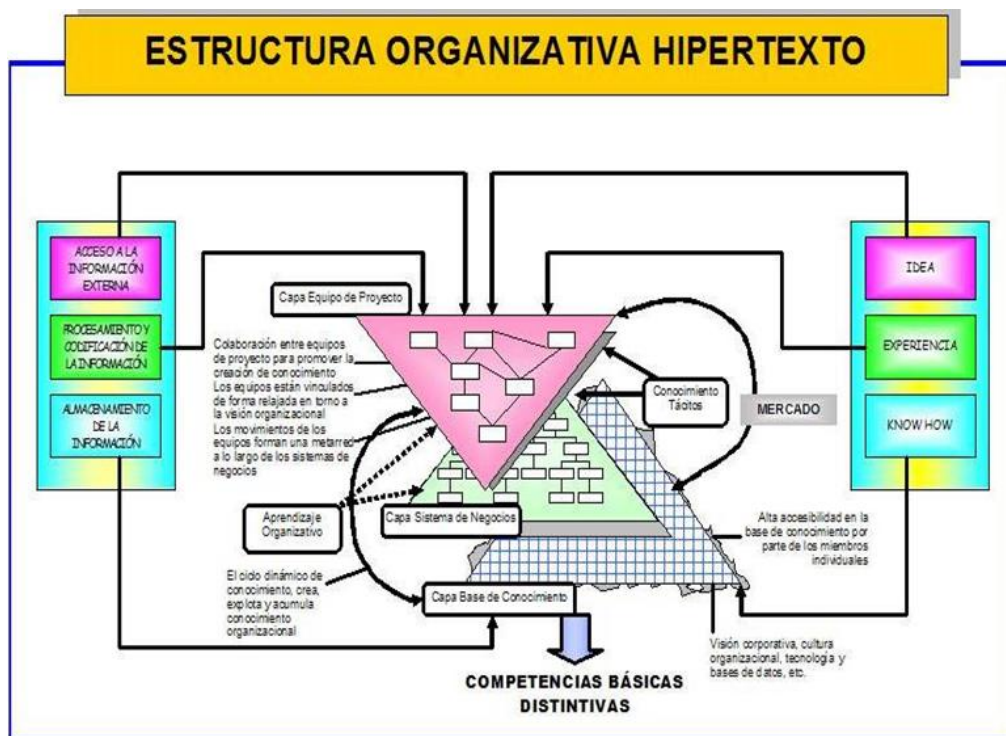
Las tensiones a las que hace referencia el párrafo anterior son:

- *Estabilidad vs renovación*: es claro que la evolución a un siguiente estadio estará a partir del fomento de la renovación y que los equipos de una organización puedan tener diferentes experiencias de aprendizaje, pero también es cierto que cualquier organización necesita cierto orden y control sobre los procesos que pareciera ir en contra de fomentar la evolución.
- *Cooperación vs competencia*: en las organizaciones basadas en el conocimiento la cooperación es una característica muy marcada, esto se da no sólo dentro de la organización sino también con otras organizaciones quienes en muchos casos pueden ser los mismos competidores. Por supuesto que la

colaboración puede llevar a las organizaciones a hacer cosas más grandes, pero, por otro lado, vuelve más desafiante el límite de la diferenciación que lleva a la competencia.

Nonaka y Takeuchi propusieron una manera de entender la estructura organizacional que busca amalgamar lo nuevo, que necesitan las organizaciones debido a la importancia del conocimiento, con lo tradicional, mucho más focalizado en eficientización de procesos. A esta forma híbrida de estructura organizacional la denominaron “hipertexto”. La figura N°10 muestra el funcionamiento de este tipo de estructura organizacional:

Figura 10: Estructura organizativa hipertexto



Fuente: Rodríguez Antón, Rodríguez Pomada, Morcillo y Cassani (1999)

La estructura hipertexto (Figura N° 13) se basa en una forma tradicional burocrática, sobre la cual se llevan a cabo los procesos que le dan estabilidad a la organización, y la combina con una forma más adhocrática. Esta última lo lleva a la práctica a través de grupos de proyectos. Estos son grupos de personas que por un plazo de tiempo abandonan sus tareas habituales del negocio y forman parte de este grupo que tiene

un objetivo puntual, puede ser un producto, un servicio para el cliente o algo interno de la organización. La búsqueda de la solución al problema planteado se da a través de una dialéctica con el resto de las personas que conforman este proyecto. Una vez que el proyecto se encuentra finalizado, existe otro paso fundamental del ciclo de creación del conocimiento y es la documentación de los saberes adquiridos para el resto de la organización, este se podría dar a partir de cursos, talleres, el uso de alguna plataforma online, etc. Esta etapa de recontextualización y recategorización es importante ya que es la instancia en la cual el conocimiento se vuelve explícito y está disponible para toda la organización. Una vez que esta etapa termina, la persona vuelve a la base del negocio y ahí también surgen nuevos ciclos de creación de conocimiento, ya que la persona vuelve a su posición inicial con otro bagaje y nuevos contenidos que son potenciales en términos de creación de conocimiento (North & Rivas, 2008).

II. Análisis de las estructuras a través de los conceptos de cultura, poder y comunicación

a) Comunicación

Walter y Bez (2019 p.116) citan en su libro a Kreps, para quien “la comunicación organizacional puede definirse como el proceso por el cual los miembros de una organización buscan, interpretan, utilizan y envían información relevante” y es por esta razón que es imposible pensar una organización sin el recurso de la comunicación. Las comunicaciones son la trama que sostiene la dinámica organizacional y no sólo es el soporte de relaciones sociales, sino que también es origen y transmisor de la cultura organizacional.

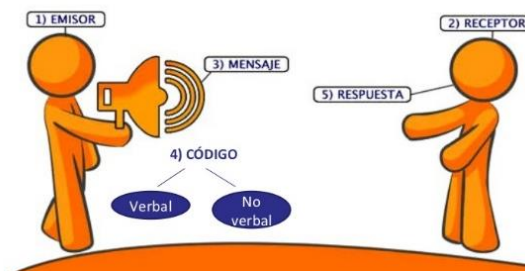
La comunicación no sólo es el recurso que permite la adaptación, posibilitando la coordinación de tareas para el logro de metas comunes, sino que también es el recurso que permite la innovación a través de la interacción con el entorno que obliga a redefinir todo el tiempo las fronteras de la organización.

Pensando en todos los procesos comunicacionales que se dan en una organización, se pueden dividir en cuatro subgrupos que son interdependientes entre sí:

comunicación interna (dentro de la organización) y externa (por ejemplo, con entes reguladores o clientes); y comunicación formal e informal. Al mismo tiempo si la división la hiciéramos por cantidad de personas intervinientes en el proceso, podríamos pensar en relaciones interpersonales, grupales o intergrupales. Finalmente, es importante destacar que la comunicación informal, tiene un rol fundamental en la generación de la confianza entre individuos (ya sea que estos trabajen dentro o fuera de la organización), dicha confianza es la piedra fundacional para generar entornos, “Ba”, que permitan la creación y transmisión de conocimientos. Es imposible pensar que existirá un proceso dialéctico productivo entre individuos que no tienen confianza entre ellos. Por tal motivo, pensar en organizaciones que promuevan el conocimiento es imposible sin un buen nivel de comunicación informal que genere confianza.

En todo proceso comunicacional, se encuentran los siguientes elementos: emisor, receptor, mensaje, código (el lenguaje que oficiará como mediador) y respuesta. La figura N°11 ilustra el proceso:

Figura 11: Proceso de comunicación



Fuente: <http://talentohumanocamil.blogspot.com>

Finalmente, viendo la figura 11, aparece un elemento más que está representado por el megáfono: el canal. En las burocracias, los modelos más clásicos de organizaciones, el foco del proceso comunicacional reside en el emisor, desde este punto de vista, lo importante es su mensaje y el canal utilizado para la transmisión de dicho mensaje. Es por ello que, en este tipo de organizaciones, la comunicación formal, vía reglamentaciones u otro tipo de procesos escritos, son las más comunes. Desde este punto de vista, la efectividad del proceso está dado por la

unidireccionalidad del proceso de comunicación. Sin embargo, en modelos más evolucionados, como son las adhocracias, el proceso comunicacional es entendido como algo más complejo, donde el foco sigue en el emisor, pero también es importante el receptor, ya que la eficacia del proceso está dada por la capacidad del emisor para detectar señales de respuesta del receptor y adecuarse a ellas. Lo importante, deja de ser el mensaje que se da y pasa a ser la decodificación de este. La decodificación no es más que el entendimiento del impacto que el mensaje causó en el receptor. Walter y Bez (2019 p.121) citan en su libro a Michel Callon, quien denominó a este fenómeno “traducción”, definiendo la misma como la capacidad para explicar el propio punto de vista en términos que sean comprensibles para la contraparte. Siendo esta capacidad la condición necesaria para la colaboración y la generación de la confianza, que como se vio anteriormente, es imprescindible para desarrollar organizaciones basadas en el conocimiento. Para Callon, “las innovaciones son producto, en efecto, de una superación de las barreras comunicacionales entre disciplinas, áreas, niveles jerárquicos y fronteras entre organizaciones e instituciones”.

b) Relaciones de poder

Walter & Bez (2019) definen que el poder es un fenómeno relacional. Nadie tiene poder por fuera de una relación en la cual una parte efectivamente lo ejerce sobre otra que está, por lo tanto, en situación de dependencia.

Para pensar en el relacionamiento a través del poder es importante entender cómo se legitima el poder, es decir, la razón por la cual una persona acepta que otra decida por ella, y como se mencionó previamente, quede en una relación de dependencia. La legitimidad puede estar dada por leyes o reglas (esto puede entenderse en una organización como su propio organigrama), pero también por la tradición o el carisma (este último se conecta con aspectos emocionales del ser humano y puede no tener una explicación racional).

Dentro de una organización, entendiendo esta como un sistema abierto que se desarrolla en contextos cambiantes con influencias múltiples, se entiende que para

que exista una relación de poder, se necesitan al menos dos actores, cada uno de ellos con intereses personales específicos, un objetivo común de resolver un problema y al menos un recurso necesario para la resolución de ese problema (puede ser conocimiento, información, etc.).

Cuando se habla de actor, puede ser un individuo o un grupo de ellos. Cada individuo tiene intereses que condicionan su percepción de la realidad, tiene un grupo de influencia al que pertenece y tiene también una lealtad que puede suceder de múltiples formas dentro de una organización. En la relación de poder, cada actor tendrá un objetivo, que es aquel que comparte con otros dentro de la organización cuyo fin es solucionar un problema de la organización (ejemplo aumento de la producción), pero tiene también una apuesta que sólo tiene que ver con el actor y se refiere a aquello que está dispuesto a poner en juego para resolver el problema (obtener una promoción por su contribución al aumento de la producción).

Los recursos de poder son aquellos necesarios para resolver un problema determinado. Walter & Bez (2019) citan en su libro a Crozier & Friedman (1990) quienes hablan de cuatro factores de incertidumbre que son los ámbitos en donde se desarrollan los problemas de una organización y que, en la medida que los actores utilizan sus recursos y dominan estos ámbitos, ganan poder. Estos factores son:

- Los provenientes de la necesidad de conocimientos y de especialistas
- Los provenientes de las relaciones entre la organización y su entorno (dimensiones geopolíticas, impositivas, de mercado de capitales, etc.)
- Los relacionados con el flujo de comunicaciones e información dentro de la organización: en este ámbito, quienes ocupan un lugar jerárquico dentro de una organización, suelen ser quienes mejores utilizan sus recursos ya que tienen acceso a información privilegiada
- Los que se originan en las negociaciones a partir de las reglas organizacionales: la incorporación de reglas sirve para, a través de la autoridad, establecer un comportamiento esperado, pero al mismo tiempo tiene una contra cara que es que todo aquello que no queda como regla, no es un comportamiento esperado, razón por la cual termina limitando el poder de un jefe

Cuando se analizan las relaciones de poder, es importante entender que distancia existe entre estos vínculos informales y los niveles jerárquicos establecidos en una organización. Cuanto mayor sea la distancia entre ambos, mayores serán los conflictos en el funcionamiento de una organización. Lo importante es entender que jerarquía y poder son aspectos inevitables de una organización y ninguno puede descartarse.

c) Cultura Organizacional

La cultura organizacional es la identidad de una organización, abarca sus valores y creencias y le dan el marco de referencia a partir del cual se legitima el comportamiento de los integrantes de esa organización. Es por esta razón que, el conocimiento de la cultura de una organización da luz sobre las conductas y estrategias de los individuos, así como también la naturaleza y efectividad del desempeño organizacional. Más allá de los comportamientos que puedan tener los distintos grupos que forman una organización, la cultura organizacional serán las presunciones compartidas por estos grupos (un ejemplo podría cómo son los mecanismos de promoción en una organización, si dan por meritocracia o existen otras opciones aceptadas).

La cultura organizacional es algo que trabaja sobre el inconsciente de las personas y es por ello que es tan potente. Las organizaciones alinean su cultura con sus objetivos institucionales y es a través de sus líderes que logran esta congruencia. Son ellos quienes, ante una necesidad de cambio estratégico, por ejemplo, desarrollarse en entornos con mayor incertidumbre, deberán generar el cambio en la cultura de la organización y tener la convicción suficiente para mantener el rumbo a pesar de todos los conflictos que el cambio cultural pueda traer aparejado.

Es interesante analizar por qué los cambios culturales son tan difíciles y generan tanto conflicto. Para ello, es importante entender las dimensiones que forman la cultura. Walter & Bez (2019 p.72) citan en su libro a Edgar Schein quien define la cultura organizacional como: “un modelo de presunciones básicas – inventadas, descubiertas

o desarrolladas por un grupo para ir aprendiendo a enfrentarse con sus problemas de adaptación externa y de integración interna – que hayan ejercido la suficiente influencia como para ser consideradas válidas, y, en consecuencia, ser enseñada a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir esos problemas”.

Para Schein existen tres dimensiones: los artefactos, valores y presunciones básicas. Estas funcionan como capas que van desde lo más visible y consciente, los artefactos, hasta aquello que resulta totalmente inconsciente como son las presunciones básicas.

Las presunciones básicas son los supuestos indiscutibles que rigen la conducta de la organización. Se crean a partir de repetidas veces en que una determinada forma de actuar fue exitosa para lograr que el grupo se adapte al entorno o se integre internamente, al punto tal que este comportamiento se haya tornado un hábito. Las presunciones básicas son la génesis de la cultura porque pone de manifiesto lo que la organización es y no lo que debe ser. Y esto es así porque nace a partir de la acción, no de un potencial de acción a tomar.

Los valores son las convicciones o principios a través de los cuales se formulan soluciones a los problemas de adaptación al entorno o integridad interna, si se piensa en el momento cero de una organización, el origen de la cultura está dado por la convicción de los fundadores respecto a cómo interpretar y abordar la realidad. Las soluciones que finalmente funcionen en la realidad de una manera constante serán las que se convertirán en presunciones básicas.

En la capa superior, se encuentran los artefactos, también denominados producciones, que son las formas visibles que toma una cultura, por ejemplo, una forma de comunicación, los símbolos, los relatos, el aspecto que tiene el lugar de trabajo, los procedimientos, etc.

A partir del entendimiento de las distintas dimensiones, se puede concluir que un cambio cultural necesita del tiempo suficiente para que esa intención de cambio se transforme en nuevos comportamientos organizacionales. El cambio sólo tendrá éxito

en la medida que los nuevos valores definidos para abordar la realidad traigan soluciones tangibles a los problemas de adaptación externa o integración interna.

CAPÍTULO 3: EL ROL DEL APRENDIZAJE EN EL CAMBIO DE ESTRUCTURAS ORGANIZACIONALES CLÁSICAS A ESTRUCTURAS DEL CONOCIMIENTO

Tal como se ha mencionado previamente, en las estructuras tradicionales la importancia está en las habilidades de la persona para cumplir tareas puntuales, pero no es necesario que las personas pongan todo su bagaje de conocimiento a disposición de la estrategia de la organización. Recorrer el camino a una estructura del conocimiento implica que la organización cambie la forma en la cual entiende la función del aprendizaje. Cuanto más internalizada la cultura de aprendizaje, mayor la orientación al conocimiento que tendrá la organización. Es por ello que se vuelve relevante entender en qué nivel de maduración están las organizaciones en su vínculo con el aprendizaje. David Mallon (2018), vicepresidente de la consultora Bersin¹¹ ha desarrollado un modelo de 4 niveles para describirlo. Adicionalmente, realiza encuestas regularmente para entender en promedio dónde se encuentran las organizaciones:

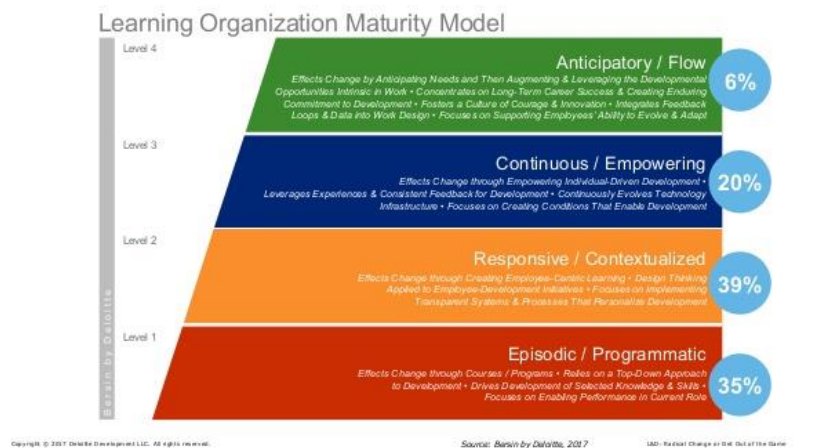
- *Nivel 1*: lo define como “episódico”, es decir, que carece de periodicidad o continuidad y por lo tanto no tiene consecuencias importantes. El aprendizaje se organiza a través de cursos aislados. En este nivel, la noción de aprendizaje no tiene relevancia en la estrategia de la compañía. De las empresas encuestadas por Bersin, el 35% se encuentran en este estadio.
- *Nivel 2*: las compañías que se encuentran en esta etapa son las que empiezan a hacerse sensibles al contexto y comienzan a unir la idea de aprendizaje con las estrategias de la compañía. Si bien se rigen con capacitaciones dictadas de la manera tradicional, lo hacen en esquemas de programas, para que el aprendizaje que reciben los empleados tenga una relación con el contexto de la organización. En este nivel se encuentran el 39% de los encuestados.

¹¹ Bersin es una consultora especializada en Recursos Humanos, que actualmente se encuentra asociada a Deloitte (firma líder en servicios profesionales a nivel mundial)

- *Nivel 3:* las empresas que logran este estadio de maduración son las que entienden que el aprendizaje ayuda a solucionar las necesidades del negocio. Su premisa es que las soluciones a sus problemas de negocio se encuentran en el propio negocio y como tal aprender en el contexto laboral tiene un gran valor. El 20% de los encuestados entran en esta etapa.
- *Nivel 4:* sólo el 6% de los encuestados se encuentran en este estadio. En esta etapa el aprendizaje está 100% integrado a la rutina laboral. La creación de contenido de aprendizaje no está pensando en solucionar los problemas actuales, sino en los que se pueden dar en el futuro, trata de anticipar el aprendizaje en la fuerza laboral para que tengan herramientas para solucionar los potenciales problemas que se puedan presentar.

En la figura N°12 se resumen los niveles de maduración del aprendizaje previamente expuestos:

Figura 12: Modelo Bersin sobre maduración del aprendizaje organizacional



Fuente: Mallon, D. (Junio de 2018). Putting Learning Back Into Work: The High-Impact Learning Organization. Obtenido de D2L: Desire to Learn: <https://www.d2l.com/resources/webinars/putting-learning-back-into-work-the-high-impact-learning-organization/?campaign=70161000000kDyCAAU>

Es interesante ver como a través de los resultados de esta encuesta queda claramente plasmado cuán difícil es transformarse en una organización del conocimiento, ya que más allá de la intención de cambio cultural, son pocas las

organizaciones que logran adoptar este comportamiento como propio, esto se debe a que en pocos casos logran convertir la intención en presunciones básicas.

Para Mallon (2018), los niveles de maduración son el resultado de como se desarrollan las organizaciones en 4 factores principales, que adentro agrupan dimensiones. En la figura N°13 se detallan estos factores y dimensiones:

Figura 13: Factores y dimensiones del modelo Bersin



Fuente: Mallon, D. (Junio de 2018). Putting Learning Back Into Work: The High-Impact Learning Organization. Obtenido de D2L: Desire to Learn: <https://www.d2l.com/resources/webinars/putting-learning-back-into-work-the-high-impact-learning-organization/?campaign=7016100000kDyCAAU>

Sobre el Factor 1 “Diseño del crecimiento”, aquellas empresas que logran una mayor madurez son las que pueden focalizarse no sólo en las necesidades del empleado en su posición actual, sino que también tiene diseñado el desarrollo de largo plazo de la persona.

En cuanto al Factor 2 podría definirse como una “exploración controlada” por parte del empleado. Se trata de motivar a este a que descubra en él nuevas habilidades y tome riesgos controlados. Pensando en el modelo de Nonaka y Takeuchi, esto es asemejable a los conceptos de caos creativo y autonomía que se desarrollaron en el apartado **CAPÍTULO 1: // Teoría de la creación del conocimiento organizacional – modelo SECI** . Para que se dé una “exploración controlada”, los líderes deberán

hacerlos partícipes de los procesos de decisión, deberán dejarlos tener influencia en las tareas que realizan y deberán hacer las mismas lo más amplias posibles. De acuerdo a la encuesta realizada por Bersin, las empresas más maduras en términos de aprendizaje son las que mayores acciones realizan en estas dimensiones. En la figura N°14 se puede observar los porcentajes de acciones que las organizaciones en diferentes estadios de maduración realizan (en la figura, los colores respetan el orden de la figura N°12).

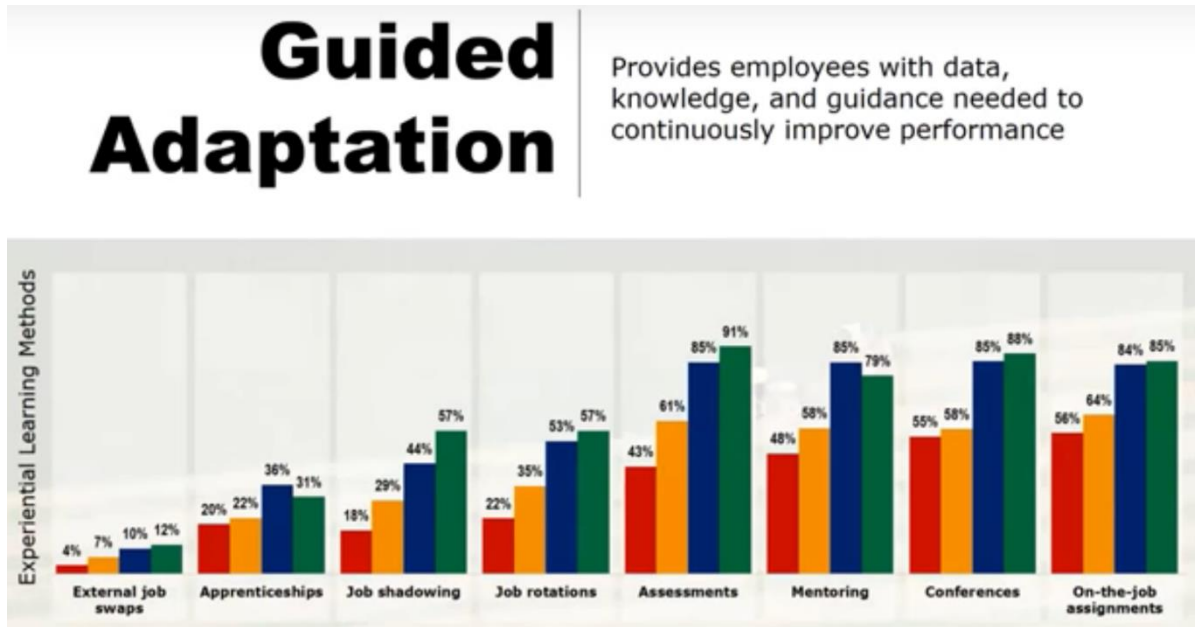
Figura 14: Factor 2 "Engineered Exploration"



Fuente: Mallon, D. (Junio de 2018). Putting Learning Back Into Work: The High-Impact Learning Organization. Obtenido de D2L: Desire to Learn: <https://www.d2l.com/resources/webinars/putting-learning-back-into-work-the-high-impact-learning-organization/?campaign=7016100000kDyCAAU>

El Factor 3 “Adaptación guiada” se refiere a tener un foco guiado al aprendizaje y a la GC, tanto sea a través de capacitaciones tradicionales, rotación de posiciones, mentoring, u otras acciones. En la figura N°15 se puede observar los porcentajes de acciones que las organizaciones en diferentes estadios de maduración realizan (en la figura, los colores respetan el orden de la figura N°12).

Figura 15: Factor 3 "Guided Adaption"



Fuente: Mallon, D. (Junio de 2018). Putting Learning Back Into Work: The High-Impact Learning Organization. Obtenido de D2L: Desire to Learn: <https://www.d2l.com/resources/webinars/putting-learning-back-into-work-the-high-impact-learning-organization/?campaign=70161000000kDyCAAU>

Finalmente, el Factor 4 es el compromiso de evolucionar rápidamente en el camino del aprendizaje organizacional. Las empresas más evolucionadas son las que logran, ante nuevos aprendizajes, adaptar rápidamente su modelo mental y desprenderse de los conocimientos que ya no son útiles. En la figura N°16 se puede observar los porcentajes de acciones que las organizaciones en diferentes estadios de maduración realizan (en la figura, los colores respetan el orden de la figura N°12).

Figura 16: Factor 4 “Accelerated Evolution”



Fuente: Mallon, D. (Junio de 2018). Putting Learning Back Into Work: The High-Impact Learning Organization. Obtenido de D2L: Desire to Learn: <https://www.d2l.com/resources/webinars/putting-learning-back-into-work-the-high-impact-learning-organization/?campaign=70161000000kDyCAAU>

La encuesta de la consultora Bersin deja al descubierto la dificultad que presenta volverse una estructura organizacional del conocimiento, ya que a través de los resultados obtenidos se ve que son muy pocas las organizaciones que logran amalgamar el aprendizaje a su rutina de trabajo.

CAPÍTULO 4: ROL DEL INDIVIDUO EN LAS ESTRUCTURAS QUE FOMENTAN EL CONOCIMIENTO

I. Comportamiento del individuo

En el campo de las organizaciones, los conocimientos pueden definirse como los activos intangibles de la organización, que le generan valor y que sólo existen en la medida que los individuos lo pongan a disposición de esta (Marin Fonseca, Quintero Montenegro, & Valencia Medina, 2013).

Adicionalmente, el mero pensamiento de un conocimiento colectivo no puede existir si no existe al menos un individuo que quiera poner su saber en un entorno con el objetivo de solucionar un problema. North y Rivas (2008 p.96) lo explican de la siguiente manera: “Bajo los criterios del conocimiento los colaboradores (de una organización) se convierten en pensadores para solucionar problemas”.

Teniendo presente el modelo de Nonaka y Takeuchi, y sabiendo la velocidad con la que suceden los cambios en la actualidad, se puede concluir que el mayor éxito en el tránsito a una organización del conocimiento se da a través de la capacidad e intención de aprender del individuo en interacción con su trabajo, es decir, que el concepto de capacitación no está delimitado solamente a la participación en cursos, muy por el contrario, el mejor campo para el aprendizaje es mientras se desarrolla la tarea. En un artículo publicado por Harvard Business Review (HBR), Davey (2016), aconseja que la mejor manera de desarrollar competencias es mientras se trabaja, haciendo principal hincapié en el cambio de mentalidad. Lo importante es desarrollar las tareas habituales, con el foco en aquella habilidad nueva que queremos desarrollar. Por otra parte, tal como se mencionó en el apartado [**CAPÍTULO 3: El rol del aprendizaje en el cambio de estructuras organizacionales clásicas a estructuras del conocimiento**](#) la propia tarea que realiza el trabajador y el aprendizaje de esta, son dos caras de una misma moneda. Para Mallon (2018), los métodos tradicionales de capacitación ya no funcionan, porque el contexto ya no es el mismo. El acceso a la información está al alcance de cualquier persona con acceso a internet, el caudal de información es infinito y el poder de concentración de los aprendices es reducido por la cantidad de estímulos que recibe.

Para Andersen (2016), las personas que logran alcanzar una conducta de aprendizaje continuo son aquellas que reúnen las siguientes características: tienen un gran conocimiento de sí mismo, muestran curiosidad, realmente tienen una aspiración de aprender algo nuevo, y muestran tolerancia a la curva de aprendizaje la cual incluye errores. Adicionalmente, Valcour (2015), señala que además de las características mencionadas por Andersen, estos individuos tienen la capacidad de aprender rápidamente de las experiencias, pudiendo conectarlas entre sí y desaprendiendo aquello que ya no les resulta útil. Pensando esto desde el modelo de Nonaka y Takeuchi, son aquellas personas que logran transitar la espiral del conocimiento de una manera eficaz.

Sin embargo, analizando el modelo desde una óptica de aplicación a la realidad, hay que considerar que no todas las personas tienen el mismo grado de manifestación de las características mencionadas por Valcour, por lo tanto, lo importante es tener herramientas para el desarrollo de estas características y reflexionar sobre cómo conseguir captar el interés del individuo para que esté dispuesto a moldear sus comportamientos y orientarlos a la creación del conocimiento. En su artículo, Valcour (2015) menciona algunas herramientas para el desarrollo de estas capacidades: contar con el apoyo de un coach, el pedido de feedback, experimentar formas de abordaje nuevas o nuevos comportamientos, intentar buscar conexiones entre actividades que a primera vista no parecen relacionarse y tener un tiempo de reflexión.

El apoyo de un coach ayudará al individuo a identificar cómo es su modelo mental, entender desde qué lugar toma habitualmente sus decisiones y poder modificarlo para lograr otros resultados. En su artículo Valcour (2015) cuenta la reflexión de un alto ejecutivo de una empresa de telecomunicaciones que se da cuenta que, actuando de la misma manera, y partiendo de las mismas presunciones a lo largo de toda su carrera se convertirá en un recurso no competitivo en el mercado.

El pedido de feedback es una gran herramienta para alimentar el autoconocimiento, ya que permite tener información de cómo es percibida la performance de la persona por el resto de los individuos. Valcour (2015) hace hincapié en algo muy importante para el éxito de una buena capitalización de un feedback y es no ser defensivos al

momento de recibirlo y tomarlo como un paso necesario para poder evolucionar a la siguiente etapa.

Experimentar nuevas formas de abordar una situación es una consecuencia del tiempo de reflexión y el autoconocimiento. Se trata de un experimento controlado para cambiar al menos un comportamiento intentando llegar a un resultado diferente.

Buscar una conexión entre actividades que no parecerían conectarse, es un desafío que presenta Valcour (2015), en donde invita al lector a buscar unir aquello que se puede haber aprendido en una actividad por fuera de lo laboral y llevarlo al plano del management. En su artículo menciona a un ejecutivo que utilizó su conocimiento sobre vinos, donde cuanto más se compara, mejor se conoce sobre la materia y lo aplicó para lograr una mejor manera de guiar a su equipo.

El tiempo de reflexión es una herramienta muy poderosa, no sólo para acelerar el aprendizaje individual, sino también para estimular el aprendizaje en los otros. Tomarse un tiempo para entender qué se aprendió de una estrategia puntual, qué pudo ser diferente o cuales fueron los aciertos y errores es una muy buena práctica para lograr desarrollar agilidad en la capacidad de aprendizaje.

Todas las herramientas mencionadas pueden ser muy efectivas en la medida que el individuo quiera aceptarlas. Sin embargo, existe la posibilidad de que este no quiera o no le interese, y a pesar de ellos, la organización necesita que se dé el ciclo del conocimiento. Es por ello que es importante analizar cómo se incluye en este cambio cultural a trabajadores que no demuestran interés en aprender o a priori no cuentan con las aptitudes para hacerlo.

Aquellos que no demuestran interés, son los que presentan una aversión actitudinal para hacerlo. En estos casos, el éxito del cambio cultural estará dado por la capacidad que tengan los líderes para inspirar el cambio en estos trabajadores desmotivados. Muchas veces el desafío está en derrumbar el paradigma que define que “saber es poder” y que la permanencia en una organización estará dada por retener la mayor cantidad de información posible sin compartirla. Otras veces la lucha puede estar dada por la visión que compartir información no tiene beneficios para el conjunto y es

sólo una pérdida de tiempo. En este grupo también podrían agruparse a aquellos individuos que si bien son buenos en el desarrollo de sus tareas ya no tienen voluntad para aprender algo nuevo, se sienten a gusto en el lugar en el cual se desarrollan y con las tareas asignadas sin ambición de ir por más. Todos estos ejemplos obstruyen algún estadio en la espiral del conocimiento: o no permiten la socialización porque no quieren que otro aprenda de ellos, o no se da la externalización porque no comparten conocimientos, o bien, no internalizan porque no los motiva el cambio (este es el peor de los casos porque invierten tiempo en todo el ciclo, pero no lo capitalizan).

Por otra parte, están aquellos que necesitan entrenamiento para enfrentar cambios continuos. Estos son los más fáciles de abordar porque serán los aprendices en el proceso de socialización. Lo importante es ofrecerles acciones concretas para adquirir la capacidad que necesitan.

En todos estos casos, la figura clave para la transformación será el equipo de liderazgo. Entendiendo este como un grupo de personas que se desarrollarán en distintas capas jerárquicas de una organización, pero que su visión de liderazgo está fuertemente marcada por la importancia de la GC.

Parte del beneficio de las estructuras que adoptan una organización de red es la libertad que dan a los empleados, quienes logran en este contexto explotar su potencial para el aprendizaje y la creación de conocimiento. Sin embargo, tal como se mencionó previamente, existe una tensión natural entre estabilidad-renovación a la cual los ejecutivos de estas organizaciones deben hacer frente. Gulati (2018) escribió un artículo para HBR en donde define que la creación de un marco de referencia es una buena forma de lograr un equilibrio entre las tensiones mencionadas previamente.

Este marco de referencia debe contener el propósito de la organización, las prioridades y los principios que incluirán los lineamientos que se necesitan cumplir para la operación habitual. El propósito será lo que provea la motivación, las prioridades y los principios serán quienes provean el conocimiento para la toma de decisiones.

El éxito de un marco de referencia estará dado por otorgarles a los empleados la libertad para decidir entre opciones razonables en su día a día de trabajo, entendiendo hacia dónde va la organización a la cual pertenecen y cuáles son los valores que comparten.

Por supuesto, los marcos de referencia se deben construir entre todos los miembros de una organización, porque de otra forma no serán convalidados. Esto implicará que sea frágil y que el dinamismo de la propia organización tienda a modificarlo o dejarlo de lado. Algunas razones que llevan a la falla de un marco de referencia son: los comportamientos que toman los ejecutivos en tiempos de crisis, donde la tendencia natural es a concentrar el poder de decisión y aumentar el control; la situación contraria a los momentos de éxitos, en donde se exagera en la libertad entendiendo que fue esta la clave para liberar la potencialidad que los llevó a ese lugar (pensando en la tensión estabilidad-renovación, este caso sería pararse demasiado en el segundo factor). Otro motivo de falla se da cuando los lineamientos se transforman en reglas detalladas y preestablecidas de cómo hacer los trabajos, erosionando la autonomía de los empleados para decidir.

II. Rol de liderazgo

Senge (1995) define tres tipos de líderes necesarios en la construcción de una organización orientada al conocimiento: líderes que trabajan cerca de la operación (“líderes de línea”), líderes ejecutivos y líderes generadores de redes de contacto (“brokers del conocimiento”).

Los líderes que trabajan cerca de la operación son los que fomentan los experimentos de aprendizaje en sus equipos de trabajo y son una parte activa de los mismos. Estos experimentos son los que permitirán validar si la incorporación de nuevas capacidades o conocimientos se transforman en resultados positivos para la organización. De acuerdo con los estudios realizados por Senge y su equipo, no existe evidencia de organizaciones que hayan sido exitosas en su transformación a una empresa que aprende sin la participación de estos líderes.

Los líderes ejecutivos son aquellos encargados de dar el contexto para que una organización que aprende se desarrolle. Por supuesto, este rol es mucho más sutil que la visión tradicionalista de “líderes ejecutivos como capitanes de barco”. En pos de generar el contexto propicio ellos deberían actuar más como maestros o facilitadores. El primer paso es que estos líderes sean parte del cambio, es decir, que entiendan que actuando de la misma manera o utilizando las mismas herramientas, no podrán propiciar un cambio. Relacionado a esta nueva manera de verse, también está la forma en la cual transmiten sus ideas, estas deberían ser una guía más que ideas totalmente desarrolladas. Las ideas de estos líderes deberían permitir la inspiración al resto de la organización para generar su compromiso y que aprendan a desarrollar ideas y ejecutarlas. Por otra parte, los líderes ejecutivos, deberían ser los encargados de promover los resultados a los que arriban los líderes de línea y poder darles a estos la perspectiva necesaria para que cada aprendizaje individual se transforme en conocimiento colectivo. Es sumamente importante que los líderes ejecutivos contengan la frustración que se pueda dar en los líderes de línea que en ocasiones puedan sentirse incomprendidos al ver que los cambios que ellos pueden generar en ámbitos más pequeños se dan muy lentamente en el resto de la organización.

Los líderes generadores de redes de contacto pueden ser los menos populares de los tres, pero tan necesarios como los anteriores. Será el encargado de crear una comunidad de aprendizaje que sea transversal a la organización y que no esté atada a las jerarquías, será el que permita capturar y disponibilizar el conocimiento. Estos líderes serán comunicadores y también reclutadores de las personas dentro de una organización que genuinamente tienen un compromiso con una organización del conocimiento y que no adoptan este rol sólo para satisfacer los deseos del jefe. Muchas veces pueden participar junto a los líderes de línea en los experimentos, compartiendo su experiencia de otros proyectos, aportando contexto a la acción puntual que se esté desarrollando. Horwitch & Armacost (2002), ambos referentes de la consultora Bain & Company, también hacen referencia a esta figura y la denominan “brokers del conocimiento”. Para ellos, la mera creación de un sistema que permita gestionar los conocimientos no es suficiente ya que, como se ha mencionado en varias oportunidades a lo largo de este trabajo, es condición indispensable la intervención de las personas en cualquier fase de la GC. Los autores definen el rol de

los “brokers del conocimiento” como los encargados de identificar, capturar, transferir, priorizar y diseminar la información que se necesita en el momento oportuno.

Retomando el punto de análisis del apartado anterior, sobre cómo atraer a los trabajadores que no se ven desde el inicio motivados por una idea de organización de aprendizaje continuo, es importante centrarse en el rol de los líderes que trabajan cerca de la operación, los cuales también podría identificarse como líderes de mandos medios, o líderes de línea. Por su ubicación dentro de la jerarquía de una organización, tienen un rol predominante en la GC y son un motor para promover el aprendizaje en la misma. Una de las razones por las cuales su rol es tan relevante parte de su experiencia adquirida para el desarrollo de la tarea puntual de su área. Esto implica que entiende, por haberlo experimentado, desde qué lugar está percibiendo la realidad su equipo. Adicionalmente, cuenta con un conocimiento del contexto de la organización que le permite entender mejor cómo se unen las estrategias de la empresa con sus planes de acción, por lo tanto, puede ser una pieza clave para articular la estrategia con la operación. Al estar cerca de los equipos, conoce en detalle el grado de involucramiento que puede tener cada miembro respecto a la idea de aprendizaje. Esto le permite identificar los potenciales de cada uno, su situación respecto a una curva de aprendizaje, qué tan maduro está ese miembro para tener un cambio. Es sumamente importante que el líder no se concentre sólo en la parte del equipo que se ve atraído por la idea del aprendizaje, sino que trabaje con todos bajo el nuevo paradigma cultural. Un buen líder en la cultura de aprendizaje continuo no dejará que los miembros de su equipo se estanquen, creará nuevas curvas de aprendizaje para cada uno de ellos y buscará estirar al máximo posible las mismas para que constantemente exista el ejercicio de entrenarse en algo nuevo. Por otra parte, deberá armar equipos de trabajo para los distintos experimentos uniendo aquellos miembros que están más involucrados con la idea de aprender con aquellos que no tanto. Estos equipos mixtos permitirán que las dudas se evacuen primero entre ellos y no lo vean como un cambio de paradigma sino como algo mucho más natural. En un estudio realizado por la empresa Degreed¹², mencionado por Palmer & Blake (2018) se demostró que, ante una duda, el 55% de los trabajadores primero recurren

¹² Degreed es una empresa de tecnología educativa que se dedica a habilitar y reconocer el aprendizaje y las habilidades profesionales de por vida.

a sus pares y en segundo lugar recurren a sus jefes. Es decir, que el aprendizaje entre pares es una herramienta muy poderosa que, además de utilizarse para la capacitación, también puede ser útil para atraer a aquellos miembros de la organización que a priori no compran la idea del aprendizaje continuo.

En las estructuras organizacionales tradicionales no quedan dudas del protagonismo que toma la jerarquía, como elemento que mantiene el orden y determina específicamente la tarea a realizar. Por otra parte, en las estructuras organizacionales más modernas, pareciera que parte del éxito está dado por la desaparición del concepto de jerarquía porque esta es el obstáculo de la innovación y el aprendizaje. Sin embargo, en un artículo publicado en la revista MIT Sloan por Sanner & Bunderson (2017), cuenta que, a partir de varias investigaciones realizadas, en estas nuevas estructuras organizacionales sigue siendo importante el concepto de jerarquía y que, muy contrario al pensamiento intuitivo, ayudan a la innovación y el aprendizaje. Adicionalmente, estas investigaciones han demostrado que, aquellas organizaciones que prefieren mantenerse en un concepto puro sin jerarquías terminan más desenfocados e ineficientes.

El punto que presentan los autores respecto a la jerarquía es que esta no desaparece, sino que se transforma. El nuevo rol de la jerarquía, asemejable a lo que ocurre en los animales que sobreviven en ambientes salvajes, es mantener el equipo unido, asegurando que se mantenga la dirección aun cuando existan desacuerdos. Específicamente, detallan tres funciones críticas de este nuevo rol:

- *Delimitar los parámetros de las soluciones*: aunque resulte paradójico, cuanto más claros están los límites de la solución que se está buscando (presupuesto, requerimientos del cliente, etc), más creativo e innovadores son los equipos.
- *Ayudar a la convergencia de las ideas*: si bien en los procesos creativos hay que dejar fluir ideas independientemente de su posibilidad de realización, es importante que en algún momento ocurra un proceso de convergencia, y en este momento es importante el rol de jerarquía como facilitador para asistir una selección de ideas que se adapte a los límites propuestos para la solución.
- *Estructurar un proceso que ayude al aprendizaje y la innovación*: los procesos creativos sin jerarquías llevan a procesos de desacuerdos muy difíciles de

solucionar porque no existe una figura en un rol superior que pueda funcionar como árbitro o conciliador de las posiciones. El correcto funcionamiento del rol en esta función no implica protagonismo, muy por el contrario, opera por detrás dejando el protagonismo en los miembros del equipo y sólo interviene en la medida que identifica algo que pueda obstruir el proceso de innovación o aprendizaje.

Más allá de la importancia del rol jerárquico, en la práctica es difícil sacarle el estigma de estar unido a estructuras organizacionales más tradicionales y rígidas, por lo tanto, es importante entender algunas herramientas que ayudan a que este rol de jerarquía transformado funcione:

- *Establecer una cadena clara de liderazgo*: los autores realizaron una encuesta en más de 50 empresas y concluyeron que en aquellas organizaciones con una cadena de liderazgo clara, convalidada por los miembros que reportan al líder, son las más involucradas en procesos de aprendizaje e innovación.
- *Crear una cultura de liderazgo basada en el desempeño*: parte del éxito del rol jerárquico es que quien lo ocupe sean individuos con un conocimiento validado por el resto de los integrantes del equipo. Esto puede ser difícil de llevar a la práctica, ya que las “características de conocimiento” son subjetivas y están afectadas por sesgos de los individuos. Una manera de evitar la subjetividad es a través de una cultura basada en el desempeño. Existen estudios que muestran que aquellos individuos con un nivel de conocimiento superior son los que se destacan al momento de demostrar lo que pueden hacer.
- *Fomentar el protagonismo del equipo en lugar del individual*: en la medida que los objetivos se orientan al equipo y no a las personas, se fomenta mucho más compartir el conocimiento, reflexionar sobre puntos de mejora y experimentar nuevas soluciones. Establecer objetivos individuales, orienta a las personas a sólo concentrarse en sus tareas y resultados.

III. Incentivos que fomentan o impiden la creación y transferencia de conocimiento

En el apartado [CAPÍTULO 4: I. Comportamiento del individuo](#) se mencionó que uno de los comportamientos que puede tener el individuo frente al cambio cultural que implica transformarse en una organización del conocimiento es no compartir conocimiento, frente a ello, más allá del trabajo que pueda hacer el líder para revertirlo, es interesante entender cómo el diseño de las posiciones de trabajo, y el esquema de incentivos de la organización influirán en el fomento de la creación y transferencia del conocimiento, o por el contrario, serán sus principales detractores.

En una encuesta realizada por los profesores Gagné, Wei Tian, Soo, & Zhang (2019) entre trabajadores de Australia y China, observaron que existen algunas condiciones del diseño del trabajo que promueven o impiden la transferencia de conocimiento. En la medida que el trabajo es más complejo o requiere un esfuerzo intelectual importante para ser llevado a cabo, los trabajadores son más propensos a compartir información. Similar es el impacto en posiciones que tienen un alto nivel de autonomía. Adicionalmente identificaron que, si una persona necesita de otra para poder adquirir el conocimiento necesario para realizar su trabajo, es más propenso a compartir con quien le dio esta información su propio conocimiento. Sin embargo, si una persona percibe que otra es muy dependiente de su conocimiento, pero no obtiene nada a cambio, no es propensa a compartir información porque entiende que esa gran dependencia no le trae beneficios y sólo es una pérdida de tiempo que lo aleja de sus propios objetivos.

Por lo tanto, al momento de diseñar la estructura de un área, es importante que todas las posiciones necesiten algún conocimiento que tiene otra posición, de forma tal que no exista una obligación de compartir información, sino que sea una necesidad para poder cumplir la propia tarea. Finalmente, los investigadores analizaron qué motiva a las personas a compartir conocimiento, categorizándolos en dos grupos: motivación autónoma y motivación controlada. Los que pertenecen al primer grupo comparten información porque lo disfrutan y le encuentran un sentido a hacerlo. En forma contraria, los pertenecientes al segundo grupo, no le encuentran un sentido, pero transfieren conocimiento por una imposición externa (podría ser obtener una recompensa o evitar una sanción). Este segundo grupo, no comparte verdaderamente conocimiento, es por ello que, la mera fijación de una directiva de compartir

conocimiento no tendrá el resultado esperado al momento de querer transformar la organización a una basada en conocimientos.

En este punto, es importante entender cuáles serán los sistemas de incentivo más eficaces para promover una cultura del conocimiento. North & Rivas (2008) citan a Erich Frese quien entiende el concepto de incentivo, como toda medida cuya meta prioritaria es el aumento de la motivación de los trabajadores. La motivación puede dividirse en dos grandes grupos: extrínseca, relacionada con objetivos materiales “hacer algo para obtener algo”; e intrínseca, relacionado con la autorrealización y el interés de la persona “hacer algo porque me interesa”. La figura N°17 muestra ejemplos de incentivos en ambos grupos:

Figura 17: Motivación laboral y estímulo

Motivo laboral	Estímulo
Motivo laboral extrínseco	Objetivos materiales
Dinero	⇒ Salarios, premios
Seguridad	⇒ Rentas, créditos
Prestigio	⇒ Símbolo estatutario
Motivo laboral intrínseco	Posibilidades internas de interacción laboral (mediante el correspondiente estilo de conducción)
Contactos	⇒ Excursiones, actividades sociales
Rendimientos	⇒ Realimentación acerca del propio rendimiento (por ejemplo, mediante el reconocimiento y la crítica)
Cosmovisión y autorrealización	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Autorrealización (mediante tiempos flexibles de trabajo y posibilidades de encuentros) ⇒ Posibilidades de aprendizaje mediante actividades exigentes ⇒ Ascensos ⇒ Compensar la especialización externa mediante rotación, ampliación y enriquecimiento de la tarea

Fuente: North, K., & Rivas, R. (2008). Gestión del conocimiento: Una guía práctica hacia la empresa inteligente. Libros en red.

Tal como se mencionó anteriormente, la creación y transferencia de conocimiento será efectiva con una motivación autónoma que también podríamos llamar intrínseca, es decir, que despierte el interés en la persona. El gran desafío que se presenta es cómo transformar en objetivos concretos y medibles la relación que existe entre la creación y transferencia de conocimientos de un trabajador y el cumplimiento de las

metas que se propone la compañía. Sobre este punto, los autores North & Rivas (2008) recomiendan definir objetivos de conocimiento específico u objetivos que integren metas de conocimiento en el proceso de trabajo. En este punto, la participación de los empleados de un área en la solución de problemas específicos que se presenten y que no necesariamente estén relacionados con sus tareas puntuales, puede ser no sólo una herramienta de motivación potente, sino también una gran oportunidad para la transferencia de conocimiento dentro del equipo de trabajo.

2 DESARROLLO EMPÍRICO

CAPÍTULO 5: METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

Tal como mencionan Hollister, Kemper, & Wooldridge (1986), cuando el foco se encuentra en el análisis de los procesos en lugar de los resultados, el paradigma de investigación es cualitativo. Adicionalmente, Diez Gutierrez (1999) cita en su libro a Jacobs quien define, entre otras, que las principales características de los métodos cualitativos son:

- La inducción analítica: donde se comienza con la observación y luego se intenta la búsqueda de patrones a través de los datos recogidos
- La proximidad del observador a los hechos y a las personas
- El estudio de los casos en su entorno cotidiano sin realizar alteraciones al mismo
- El diálogo permanente entre el observador y lo observado
- Relevancia de los aspectos subjetivos

Avanzando sobre los tipos de investigación, Best (1988) define a las investigaciones descriptivas como aquellas que minuciosamente interpretan lo que es y se orientan a entender cómo lo que es o lo que existe se relaciona con algún hecho precedente que haya influido o afectado una condición o hecho presente.

Teniendo en cuenta lo anteriormente expuesto, y con el fin de poder obtener interpretaciones sobre los conceptos plasmados en el desarrollo teórico de este trabajo, se realizó una investigación de tipo descriptiva, a través del estudio de un caso único, bajo el paradigma cualitativo.

El caso único seleccionado fue la organización del área “Corporate Controller Group – CCG” de la compañía Arcos Dorados, allí se observaron e interpretaron los cambios que se realizaron en la estructura organizacional para poder mejorar su creación y transferencia de conocimiento.

Los instrumentos utilizados para la recolección de información fueron:

1. **Observación**: se realizó el seguimiento a lo largo de dos años de los cambios realizados en el departamento a partir de una estrategia planteada para mejorar la creación y transmisión de conocimiento del área. Se accedió a material interno del sector, como ser organigramas y presentaciones de área. A través de este instrumento se realizó el estudio de la situación de manera pormenorizada. Las observaciones se registraron a través de notas.
2. **Encuestas**: se realizaron 3 encuestas a todos los miembros del área. Dos de ellas se realizaron a través del sitio SurveyMonkey (el detalle de las preguntas se encuentra en los Anexos I y II). La tercera encuesta realizada fue la disponible en el sitio web:
https://hbs.qualtrics.com/jfe/form/SV_b7rYZGRxuMEyHRz?Q_JFE=qdg
 Finalmente, se accedió a las conclusiones de todas las encuestas de clima del sector entre los años 2013 -2019, las mismas son realizadas por un tercero para toda la compañía anualmente. A través de este método se obtuvieron datos descriptivos de la opinión de todo el equipo sobre los distintos problemas observados en este trabajo de investigación.
3. **Entrevistas**: se realizaron entrevistas no estructuradas a 4 miembros del equipo con el objetivo de entender la percepción de ellos sobre los cambios en el área luego de poner en práctica una estrategia para transformar el sector en uno que gestiona el conocimiento. Los entrevistados ocupan diferentes posiciones, pero el criterio de selección fue la antigüedad: 2 con mucha antigüedad en el área, 1 de antigüedad intermedia y el miembro más nuevo del equipo. En todos los casos se realizaron preguntas abiertas de opinión. En la figura 18 se detallan los entrevistados

Figura 18: Detalle de entrevistados

Apellido	Nombre	Posición	Compañía
Perez	Lorena	Gerente	Arcos Dorados
Giangerra	Valeria	Gerente	Arcos Dorados
Lopez Taverna	Santiago	Jefe	Arcos Dorados
Güena	Nicolas	Analista	Arcos Dorados

Fuente: Elaboración propia

Tal como menciona Ander-Egg (2011), a través del uso de estos instrumentos se buscó tener apreciaciones desde distintos ángulos con el objetivo de obtener una mayor validez y confiabilidad de los datos obtenidos.

En la figura N°19 se detalla la relación entre los instrumentos utilizados y las variables, dimensiones e indicadores de esta investigación:

Figura 19: Relación entre instrumentos, variables e indicadores

Variables	Dimensiones	Indicadores	Instrumentos			
			Observación	Encuestas	Entrevistas	
D e p e n d i e n t e	Creación y transferencia del conocimiento	Teoría de la creación del conocimiento organizacional - modelo SECI	Espiral del conocimiento	*	*	
		Estrategias para fomentar el conocimiento organizacional	Factores en los que influye la organización para fomentar el espiral del conocimiento	*		
			Identificación de conocimientos claves ("core")	*		
	Aprendizaje organizacional	Análisis FODA	Feedback sobre estrategias implementadas		*	*
			Grado de aprendizaje organizacional		*	
		Relación entre el individuo y las tareas realizadas		*		
I n d e p e n d i e n t e	Estructura Organizacional	Tipología de estructuras organizacionales	Tipo de estructura actual	*		
			Diseño de una estructura que fomente el conocimiento	*		
	Rol del individuo dentro de la estructura organizacional	Aspectos informales de una organización: poder, comunicación y cultura	Percepción de Cultura, poder y comunicación en el equipo		*	*
			Características demográficas del equipo		*	
			Estilo conductual del equipo		*	
	Definición de roles en el equipo	*				

Fuente: Elaboración propia

CAPÍTULO 6: DESCRIPCIÓN DEL ÁREA “CORPORATE CONTROLLER GROUP”

El área “Corporate Controller Group” (CCG) pertenece a la disciplina corporativa de Finanzas de Arcos Dorados, especializado en contabilidad y procesos administrativos.

Sus principales responsabilidades son:

- Armado y presentación de información financiera tanto para fines externos (presentación en la bolsa de Nueva York) como para fines de gestión interna. Para el cumplimiento de esta responsabilidad se necesitan sólidos conocimientos de normativa contable americana y de la ley Sarbanes-Oxley (SOX)
- Administración de las sociedades holdings que sostienen el Grupo Arcos Dorados (actualmente son 6 compañías) y el cumplimiento de sus requisitos legales en cada país en los que se encuentran radicados (ninguna de estas compañías está radicada en Argentina)
- Reingeniería de procesos claves para la gestión del negocio (a modo de ejemplo actualmente se está trabajando sobre la administración de los activos fijos que son el principal activo de la compañía, con altos niveles de inversión anuales)
- Dar los lineamientos a todo el grupo sobre cualquier registro contable, con el objetivo de homogeneizar la información de los mercados. Sobre este punto es muy importante tener un amplio conocimiento de la situación de cada país para poder dar soporte a las particularidades (a modo de ejemplo, marco impositivo de los países, contextos hiperinflacionarios, etc)

Dentro de cada una de estas responsabilidades existen conocimientos “core” que deben preservarse en el área para su correcto funcionamiento. En la Figura N°20 se describen los mismos:

Figura 20: Conocimientos "core" del área CCG

Armado y presentación de información financiera	Administración de Sociedades Holdings	Reingeniería de procesos claves	Lineamiento sobre registros contables - temas normativos -
Proceso A/B	Proceso C	Proceso D	Proceso E
<ul style="list-style-type: none"> - Conocimiento de reportes financieros - Conocimiento de requerimientos bursátiles - Conocimiento en relación con inversores - Conocimiento en proceso de auditoría externa - Conocimiento en Ley Sarbanes Oxley - Conocimientos de Consolidación - Conocimiento de problemáticas de Latinoamérica 	<ul style="list-style-type: none"> - Conocimiento en programas de compensación a empleados - Conocimiento en instrumentos derivados - Conocimiento en emisiones de deuda pública - Conocimiento de legislaciones de los países en donde están radicadas las sociedades 	<ul style="list-style-type: none"> - Conocimiento en los procesos administrativos de cada país en donde tiene operación la compañía - Conocimiento de la cultura organizacional - Conocimiento en funcionamiento de sistemas 	<ul style="list-style-type: none"> - Conocimiento en normativas contables internacionales - Conocimiento de problemáticas de Latinoamérica - Conocimiento de la cultura organizacional

Fuente: Elaboración propia

Para el cumplimiento de sus responsabilidades, el departamento cuenta con 16 personas, quienes mayoritariamente están ubicados en Buenos Aires, pero hay 2 recursos en Uruguay y 1 en Países Bajos.

CAPÍTULO 7: CARACTERÍSTICAS DEL EQUIPO

Respecto a las características demográficas del área, el patrón común en el equipo es su formación académica, todos son contadores públicos, estudiantes o con una formación contable terciaria. En la Figura N°21 se puede observar el máximo nivel de estudios alcanzado por los miembros del equipo:

Figura 21: Encuesta de clima - Año 2018



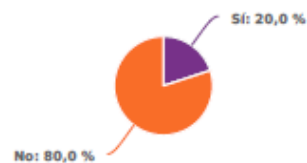
Fuente: Cedida por la empresa Arcos Dorados

El sector cuenta con pocas posiciones juniors. Esto se da porque hasta la posición más baja dentro del equipo, necesita un nivel de conocimientos e interacción que corresponde a personas que ya han tenido experiencias administrativo-contable anteriores, es por ello que la porción de empleados cuyo primer trabajo fue Arcos Dorados es baja. Esto puede observarse en la Figura N°22.

Figura 22: Encuesta de clima - Año 2018

Datos · Demográficos · CCG SA CP

¿McDonald´s/ Arcos Dorados es tu primer empleo formal?



Fuente: Cedida por la empresa Arcos Dorados

Adicionalmente, el rango promedio de edad está entre los 30-40 años, tal como lo muestra la Figura N°23:

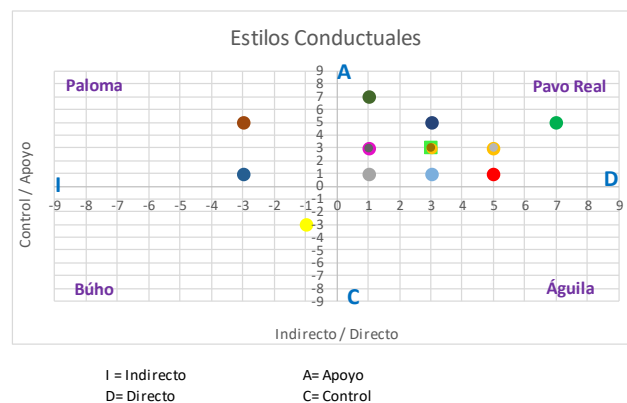
Figura 23: Encuesta de clima - Año 2018



Fuente: Cedida por la empresa Arcos Dorados

En cuanto al estilo de conducta de las personas que conforman el equipo, es bastante homogéneo. A fin de poder encontrar una forma de definirlos, se realizó el test de estilos conductuales del Doctor Tony Alessandra que utiliza 4 aves para describir los distintos tipos de personalidad (paloma, pavo real, búho o águila). Cada ave representa un cuadrante, y los cuadrantes están definidos a partir de la intersección de dos ejes: uno vertical denominado “de apoyo” que define la capacidad y deseo de la persona de mostrar sus sentimientos y desarrollar relaciones interpersonales; y uno horizontal denominado “de dirección” que mide la cantidad de control que la persona pone en juego sobre las situaciones, emociones o pensamientos que otros tienen (en el [Anexo I – Test de estilos conductuales Dr Alessandra](#) se detallan las preguntas y respuestas del test). En la figura N°24 se muestran los resultados del área:

Figura 24: Test de estilos conductuales - Dr Alessandra



Fuente: Elaboración propia

Como puede observarse gran parte del equipo está en el cuadrante “Pavo Real”. Tomando en cuenta las explicaciones del test, son personas que brindan apoyo y son directos. Las características de estas dos condiciones se describen en la figura N°25:

Figura 25: Descriptores del estilo "Pavo Real"

Descriptores de Apoyo	Descriptores de Directos
Relajado y Cálido	Toman riesgo
Espíritu de Justicia	Decisiones rápidas
Relaciones interpersonales	Confrontadores
Flexible con relación a los tiempos	Impacientes
Orientado a los sentimientos	Habladores
Valora las opiniones	Expresan su opinión con rapidez
Comparte Sentimientos	

Fuente: Dr Alessandra – Test de estilos conductuales

Adicionalmente, este estilo conductual se aburre fácil, es impaciente, y como son personas más bien generalistas, tienen a excusarse en el momento en que se equivocan con el hecho de que no contaban con toda la información disponible. Es muy importante tener en cuenta estas características al momento de pensar la mejor estrategia para abordar el aprendizaje organizacional de este equipo, principalmente en lo que respecta a la tolerancia al error, fundamental al momento de transitar una curva de aprendizaje.

Finalmente, utilizando la descripción de “valores” que sostienen la cultura propuesta por Walter & Bez (2019) en su libro, en el CCG estos son el respeto y la libertad para expresar sus dudas, así como también el trabajo en equipo para lograr los objetivos. Esto puede observarse en los resultados de la encuesta de clima de los últimos años, tal como lo ilustran las Figuras N°26 y N°27:

Figura 26: Resultados encuestas de clima entre los años 2013 y 2017

	Encuesta de Clima				
	2013	2014	2015	2016	2017
Este equipo se trata con respeto y confianza mutua	87.5%	93%	100%	100%	90.9%
Nuestro equipo trabaja en conjunto para alcanzar las metas y los objetivos	93.8%	100%	100%	100%	100%

Fuente: Cedida por la empresa Arcos Dorados

En cuanto a la comunicación, dado los valores de respeto y libertad tan marcados, es fluida y en general, todo el equipo se siente libre para expresar sus ideas.

Figura 27: Resultados encuestas de clima entre los años 2013 y 2017

Existe buena comunicación entre los gerentes y los empleados del departamento

Encuesta de Clima				
2013	2014	2015	2016	2017
81.20%	86.70%	93.30%	100%	100%

Fuente: Cedida por la empresa Arcos Dorados

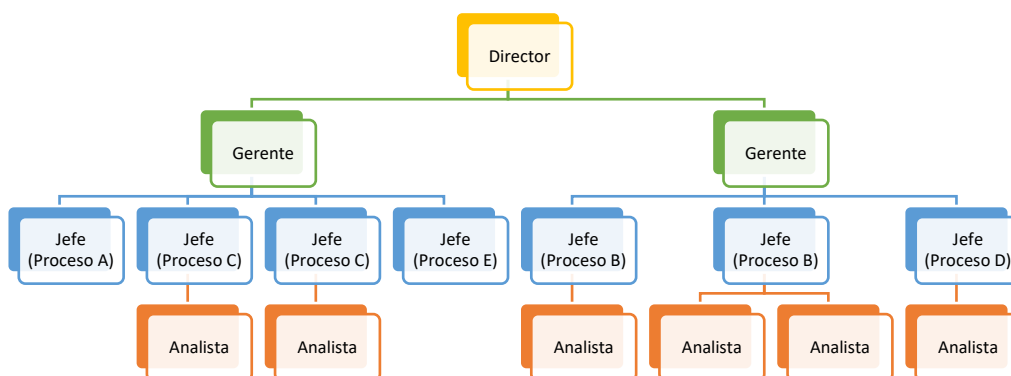
Este equipo está acostumbrado a un liderazgo tradicional, en donde quien ocupa el lugar de jefe tiene que ser “el que sabe”, el que define el camino a seguir y luego todos se encolumnan detrás para alcanzar el objetivo. Esta forma de liderazgo da estabilidad en torno a procesos y objetivos a cumplir, pero le resta fuerza a la tensión de renovación, necesaria para establecer una cultura de aprendizaje, tal como mencionan North & Rivas (2008). Este equipo se siente cómodo cuando toma decisiones en entornos delimitados y con un nivel de incertidumbre acotado. Se abordará nuevamente este punto en el siguiente apartado.

CAPÍTULO 8: DIAGNÓSTICO SOBRE LA TRANSMISIÓN DEL CONOCIMIENTO EN EL ÁREA “CORPORATE CONTROLLER GROUP”

Hasta el año 2017, los conocimientos claves se encontraban concentrados en muy pocas personas del equipo, con un formato de estructura muy jerárquica, con poca interacción entre los distintos procesos, trabajando en silos. Adicionalmente, el proceso “Armado y presentación de información financiera” se encontraba dividido en dos gerencias, esto generaba una gran demora para lograr los entregables finales por la poca interacción que había entre las gerencias. Esta partición se explicaba en la concepción de que como el área tiene aproximadamente un 70% de su tiempo asignado a actividades de cierre contable con vencimientos preestablecidos, todas las tareas no recaían en la misma gerencia y por ende tampoco en las mismas personas. Por otra parte, las posiciones de analistas, al igual que algunas posiciones de jefe, funcionaban con un 100% de supervisión directa. En palabras de Mintzberg (1983), la estructura organizacional tenía la forma de burocracia profesional.

El organigrama antes de los cambios para influir en la creación y transferencia del conocimiento tenía la forma ilustrada en la Figura N°28:

Figura 28: Organigrama del área CCG - Año 2017



Fuente: Elaboración propia

Tal como se mencionó previamente, el área tiene muchos vencimientos que cumplir y esto implica que inevitablemente haya algunos procesos rutinarios relacionado con los cierres contables. Sin embargo, los temas a analizar que puedan surgir de estos procesos rutinarios, rara vez son iguales y necesitan de cierta experiencia de las personas que participan en el proceso. Cabe mencionar que, aunque los hallazgos sean distintos en cada ocasión, suelen tener alguna parte común con casos anteriores que hayan surgido. Al reflexionar sobre esta situación y teniendo presente la literatura de Nonaka sobre creación del conocimiento, descriptas en el desarrollo teórico de este trabajo, se observó que la transmisión de conocimientos dentro del equipo no era buena. Si bien había rotación de tareas, estas apuntaban a la parte más operativa, y no a un proceso de externalización de los conocimientos más profundo que permitían a la solución de los hallazgos que surgían del proceso de cierre contable. Adicionalmente, estos casos ad-hoc que se presentaban no quedaban bien documentados, de forma tal que se pudiera consultar en un momento posterior. Estas debilidades se hacen visibles en algo que es bastante crítico para el área que es poder completar el trabajo sin incurrir en horas extras. A continuación, en las Figuras N°29 y 30, se detallan los resultados de la encuesta de clima hasta el año 2017 (antes de comenzar a realizar los cambios) que demostraron resultados bastante bajos en comparación con la valoración del resto de preguntas que se utilizan (el promedio general de la encuesta de clima siempre está alrededor del 85%):

Figura 29: Resultados encuestas de clima entre los años 2013 y 2017

	Encuesta de Clima				
	2013	2014	2015	2016	2017
¿Consigo realizar mis tareas dentro del horario de trabajo?	75%	66.70%	80%	82%	72.70%

Fuente: Cedida por la empresa Arcos Dorados

Otro síntoma de los problemas de transmisión de conocimiento es que no se preparaban cuadros de reemplazo. Esto también puede observarse con los resultados de la encuesta de clima a la pregunta sobre perspectivas de desarrollo profesional, que muestra la figura N°30:

Figura 30: Resultados encuestas de clima entre los años 2013 y 2017

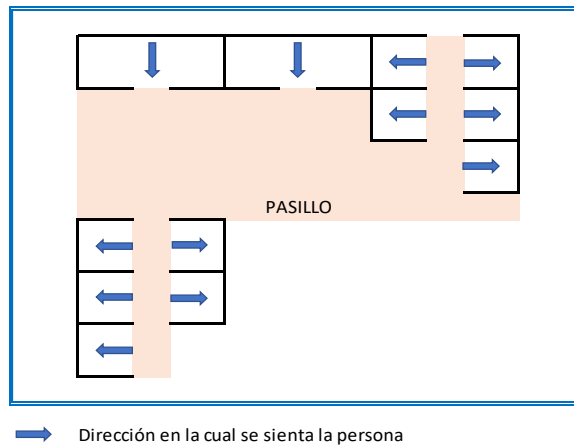
	Encuesta de Clima				
	2013	2014	2015	2016	2017
¿Estoy satisfecho con las perspectivas de desarrollo profesional que Arcos Dorados ofrece?	62.5%	53.3%	53.3%	63.6%	90.9%

Fuente: Cedida por la empresa Arcos Dorados

Una observación sobre el año 2017, es que en ese año se incorporaron 3 personas de otra área, para las cuales pertenecer al CCG era algo aspiracional, esto se vio reflejado en la encuesta de clima de ese año.

Finalmente, otra complejidad que tiene el área es que parte del equipo está en otro país: hay dos personas ubicadas en Uruguay (un jefe del proceso de Reingeniería de procesos claves y un analista del proceso de Administración de Sociedades Holdings) y un jefe del proceso de Administración de Sociedades Holdings en los Países Bajos. Las personas ubicadas en Buenos Aires comparten el mismo espacio físico, pero el layout en el cual trabajaban hasta el año 2017, tenía una disposición que fomentaba el trabajo en silos, ya que, cada uno tenía un box, con paredes altas que no permitía ni el contacto visual con la persona de al lado, ni la que estaba enfrente, adicionalmente los metros de ese box variaban en función del rango jerárquico (los jefes tenían más metros disponibles que los analistas). Por otro lado, los gerentes tenían un box más amplio simulando una oficina sin puerta, y el director estaba en un piso diferente. En la Figura N°31 se muestra un boceto de la disposición de las ubicaciones:

Figura 31: Layout oficina Buenos Aires - Año 2017



Fuente: Elaboración propia

Tal como menciona Zack (1999), uno de los puntos importantes al momento de establecer una estrategia para desarrollar el conocimiento es realizar un análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, a fin de ser consciente de las habilidades con las que se cuentan y las necesarias para el desarrollo futuro. En la Figura N°32 se muestra el análisis FODA del área:

Figura 32: FODA del área "Corporate Controller Group"

<u>FORTALEZAS</u>	<u>OPORTUNIDADES</u>
<ul style="list-style-type: none"> - Muy buena reputación dentro de la compañía - Espíritu de equipo - Liderazgo comprometido - Entorno de trabajo saludable - Conocimiento detallado de los procesos 	<ul style="list-style-type: none"> - Ser más ágiles en las respuestas Ad-hoc - Formación de cuadros de reemplazo - Reducción de procesos rutinarios - Experimentar nuevos procesos - Realizar nuevas investigaciones
<u>DEBILIDADES</u>	<u>AMENAZAS</u>
<ul style="list-style-type: none"> - Estructura muy jerárquica - lenta - Trabajo en silos / Poca transferencia de conocimiento - Proceso pobre para documentar los hallazgos de casos ad-hoc 	<ul style="list-style-type: none"> - No adaptación a un mundo que cambia muy rápido - Ser un equipo muy operativo cuyas actividades puedan ser reemplazados por robótica

Fuente: Elaboración propia

Haciendo un análisis de la Figura N°32, se observa que parte de las debilidades y amenazas se podrían atacar con una estructura más orientada a la GC. Si bien la

relación humana es muy buena, la forma de realizar el trabajo es bastante individualista, con poco espacio para el intercambio de inquietudes laborales entre pares o para la experimentación. Adicionalmente, el entorno de toma de decisión de los miembros del equipo es bastante cuidada para evitar errores, aspectos que se destacaron en el desarrollo teórico como fundamentales para la creación y transferencia del conocimiento

Al comienzo de este proceso de análisis, en el año 2017, el diagnóstico sobre los aspectos que impedían la espiral del conocimiento tal como lo plantea Nonaka (2007) era el que se ilustra en la Figura N°33:

Figura 33: Aspectos que impiden la Espiral del Conocimiento



Fuente: Elaboración propia sobre la base de la información de Aguilera-Luque, A. M. (11 de Julio de 2017). Nonaka y Takeuchi: un modelo para la gestión del conocimiento organizacional. Obtenido de Ana María Aguilera-Luque: <http://anamariaaguilera.com/nonaka-y-takeuchi/>

Para corroborar el entendimiento, durante el año 2018, con algunas acciones para revertir la situación ya en marcha, se solicitó al equipo del CCG que completara la encuesta desarrollada por Garvin, Edmondson, & Gino (2008) con el objetivo de validar cuál era el grado de aprendizaje organizacional. El uso de los resultados de esta encuesta permitió identificar las áreas de foco concretas en las cuales se

necesitaba reforzar el plan de acción para asegurar que el equipo tenga una dinámica de aprendizaje que promueva la creación y transferencia de conocimiento.

Tal como se mencionó previamente en el apartado **CAPÍTULO 1: III. Establecimiento de una estrategia que fomente la creación del conocimiento**, esta encuesta se organiza en 3 pilares siendo cada uno de ellos fundamental para el aprendizaje organizacional. Estos son: creación de un entorno adecuado, procesos y prácticas concretos tanto para la etapa de aprendizaje como su posterior transmisión, y el comportamiento de los líderes respecto al aprendizaje. Lo interesante de la encuesta es su comparación con un grupo importante de encuestados que los investigadores realizaron dentro de un programa de management dictado en Harvard.

A continuación, se detallan las características evaluadas en cada pilar:

Bloque 1: Creación de un entorno adecuado

- Entorno psicológico seguro, donde puedan expresar sus opiniones libremente.
- Apreciación de la diferencia
- Apertura a nuevas ideas
- Tiempo de reflexión

Bloque 2: Procesos y prácticas concretos de aprendizaje

- Experimentación
- Recolección de información
- Análisis
- Capacitación y entrenamiento
- Transferencia de conocimiento

Bloque 3: Comportamiento del líder

- Grado de involucramiento de los subordinados en la resolución de problemas
- Grado de involucramiento en el aprendizaje de estos
- Grado de aceptación de diferentes puntos de vista

La encuesta se encuentra disponible en el siguiente link:

https://hbs.qualtrics.com/jfe/form/SV_b7rYZGRxuMEyHRz?Q_JFE=qdg

Los resultados obtenidos fueron comparados con la información provista por los investigadores, los cuales se describen en la Figura N°34:

Figura 34: Benchmark Scores

Building Blocks and Their Subcomponents	Scaled Scores				
	Bottom quartile	Second quartile	Median	Third quartile	Top quartile
Supportive Learning Environment					
• Psychological safety	31-66	67-75	76	77-86	87-100
• Appreciation of differences	14-56	57-63	64	65-79	80-100
• Openness to new ideas	38-80	81-89	90	91-95	96-100
• Time for reflection	14-35	36-49	50	51-64	65-100
Learning environment composite	31-61	62-70	71	72-79	80-90
Concrete Learning Processes and Practices					
• Experimentation	18-53	54-70	71	72-82	83-100
• Information collection	23-70	71-79	80	81-89	90-100
• Analysis	19-56	57-70	71	72-86	87-100
• Education and training	26-68	69-79	80	81-89	90-100
• Information transfer	34-60	61-70	71	72-84	85-100
Learning processes composite	31-62	63-73	74	75-82	83-97
Leadership That Reinforces Learning					
Composite for this block	33-66	67-75	76	77-82	83-100

Note: The scaled scores for learning environment and learning processes were computed by multiplying each raw score on the seven-point scale by 100 and dividing it by seven. For learning leadership, which was based on a five-point scale, the divisor was five.

Fuente: Garvin, D., Edmondson, A., & Gino, F. (Junio de 2008). *Is Yours a Learning Organization?* Obtenido de Harvard Business Review: <https://hbr.org/2008/03/is-yours-a-learning-organization>

Los resultados de la encuesta se resumen en la Figura N°35:

Figura 35: Resultados encuesta sobre aprendizaje

	1° Cuartil	2° Cuartil	Media	3° Cuartil	4° Cuartil
Bloque 1 Ambiente de aprendizaje				Entorno psicológico Apertura a nuevas ideas	Apreciación de las diferencias tiempo de reflexión Promedio Bloque 1
Bloque 2 Proceso de aprendizaje	Recolección de información	Experimentación Transferencia de conocimiento Promedio bloque 2	Capacitación y entrenamiento	Análisis	
Bloque 3 Apoyo del líder					Promedio bloque 3

Fuente: Elaboración propia

Dado que los peores resultados se dan en el bloque 2 “procesos y prácticas concretos de aprendizaje”, se ahondó en las preguntas relacionadas con el objetivo de obtener más información sobre los disparadores que llevaron a dichas conclusiones:

Preguntas relacionadas con recolección de información:

- Esta unidad sistemáticamente recolecta información sobre: competidores, clientes, tendencias económicas, sociales y tecnológicas
- Esta unidad frecuentemente compara información con: competidores, organizaciones de primera clase

Preguntas relacionadas con experimentación:

- Esta unidad experimenta frecuentemente con nuevas formas de realizar el trabajo
- Esta unidad experimenta frecuentemente con nuevos productos o servicios
- Esta unidad tiene un proceso formal para llevar a delante y evaluar nuevos experimentos o ideas
- Esta unidad frecuentemente emplea prototipos o simulaciones para probar las nuevas ideas

Preguntas relacionadas con transferencia de conocimiento:

- Esta unidad tiene reuniones con el objetivo de aprender con: expertos de otros departamentos y divisiones, expertos fuera de la organización, clientes, proveedores
- Esta unidad regularmente comparte información con una red de expertos dentro de la organización
- Esta unidad comunica rápida y de forma precisa los nuevos conocimientos a las personas claves de la organización
- Esta unidad realiza regularmente momentos de revisión luego de los trabajos realizados

Más allá de algunos aspectos que coinciden con el diagnóstico original, vía observación, un hallazgo importante de esta encuesta fue el espacio de reflexión posterior a los trabajos realizados, que era algo no detectado originalmente y que, tal como menciona Valcour (2015) en su artículo, es una herramienta muy poderosa al

momento de fomentar el aprendizaje. En el próximo apartado se detallan acciones concretas a realizar sobre este tópico.

Finalmente, se desarrolló una encuesta que permitiera entender mejor la conexión del equipo con las tareas y con el concepto de aprendizaje (en el [Anexo II – Encuesta sobre tareas y aprendizaje](#) se encuentra el detalle de preguntas y respuestas de los encuestados). La misma permitió corroborar algunos aspectos, por ejemplo que si bien les gusta interactuar en su trabajo prefieren hacerlo en entornos conocidos (por eso eligen interactuar entre ellos donde la afinidad está garantizada), que se motivan con tareas nuevas pero necesitan que se desarrollen en un entorno de confianza ya sea porque existe material de consulta o una persona que sabe más del tema (esto se relaciona con el estilo tradicional que se mencionó en el apartado anterior). En líneas generales no es un equipo arriesgado que por sí sólo se lanzará a la experimentación, sino que para lograrlo se necesitará ciertos lineamientos o entorno que se lo requiera. Sin embargo, un hallazgo que resultó destacable fue que, si bien necesitan contención del entorno para realizar algo novedoso, una vez que se convencen, quieren ponerlo en práctica aun cuando no sea 100% validado por su superior.

Como conclusión de los distintos abordajes realizados durante la etapa de diagnóstico, se observa que lo más efectivo para lograr que la espiral del conocimiento se produzca de una manera orgánica y efectiva dentro del área CCG, es migrar a una estructura organizacional que, sin dejar de dar la contención propia de las estructuras jerárquicas, permita un mayor dinamismo otorgando los espacios suficientes para la interacción entre los miembros del equipo y la experimentación frente a temáticas nuevas. En el próximo apartado se describen las acciones puntuales que se han desarrollado en el área.

CAPÍTULO 9: ESTRATEGIA PARA CONVERTIR A “CORPORATE CONTROLLER GROUP” EN UN ÁREA DONDE SE GESTIONA EL CONOCIMIENTO

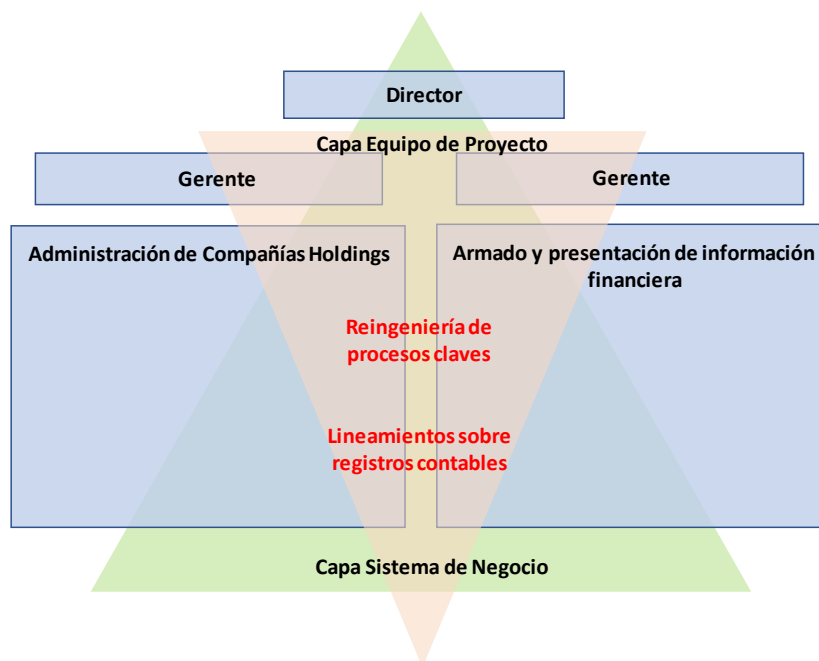
A lo largo de estos dos años de proceso de transformación, se intentó realizar un cambio holístico del área, buscando algunos cambios muy visibles, cómo puede ser el layout o flexibilización de algunas políticas que permitan el trabajo remoto, mezcladas con algunas situaciones más estresantes, como por ejemplo tomar decisiones en algún campo donde antes no lo habían hecho. El diseño de la estrategia se basó en las teorías de Nonaka sobre creación y GC.

La primera parte del proceso de cambio fue reflexionar sobre la manera en la cual el área debía conectarse con la estrategia de toda la organización tal como lo menciona Zack (1999). Inevitablemente, por el tipo de rol que tiene un área contable, una parte esperada del trabajo es garantizar el cumplimiento de normativas contables con el fin de entregar a los distintos stakeholders información fiable. Sin embargo, en estos entornos modernos tan cambiantes, de los cuales Arcos Dorados también es parte, se necesita cada vez más tener desarrolladas habilidades exploratorias. Es por ello que, se resumió la estrategia de cambio bajo el siguiente concepto: “Máxima eficiencia para los temas o tareas recurrentes de forma tal de generar el espacio para ser exploratorios en todo lo nuevo que se presenta”.

Por supuesto que este concepto presenta, inevitablemente, las tensiones entre “estabilidad y renovación” que mencionan North & Rivas (2008), pero esto es una condición imposible de evitar si se pretende transformar al conocimiento en una ventaja competitiva del área. Pensando en este concepto y en el estilo conductual del área, en donde la contención que proveen las estructuras jerárquicas tradicionales es necesaria para que no sea todo incertidumbre, se consideró que el mejor diseño de estructura para el área era la estructura híbrida que Nonaka y Takeuchi definieron como “hipertexto” mencionada por North & Rivas (2008). Llevando este diseño de estructura organizacional al área CCG, separando aquellos procesos claves relacionados con la rutina como la capa de negocio, y transformando a los procesos claves menos rutinarios como capa de proyectos. En cuanto a la distribución de las personas en las tareas, todas quedaron repartidas entre los procesos claves de la

capa de negocio, y todos tienen participación en los distintos temas ad-hoc que surgen. En un primer momento, los equipos que participaron en los temas ad-hoc que surgieron, los definió la directora del área quien a pesar de su rol de líder ejecutivo como cabeza del área, en la primera etapa era quien mejor podía funcionar como broker del conocimiento (tomando la definición de Senge (1995) sobre los líderes en una organización orientada al crecimiento), tratando de aportar una línea de crecimiento al conocimiento tácito de los miembros del equipo, potenciándolos en aquello que les resultaba más afín y acompañándolos dándoles contexto y participando con ellos en las experimentaciones. La estrategia hacia adelante es que los facilitadores en el armado de los equipos para la resolución de temas ad hoc la realicen los gerentes. La Figura N°36 ilustra la distribución de los procesos claves en la nueva estructura:

Figura 36: Estructura Organizativa Hipertexto del área CCG



Fuente: Elaboración propia

Con esta distribución de los procesos en dos capas (negocio y proyecto) se intentó cambiar el diseño de cada rol del equipo y por consecuencia, las habilidades necesarias para llevar adelante el mismo. En cuanto a los cambios de diseño implicaron:

- Extender los límites de la responsabilidad de cada individuo del equipo, dándole mayor autonomía y aumentando su campo de toma de decisión, influyendo en el factor de aprendizaje “exploración controlada” sugerido por la consultora Bersin (Mallon, 2018).
- Aumentar la complejidad del trabajo que cada individuo realiza
- Generar cierta redundancia en las tareas a realizar para que ese solapamiento intencional de información beneficie al equipo
- Dado que la resolución de problemas ad hoc se realiza en equipo, inevitablemente deben interactuar con otros miembros del área y con otros miembros de la organización, para la resolución de los mismos

Si el diseño realizado fue correcto, y tomando como referencia las encuestas realizadas por los profesores Gagné, Wei Tian, Soo, & Zhang (2019), existen todos los incentivos necesarios para que más allá de la buena voluntad de las partes para promover entornos de generación y transformación del conocimiento, tengan la necesidad de hacerlo para cumplir con sus responsabilidades.

Adicionalmente, bajo este diseño renovado de responsabilidades, se intentó pasar al siguiente nivel en términos de aprendizaje organizacional, tal como sugiere la consultora Bersin en su modelo de 4 niveles (Mallon, 2018), desarrollando las habilidades de las personas del equipo no sólo para su nivel actual de responsabilidades sino trabajando sobre las que necesitan para el siguiente nivel, apostando principalmente al desarrollo de la comunicación como herramienta fundamental para incorporar nuevos conocimientos, transmitirlos y lograr acuerdos. En cuanto a las relaciones de poder tal como se describen en el libro de Walter & Bez (2019), este nuevo abordaje debería traer aparejado nuevas formas de vincularse ya que, además de los factores de especialización como recurso de poder, también aparecerán las vinculadas al entorno, tal como se comentó en el apartado [CAPÍTULO 2: II.b\) Relaciones de poder](#)

Según la teoría de Nonaka, en la definición de roles se buscó cubrir los aspectos que define como:

- Autonomía

- Redundancia
- Fluctuación
- Variedad de requisitos

Adicionalmente a la modificación del diseño de los roles, se consideró dentro de la estrategia del cambio otros aspectos mencionados por Nonaka y Takeuchi que ayudan a generar un entorno de generación y transmisión del conocimiento. Uno de los puntos fue trabajar sobre el concepto que Nonaka y Takeuchi denominaron “Intención”, y para ello se armaron mensajes que pudieran transmitir el concepto de “Máxima eficiencia para los temas o tareas recurrentes de forma tal de generar el espacio para ser exploratorios en todo lo nuevo que se presenta”. A comienzos del año 2018 se implementaron reuniones trimestrales de equipo y todas comenzaban con los mensajes descriptos en la Figura N°37:

Figura 37: Presentación al equipo CCG en el año 2018




Fuente: Cedida por la empresa Arcos Dorados





En busca de un mayor impacto, se tomaron palabras de un miembro del equipo como mensaje de lo que debían lograr entre todos, y se buscó un símbolo que nada tuviera que ver con conceptos del mundo de negocios para graficar el concepto de cambio,

así fue como se seleccionó a un adrinka¹³ denominado “nkyinkyim” que representa la iniciativa, el dinamismo y la versatilidad (símbolo que se encuentra en la parte inferior de la Figura N°37). Con este símbolo se intentó transmitir no sólo la adaptación a cambios del entorno y los que se debían realizar puertas adentro del área, sino también el concepto de resiliencia para aceptar los errores como parte del proceso de aprendizaje y no como un limitante de las tareas realizadas.

Bajo esta misma línea de pensamiento, un año después, en marzo del 2019 se lanzó una nueva comunicación formal, dando a conocer la misión y visión como área, tal como se ilustra en la figura N°38:

Figura 38: Presentación al equipo CCG en el año 2019



Propósito	Garantizar que la información financiera de Arcos Dorados sea confiable
Visión	Cumplir nuestro propósito con una mirada integral , buscando un equilibrio entre eficiencia , satisfacción de necesidades de nuestros clientes internos y cumplimiento de normas y procedimientos
¿Cómo lograrlo?	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Volviéndonos expertos  ✓ Haciendo nuestros procesos eficientes  ✓ Adaptándonos a los cambios  ✓ Siendo curioso con los procesos de la compañía 

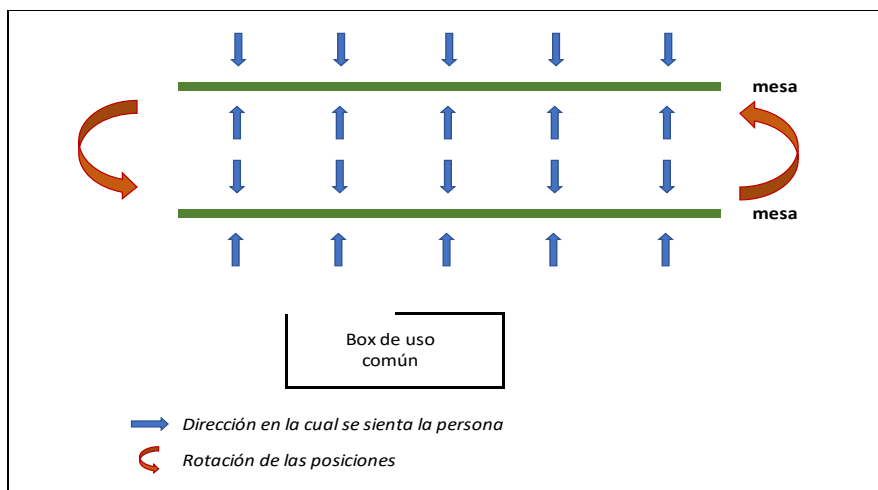
Fuente: Cedida por la empresa Arcos Dorados

Finalmente, la estrategia implementada buscaba una manera de materializar lo que Nonaka & Ryoko (2003) definieron como “Ba” tratando de generar ese contexto que permita la espiral del conocimiento. La manera que se encontró para materializarlo fue una mudanza a un layout colaborativo donde no existen diferencias por posición jerárquica. Con esta modificación también se buscó fomentar la comunicación informal debido a su rol fundamental de generar confianza, tal como se mencionó en

¹³ Símbolos comunes en algunas sociedades del oeste de África utilizados para representar conceptos o aforismos (https://es.wikipedia.org/wiki/S%C3%ADmbolos_adinkra)

el apartado de comunicación. Al momento de tomar la decisión de incorporar espacios colaborativos a la estrategia, se analizaron los pros y cons para entender si esto no podría ser contraproducente para las tareas de la capa de negocio que deben ser realizadas en el área. Schumpeter (2013) menciona algunas críticas a los espacios abiertos. Una de ellas se refiere al ruido que puede generarse y al bajo nivel de concentración que en ocasiones puede generar. Teniendo en cuenta estos puntos, se tomaron algunas acciones para modelar la estrategia de los espacios colaborativos: por un lado la generación dentro de este espacio de un lugar apartado que permita la concentración de quien lo requiera, esto quedó materializado a través de un box disponible para el equipo en cualquier momento; la otra acción fue la instauración de una política de home-office donde todos los miembros del equipo tienen la posibilidad de trabajar desde la casa para realizar tareas que requieran mayor concentración. Esta última fue bastante disruptiva dentro de la organización porque en Arcos Dorados aún no existe una política formal, pero se pudo conseguir la excepción para el área. La nueva distribución del layout es la que se ilustra en las Figuras N°39 y N°40:

Figura 39: Nuevo layout de trabajo del área CCG



Fuente: Elaboración propia

Figura 40: Imagen del layout del área CCG



Fuente: Cedida por la empresa Arcos Dorados

A fin de entender cuál fue el impacto de la estrategia para transformar el CCG en un área que gestiona el conocimiento, se observaron los resultados de las encuestas de clima de los años 2018 y 2019 como medida de aceptación, adicionalmente se realizaron entrevistas con miembros del equipo que ocupan diferentes poblaciones (definidas por la antigüedad) dentro de la estructura para escuchar su opinión sobre los cambios.

En cuanto a la encuesta de clima del año 2019 hubieron dos hechos destacados: el área tuvo el mejor resultado desde que se inició la medición en el año 2013; y, el mejor resultado dentro de todas las subáreas de Finanzas. En la Figura N°41 se muestran los resultados de las encuestas de los años 2013 a 2019:

Figura 41: Resultados encuestas de clima entre los años 2013 y 2019

	Encuesta de Clima						
	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Encuesta de clima - resultado total	82.40%	85.50%	86.70%	88.30%	90.30%	87.70%	94.60%

Fuente: Cedida por la empresa Arcos Dorados

En cuanto a los atributos generales, se observaron algunos puntos con mejoras importantes y sobre los cuales se podría inferir que la mejora tiene una relación directa con las distintas acciones tomadas. Estos atributos fueron lugar de trabajo, trabajo y recursos para realizarlos y formación. Los resultados se detallan en la Figura N°42:

Figura 42: Resultados comparativos encuesta de clima del año 2019

Atributos	Satisfacción		
	CCG SA CP 2019	CCG SA CP 2018	FINANZAS CP 2019
Arcos Dorados como lugar de trabajo	87,8%	77,8%	71,5%
Orgullo y Valor	98,3%	90,0%	86,0%
Liderazgo	98,7%	96,0%	91,7%
Equipo De Trabajo: Relaciones	98,3%	95,0%	92,7%
Habilidades y Conocimiento	95,6%	95,6%	90,3%
Trabajo y Recursos para realizarlo	93,3%	82,7%	80,0%
Formación	90,0%	76,7%	82,0%

Fuente: Cedida por la empresa Arcos Dorados

Otro punto interesante que se observó fue que al obtener las mejores calificaciones dentro de toda el área de Finanzas de Arcos Dorados en su conjunto, el equipo del CCG se transformó en un modelo y por esta razón en los últimos tiempos han tenido reuniones con otras áreas para compartir sus experiencias de cambio.

Adicionalmente, en algunos comentarios de la encuesta se observaron menciones respecto a la colaboración, la participación en proyectos desafiantes, la sinergia en el ambiente de trabajo, entre otros aspectos.

De las entrevistas realizadas, las dos personas elegidas con mayor antigüedad en el área comparten opinión en cuanto a una percepción clara de una dinámica de trabajo diferente a la que existía en el pasado cuando comenzaron a trabajar dentro del equipo. Sin embargo, una de ellas fue mucho más escéptica respecto a si este cambio verdaderamente es una modificación de comportamiento tal que lleve a un cambio en la cultura. Teme que las urgencias desvíen del camino de la exploración y de la realización de cambios en las formas de trabajo y que por ello finalmente no se logre una transformación hacia la creación y transferencia del conocimiento. El integrante del equipo que fue más positivo respecto al cambio cultural está convencido de estar

en el camino correcto, pero teme que aún requiera mucho del líder ejecutivo para que el cambio quede arraigado a la cultura.

La entrevista con el miembro del equipo con una antigüedad intermedia y que durante su tiempo en el área recibió una formación más holística porque su etapa de mayor absorción de conocimientos sucedió mientras se ponía en práctica la estrategia de cambio, tomó como algo fundamental en su desarrollo la forma de trabajo en un layout más colaborativo, donde las personas con mayor experiencia y con posiciones superiores estaban en el mismo espacio con aquellos de menor experiencia. Esta persona destacó como fundamental poder ver a los jefes trabajando en su día a día y no sólo transmitiendo mensajes, fue poner “las palabras en acción”. Esto no sólo le resultó muy motivador sino también de gran aprendizaje, porque las preguntas se pueden hacer en el momento en un entorno de confianza.

En cuanto al miembro de menor antigüedad en el área, él describió la forma de trabajo como colaborativa, donde acceder a cualquier persona con mayor experiencia es algo habitual. Más aún, percibe como extraño lo que sucede en otras áreas de la compañía, donde acceder a los jefes o las personas de mayor jerarquía es algo que sucede sólo en reuniones formales. En cuanto a cómo es el trabajo del CCG, aún percibe que la carga de trabajo es mucha, pero como se realiza en equipo y con una gran solidaridad entre todos, es posible llevarlo adelante, sin que sea una carga excesiva.

3 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

La pregunta de investigación que se buscó responder con este trabajo fue ¿Cuáles serían los cambios que habría que realizar en la estructura organizacional del equipo Corporate Controller Group – CCG para mejorar la creación y transferencia del conocimiento dentro del equipo?, en conjunto con las siguientes preguntas secundarias: ¿Qué tipo de estructuras organizacionales existen? ¿Cuál es el proceso para crear y transferir conocimiento organizacional? ¿Cuál es el rol del individuo en las estructuras organizacionales que fomentan la creación y transferencia del conocimiento?

Luego de toda la información bibliográfica recolectada, así como de la recolección de información del equipo a través de encuestas o entrevistas y de la observación participante se consideró que el principal cambio a realizar era modificar el tipo de estructura organizacional a una que permitiera un mayor dinamismo. El modelo que se buscó fue el propuesto por Nonaka denominado “estructura hipertexto”. Esta organización de la estructura era la que mejor podía congeniar con las distintas responsabilidades del área, ya que por un lado mantenía el orden de las estructuras burocráticas, pero por otro tenía el dinamismo de las capas de proyectos permitiendo al equipo crear y transferir conocimientos a partir de los problemas que deben enfrentar.

Con el objetivo de poder responder la pregunta de investigación fue necesario entender los tipos de estructura organizacional que existen, abarcando desde aquellas basadas en la supervisión directa hasta las que están fundamentadas en las relaciones informales. Es importante entender que no existen estructuras correctas e incorrectas, sino que existen estructuras que se adecúan mejor a las necesidades y al perfil de un equipo o una organización, y en esta instancia es fundamental comprender el rol que ocupan los aspectos informales de una organización como ser la comunicación, las relaciones de poder o la cultura organizacional.

En cuanto al proceso para crear y transferir conocimiento, en este trabajo se focalizó en el modelo SECI (Socialización, Externalización, Combinación e Internalización) propuesto por Nonaka y Takeuchi, entendiendo que es una forma muy esquemática de entender los pasos necesarios para la creación de conocimiento. Adicionalmente, es necesario complementar este modelo con la creación de un entorno para que se dé lo que los autores denominaron la espiral del conocimiento.

La creación del entorno, denominado “Ba” por Nonaka, tiene importancia debido a que es la manera de influenciar en el individuo, que es quien juega el rol principal en la creación del conocimiento, básicamente porque esto resulta un proceso íntimo de cada persona y de alguna manera esta debe estar dispuesta a compartirlo con el resto para que se de la espiral del conocimiento. Más allá de cuanto se pueda influenciar a través del entorno existen comportamientos del individuo que deben modificarse como ser su capacidad de aprendizaje y la forma en la cual se verá impactado por los errores cometidos. En esta investigación se ha profundizado en el entendimiento de que tanto la resiliencia ante los errores, así como la disposición a aprender de las personas, son condicionantes para que el proceso de creación y transferencia del conocimiento suceda.

En este trabajo de investigación, se buscó entender el diagnóstico de la situación en la cual se encontraba el CCG antes de la implementación de una estrategia para fomentar la creación y transferencia del conocimiento, y fue a través de la identificación de procesos claves y un análisis FODA, donde se pudo identificar que si bien la calidad humana dentro del equipo es buena, la forma de trabajo era muy individualista y el espacio para el intercambio de inquietudes o la experimentación era acotado. Adicionalmente, a través del análisis de la espiral del conocimiento para el área CCG, se pudo identificar los principales problemas en cada cuadrante que impedían que este proceso espiralado fluya con normalidad. A saber, **S**: pocas personas tenían los conocimientos críticos; **E**: poco espacio de diálogo entre pares y conocimientos disponibles sólo para quienes participaron de un proceso; **C**: Baja tolerancia al error y oportunidades en la forma de documentación de procesos ad-hoc; **I**: poca experimentación y una baja toma de decisión individual.

En cuanto a los aspectos de mejora en la estructura, tal como se mencionó previamente, se modificó a una estructura híbrida, denominada por Nonaka “Hipertexto”, con el objetivo de potenciar una capa dinámica de procesos ad-hoc, sin perder de vista el orden de las estructuras burocráticas. Para ello fue fundamental las encuestas realizadas que permitieron entender el perfil de los integrantes del área. Estos necesitan trabajar en un entorno ordenado, aunque se sienten sumamente motivados ante la aparición de trabajos nuevos.

Finalmente, se describió y evaluó la estrategia desarrollada para acompañar el cambio de estructura organizacional con el fin de convertir al CCG en un área con una cultura de aprendizaje organizacional. La estrategia implementada, no sólo abarcó aspectos como la redistribución de roles, que dio a los miembros del equipo un mayor empoderamiento en la toma de decisiones, y los forzó a no trabajar solos, generando una dependencia sana del resto de los miembros; sino que también se abarcaron todas las recomendaciones de Nonaka en cuanto al entorno, como ser: la creación de un mensaje con cierta metáfora que identifique el rumbo, o, el cambio a un layout colaborativo que permitiera un entorno más natural de intercambio, fomentando la comunicación y la predisposición para el trabajo en equipo. La modificación del layout fue un cambio simbólico muy importante, ya que fue un cambio concreto para ideas que al principio resultaban un poco abstractas.

Un pilar fundamental para la sostenibilidad de este proceso a largo plazo es el foco continuo en aumentar el ámbito de toma de decisión de todos los miembros del equipo que, aún siendo un trabajo arduo, es lo que genera el cambio de comportamiento necesario para avanzar hacia un área que se destaque por el manejo del conocimiento.

Recomendaciones

Entendiendo que transformarse en un área del conocimiento es un cambio cultural, más allá de la obtención de resultados positivos en la primera etapa y de la buena recepción en el equipo, los próximos pasos deberían estar orientados a continuar avanzando con mucho foco en el aprendizaje continuo como pilar para lograr la GC.

Los pilares recomendados para seguir trabajando durante los próximos años son:

- Incentivar la toma de decisión de los miembros del equipo de forma tal que cada vez sea más autónoma
- Incentivar al equipo al cambio de procesos, buscando alternativas para automatizar aquellas tareas rutinarias que hoy existen. La contrapartida de esta eficiencia de tiempo que se genera es el mayor tiempo disponible para poder participar en la capa de proyectos de la estructura de hipertexto
- Desarrollar perfiles que funcionen como “brokers del conocimiento”
- Buscar alternativas para lograr una documentación efectiva del conocimiento explícito de manera tal de lograr algún grado de independencia entre el conocimiento y las personas

Un mecanismo sugerido para avanzar en los distintos pilares es desarrollar la motivación intrínseca de cada miembro del equipo a través del reconocimiento de las acciones que vayan en la dirección del aprendizaje organizacional, premiando a aquellos que se preocupen por hacer las cosas de una manera distinta sin tener miedo al fracaso, tal como lo sugieren North & Rivas (2008).

4 ANEXOS

ANEXO I – TEST DE ESTILOS CONDUCTUALES DR ALESSANDRA

Elegir la afirmación que mejor te represente

(1)	(S) Mayor apertura a conocer mejor a la gente y a entablar nuevas relaciones	81.25%
	(C) Ejerce más control sobre la persona con quien se relaciona, incluyendo cuánto llega a conocerlos	18.75%
(2)	(C) Centra las conversaciones en las tareas, temas a resolver, trabajo o situación del momento	50.00%
	(S) Permite que las conversaciones viren hacia el tema de interés de los demás, aun si esto se aparta del trabajo o de la situación del momento	50.00%
(3)	(I) Aporta con menos frecuencia a las conversaciones grupales	43.75%
	(D) Aporta con mayor frecuencia a las conversaciones grupales	56.25%
(4)	(I) Tiende a reservar su parecer o sentimientos, solamente compartiendo cuando se le preguntan y es necesario	43.75%
	(D) Tiende a expresar su parecer o sentimientos sobre las cosas, se le pregunta o no	56.25%
(5)	(C) Tiende a tomar decisiones en base a objetivos, hechos o evidencia	93.75%
	(S) Tiende a tomar decisiones en base a sentimientos, experiencias o relaciones	6.25%
(6)	(D) Con frecuencia hace gestos, expresiones faciales, y recurre a la entonación para enfatizar ciertos puntos	87.50%
	(I) Menor propensión a hacer gestos, expresiones faciales, y entonación para enfatizar ciertos puntos	12.50%
(7)	(D) Mayor propensión a hacer comentarios tales como: "¡Eso es!! o, "Siento...".	56.25%
	(I) Mayor propensión a formular preguntas o a hablar con menos seguridad: "¿Cómo te queda?" o, "A mi entender..."	43.75%
(8)	(C) Mayor propensión a esperar y a responder a conflictos	12.50%
	(S) Menor propensión a esperar el conflicto y mayor motivación a ocuparse personalmente cuando surge un conflicto	87.50%
(9)	(S) Mayor propensión a aceptar los puntos de vista de los otros (ideas, sentimientos e inquietudes)	100.00%
	(C) Menor propensión a aceptar los puntos de vista de los otros (ideas, sentimientos e inquietudes)	0.00%
(10)	(C) Tiende a centrarse principalmente en la idea, el concepto o el resultado	62.50%
	(S) Tiende a centrarse principalmente en el grado de interés, la persona en cuestión y el proceso	37.50%
(11)	(I) Mayor propensión a esperar que los otros lo/la presenten en una reunión social	62.50%
	(D) Mayor propensión a presentarse en una reunión social	37.50%
(12)	(S) Mayor apertura respecto del tiempo que le dedica a los demás	87.50%
	(C) Menor apertura respecto del tiempo que le dedica a los demás	12.50%
(13)	(C) Propensión a regirse por su propia agenda y temas de interés al tiempo que se sintoniza con las motivaciones de los demás	50.00%
	(S) Propensión a adaptarse a la agenda y temas de interés del otro al tiempo que le resta importancia a todo conflicto o desacuerdo	50.00%
(14)	(I) Tiende a permanecer involucrado en situaciones, condiciones y relaciones conocidas	50.00%
	(D) Tiende a buscar nuevas experiencias, situaciones y oportunidades	50.00%
(15)	(D) Propensión a expresar su propio punto de vista gustosamente	93.75%
	(I) Propensión a reservar toda expresión que refleje su punto de vista	6.25%
(16)	(I) Tiende a reaccionar más lenta y deliberadamente	31.25%
	(D) Tiende a reaccionar más rápida y espontáneamente	68.75%
(17)	(C) Prefiere trabajar independientemente o establecer las condiciones cuando hace participar a otros	12.50%
	(S) Prefiere trabajar con otros y a través de otros, brindando apoyo siempre que sea posible	87.50%
(18)	(I) Propensión a responder frente al riesgo y al cambio de modo más cauteloso o predecible	62.50%
	(D) Propensión a responder al riesgo y al cambio de manera más dinámica e impredecible	37.50%

ANEXO II – ENCUESTA SOBRE TAREAS Y APRENDIZAJE

¿Qué es lo que más me gusta de mi trabajo?	
<i>Trabajar con mis tareas habituales</i>	15%
<i>Trabajar interactuando con el equipo</i>	69%
<i>Trabajar interactuando con otras áreas</i>	15%
<i>No me gusta nada de mi trabajo</i>	0%
Las tareas que más me motivan son:	
<i>Las que conozco porque las realizo de forma periódica</i>	0%
<i>Las que son nuevas y tengo algún material o persona para consultar</i>	85%
<i>Las que son nuevas y no tengo algún material o persona para consultar</i>	15%
<i>No me motivan las tareas que hago</i>	0%
Lo que más me aburre de mi trabajo es:	
<i>Cumplir fechas de vencimiento</i>	31%
<i>Armar archivos con información soporte</i>	69%
<i>Analizar diferencias</i>	0%
<i>Resolver problemas que son difícil de resolver</i>	0%
Me gusta hacer cosas nuevas en mi trabajo:	
<i>Sí</i>	100%
<i>No</i>	0%
La última vez que hice algo nuevo en mi trabajo fue:	
<i>En los últimos 15 días</i>	46%
<i>Hace un mes</i>	46%
<i>Hace más de un mes</i>	8%
<i>No hice nada nuevo</i>	0%
La tarea nueva que hice fue:	
<i>Una iniciativa propia</i>	31%
<i>Me fue asignada por otra persona del equipo</i>	69%
<i>No hice nada nuevo</i>	0%
¿Cómo me siento cuando tengo que hacer una tarea que no hice anteriormente?	
<i>Motivado/a</i>	100%
<i>Angustiado/a</i>	0%
<i>Indiferente</i>	0%
¿Cuál considero que es la mejor manera de aprender?	
<i>Asistiendo a un curso</i>	8%
<i>Investigando para después ponerlo en práctica</i>	31%
<i>Ir probando algo nuevo en la medida que hago mis tareas habituales</i>	62%
<i>No me gusta aprender cosas nuevas</i>	0%
Antes de poner en práctica algo nuevo prefiero:	
<i>Tener todo planificado y testeado</i>	15%
<i>Tener lineamientos generales y luego corregir desvíos en la medida que los observo</i>	85%
<i>No me gusta poner en práctica algo nuevo</i>	0%
Cuando usted pone en práctica algo nuevo, la opinión de su superior es:	
<i>Condición indispensable para hacerlo</i>	31%
<i>Una opinión importante pero si estoy convencido/a lo hago</i>	69%
<i>Me es indiferente</i>	0%
<i>No pongo en práctica cosas nuevas</i>	0%

5 BIBLIOGRAFÍA

- Aguilera-Luque, A. M. (11 de Julio de 2017). *Nonaka y Takeuchi: un modelo para la gestión del conocimiento organizacional*. Obtenido de Ana María Aguilera-Luque: <http://anamariaaguilera.com/nonaka-y-takeuchi/>
- Alessandra, T. (s.f.). Test de Estilos Conductuales. *Módulo Career Building - Autoconocimiento (materia de MBA Di Tella)*.
- Ander-Egg, E. (2011). *Aprender a investigar*. Córdoba: Brujas.
- Andersen, E. (Marzo de 2016). *Learning to Learn*. Obtenido de Harvard Business Review: <https://hbr.org/2016/03/learning-to-learn>
- Best, W. (1988). *Cómo investigar en educación*. Madrid: Morata.
- Center, A. -A. (2019). *Knowledge Management in 2019 - Executive Summary*. Houston: APQC.
- Crozier, & Friedman. (1990). *El actor y el sistema*.
- Davenport, T. H. (24 de Junio de 2015). *Whatever happened to knowledge management?* Obtenido de The Wall Street Journal: <https://blogs.wsj.com/cio/2015/06/24/whatever-happened-to-knowledge-management/>
- Davenport, T., & Pruzak, L. (1998). *Working knowledge: how organizations manage what they know*. Boston: Harvard Business School Press.
- Davey, L. (11 de Enero de 2016). *You can learn and get work done at the same time*. Obtenido de Harvard Business Review: <https://hbr.org/2016/01/you-can-learn-and-get-work-done-at-the-same-time>
- Diez Gutierrez, E. J. (1999). *La estrategia del caracol*. España: Oikos-Tau SA.
- Gagné, M., Wei Tian, A., Soo, C., & Zhang, B. (19 de Julio de 2019). *Why Employees Don't Share Knowledge with Each Other*. Obtenido de Harvard Business Review: <https://hbr.org/2019/07/why-employees-dont-share-knowledge-with-each-other>
- Garvin, D. A. (Julio-Agosto de 1993). *Building a Learning Organization*. Obtenido de Harvard Business Review: <https://hbr.org/1993/07/building-a-learning-organization>
- Garvin, D., Edmondson, A., & Gino, F. (Junio de 2008). *Is Yours a Learning Organization?* Obtenido de Harvard Business Review: <https://hbr.org/2008/03/is-yours-a-learning-organization>
- Geus, A. d. (Marzo de 1988). *Planning as Learning*. Obtenido de Harvard Business Review: <https://hbr.org/1988/03/planning-as-learning>
- Gulati, R. (Mayo-Junio de 2018). *Structure that's not stifling*. Obtenido de Harvard Business Review: <https://hbr.org/2018/05/structure-thats-not-stifling>

- Hansen, M. T., Nohria, N., & Tierney, T. (Mayo de 1999). *What's your strategy for managing knowledge*. Obtenido de Harvard Business Review: <https://hbr.org/1999/03/whats-your-strategy-for-managing-knowledge>
- Hollister, Kemper, & Wooldridge. (1986). Conexión entre el análisis de proceso y análisis de impacto: el caso del trabajo asistido. En Cook, & Reichardt, *Métodos cualitativos y cuantitativos en investigación evaluativa* (págs. 202-226). Madrid: Sage Publications.
- Horwitch, M., & Armacost, R. (2002). Helping Knowledge Management be all it. *Journal of Business Strategy* (Vol. 23 - Issue 3), 26-31.
- Johnson, W. (24 de Agosto de 2018). *What to do When a Good Employee Stops Trying to Grow*. Obtenido de Harvard Business Review: <https://hbr.org/2018/08/what-to-do-when-a-good-employee-stops-trying-to-grow>
- Koeing, M. E. (15 de Enero de 2018). *What is KM? Knowledge Management Explained*. Obtenido de KM World: <http://www.kmworld.com/Articles/Editorial/What-Is/What-is-KM-Knowledge-Management-Explained-122649.aspx>
- Mallon, D. (Junio de 2018). *Putting Learning Back Into Work: The High-Impact Learning Organization*. Obtenido de D2L: Desire to Learn: <https://www.d2l.com/resources/webinars/putting-learning-back-into-work-the-high-impact-learning-organization/?campaign=70161000000kDyCAAU>
- Marin Fonseca, R. A., Quintero Montenegro, D. Y., & Valencia Medina, J. (Junio de 2013). *El rol de la gestión del conocimiento en la implementación de un sistema integrado de gestión*. Obtenido de Revista Logos Ciencia y Tecnología: <https://www.redalyc.org/html/5177/517751544004/>
- Mesa, I. D. (2004). *Los modernos alquimistas: epistemología corporativa y gestión del conocimiento*. Medellín: Fondo Editorial - Universidad EAFIT. Obtenido de <https://books.google.com.br/books?id=zOSz18cXqtAC&pg=PA52&lpg=PA52&dq=intenci%C3%B3n+nonaka&source=bl&ots=dDpSI-BxW2&sig=ACfU3U0QDvCJ2pKXhceqZvyiM6qZTrivDw&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKEwjY66usz9rhAhU1HbkGHXPoDP4Q6AEwCHoECA YQAQ#v=onepage&q=intenci%C3%B3n%20non>
- Mintzberg, H. (1983). *Diseño de Organizaciones Eficientes*. New Jersey: Prentice Hall.
- Nonaka, I. (Julio-Agosto de 2007). *The Knowledge-Creating Company*. Obtenido de Harvard Business Review: <https://hbr.org/2007/07/the-knowledge-creating-company>
- Nonaka, I., & Ryoko, T. (2003). The knowledge-creating theory revisited: knowledge creation as a synthesizing process. *Knowledge Management Research & Practice*, 2-10.

- Nonaka, I., & Toyama, R. (5 de Junio de 2005). The theory of the knowledge-creating firm: subjectivity, objectivity and synthesis. *Industrial and Corporate Change*, Volume 14, Number 3, pp. 419-436.
- North, K., & Rivas, R. (2008). *Gestión del conocimiento: Una guía práctica hacia la empresa inteligente*. Libros en red.
- Palmer, K., & Blake, D. (8 de noviembre de 2018). *How to Help Your Employee Learn from Each Other*. Obtenido de Harvard Business Review: <https://hbr.org/2018/11/how-to-help-your-employees-learn-from-each-other>
- Prusak, L. (2001). Where did knowledge come from? *IBM Systems Journal*, VOL 40.
- Quast, L. (20 de Agosto de 2012). *Why knowledge management is important to the success of your company*. Obtenido de Forbes: <https://www.forbes.com/sites/lisaquast/2012/08/20/why-knowledge-management-is-important-to-the-success-of-your-company/#341a68273681>
- Rigby, D., & Bilodeau, B. (5 de Abril de 2018). *Management Tools & Trends*. Obtenido de Bain & Company: <https://www.bain.com/insights/management-tools-and-trends-2017/>
- Sanner, B., & Bunderson, J. (11 de Diciembre de 2017). *The Truth about Hierarchy*. Obtenido de MIT Sloan - Management Review: <https://sloanreview.mit.edu/article/the-truth-about-hierarchy/>
- Schumpeter. (7 de Septiembre de 2013). *Montessori Management*. Obtenido de The Economist: <https://www.economist.com/business/2013/09/07/montessori-management>
- Senge, P. (1995). *Rethinking leadership in the learning organization*. Obtenido de The Systems Thinker: <https://thesystemsthinker.com/rethinking-leadership-in-the-learning-organization/>
- Senge, P. M. (2006). Introduction to the revised edition. En P. M. Senge, *The Fifth Discipline* (pág. 2). New York: Crown Business.
- Valcour, M. (31 de December de 2015). *4 Ways to Become a Better Learner*. Obtenido de Harvard Business Review: <https://hbr.org/2015/12/4-ways-to-become-a-better-learner>
- Walter, J., & Bez, Z. (2019). *De la burocracia a la organización en red*. Buenos Aires: Lenguaje Claro Editora.
- Winters-Robinson, E. (11 de Junio de 2018). *4 Strategies of High Performing Learning Organizations*. Obtenido de D2L: Desire to Learn: <https://www.d2l.com/enterprise/blog/4-strategies-high-performing-learning-organizations/>
- Zack, M. H. (1999). Developing a Knowledge Strategy. *California Management Review* (Vol. 41, No. 3), 125-145.

6 RESUMEN DE FIGURAS

FIGURA 1: CANTIDAD DE ARTÍCULOS QUE MENCIONAN GC ENTRE LOS AÑOS 1993 Y 2011..	7
FIGURA 2: CANTIDAD DE MENCIONES SOBRE GC ENTRE LOS AÑOS 2001 Y 2011	7
FIGURA 3: LA ESCALERA DE LA COMPETENCIA	17
FIGURA 4: MODELO SECI	18
FIGURA 5: ESPIRAL DEL CONOCIMIENTO.....	20
FIGURA 6: PROCESO CONTINUO DEL CONOCIMIENTO ORGANIZACIONAL	22
FIGURA 7: TOP CINCO DE PRIORIDADES PARA EQUIPOS Y PROGRAMAS DE GC EN 2019	23
FIGURA 8: REPRESENTACIÓN CONCEPTUAL DEL "BA"	25
FIGURA 9: RESUMEN DEL COMPORTAMIENTO DEL CONOCIMIENTO EN LAS DISTINTAS ESTRUCTURAS	33
FIGURA 10: ESTRUCTURA ORGANIZATIVA HIPERTEXTO	34
FIGURA 11: PROCESO DE COMUNICACIÓN	36
FIGURA 12: MODELO BERSIN SOBRE MADURACIÓN DEL APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL ...	42
FIGURA 13: FACTORES Y DIMENSIONES DEL MODELO BERSIN	43
FIGURA 14: FACTOR 2 "ENGINEERED EXPLORATION"	44
FIGURA 15: FACTOR 3 "GUIDED ADAPTION"	45
FIGURA 16: FACTOR 4 "ACCELERATED EVOLUTION"	46
FIGURA 17: MOTIVACIÓN LABORAL Y ESTÍMULO	57
FIGURA 18: DETALLE DE ENTREVISTADOS	60
FIGURA 19: RELACIÓN ENTRE INSTRUMENTOS, VARIABLES E INDICADORES	61
FIGURA 20: CONOCIMIENTOS "CORE" DEL ÁREA CCG	63
FIGURA 21: ENCUESTA DE CLIMA - AÑO 2018	64
FIGURA 22: ENCUESTA DE CLIMA - AÑO 2018	64
FIGURA 23: ENCUESTA DE CLIMA - AÑO 2018	65
FIGURA 24: TEST DE ESTILOS CONDUCTUALES - DR ALESSANDRA	65
FIGURA 25: DESCRIPTORES DEL ESTILO "PAVO REAL"	66
FIGURA 26: RESULTADOS ENCUESTAS DE CLIMA ENTRE LOS AÑOS 2013 Y 2017	66
FIGURA 27: RESULTADOS ENCUESTAS DE CLIMA ENTRE LOS AÑOS 2013 Y 2017	67
FIGURA 28: ORGANIGRAMA DEL ÁREA CCG - AÑO 2017	68
FIGURA 29: RESULTADOS ENCUESTAS DE CLIMA ENTRE LOS AÑOS 2013 Y 2017	69
FIGURA 30: RESULTADOS ENCUESTAS DE CLIMA ENTRE LOS AÑOS 2013 Y 2017	70
FIGURA 31: LAYOUT OFICINA BUENOS AIRES - AÑO 2017	71
FIGURA 32: FODA DEL ÁREA "CORPORATE CONTROLLER GROUP"	71
FIGURA 33: ASPECTOS QUE IMPIDEN ESPIRAL DEL CONOCIMIENTO	72
FIGURA 34: BENCHMARK SCORES	74
FIGURA 35: RESULTADOS ENCUESTA SOBRE APRENDIZAJE.....	74
FIGURA 36: ESTRUCTURA ORGANIZATIVA HIPERTEXTO DEL ÁREA CCG	78
FIGURA 37: PRESENTACIÓN AL EQUIPO CCG EN EL AÑO 2018	80
FIGURA 38: PRESENTACIÓN AL EQUIPO CCG EN EL AÑO 2019	81
FIGURA 39: NUEVO LAYOUT DE TRABAJO DEL ÁREA CCG	82
FIGURA 40: IMAGEN DEL LAYOUT DEL ÁREA CCG	83
FIGURA 41: RESULTADOS ENCUESTAS DE CLIMA ENTRE LOS AÑOS 2013 Y 2019	83
FIGURA 42: RESULTADOS COMPARATIVOS ENCUESTA DE CLIMA DEL AÑO 2019	84