



*“LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO A TRAVES DE LAS
COMUNIDADES DE PRÁCTICAS EN PLATAFORMAS
DIGITALES”*

ALUMNO: Vanesa Carolina Marinangeli

TUTOR: Vanessa Welsh

AÑO: 2017

LUGAR: CIUDAD AUTÓNOMA DE BUENOS AIRES



AGRADECIMIENTOS

A Nicolas y mi hija Matilda, por permitirme el espacio, la compañía y la paciencia. Desde la panza y durante este primer año de vida.

A mi tutora Vanessa por apoyarme y alentarme en este camino, sin ella hubiese sido imposible.

Al G6, que fue incondicional en todo el MBA, que lindo equipo.

A mi equipo de GC, Fla, Ruth y Diego, que compartimos durante 4 años, la experiencia de trabajar con y para las personas de una organización en crecimiento, sin duda la mejor experiencia laboral hasta hoy.

A Dani, mi coach personal.

A mi familia, en la que nací y me vio crecer

Y como siempre, gracias a mis amigos. La vida está hecha de momentos.



RESUMEN

El trabajo que se presenta a continuación, tiene como tema principal, la Gestión del Conocimiento a través de las comunidades de prácticas en plataformas digitales. Por este motivo, es que, en este trabajo, estudiaremos la Gestión del Conocimiento en las organizaciones, los modelos que apliquen al objeto de estudio, las herramientas estudiadas por Wenger (2001), así como también comprender el rol que tiene la tecnología en el proceso de gestionar el conocimiento a través de las comunidades de prácticas virtuales.

En las organizaciones se maneja una gran cantidad de datos, documentos e información, que necesitan ser gestionadas, para que dicha información se transforme en conocimiento y este pueda ser reutilizado con el fin de aprender de los errores, aplicar mejora continua y ampliar la base de conocimiento de la organización.

Blue Star Group (BSG), es una organización más de la Argentina, pero tiene como objetivo expandir su red de tiendas de accesorios de moda para la mujer al mundo, cambiando el paradigma de una empresa familiar a una empresa multinacional. Los dueños - fundadores de la empresa apuestan a que el conocimiento de su gente es la base para armar una organización multinacional y no ven otra forma de expandirse que no sea a través de la red que puedan generar los colaboradores. Con más de 4000 colaboradores se apostó a que la implementación de una plataforma de Office SharePoint Server (SH) para disponibilizar todo el conocimiento.

En el presente trabajo de investigación se estudia con mucho foco las comunidades de prácticas como vehículo para transferir conocimiento y el objetivo principal de esta tesis es analizar:

“Si la plataforma que comercializa Microsoft bajo el nombre de Office SharePoint Server (SH), es una plataforma que puede ser utilizada con el fin de generar comunidades de prácticas facilitando el trabajo en las organizaciones que aspiran a movilizar el conocimiento entre los diferentes actores.”

Esta plataforma no fue estudiada por Wenger y por eso se desarrolla este trabajo de investigación en BSG. Este estudio es de carácter exploratorio y descriptivo ya que se implementó en la empresa la plataforma de SH como plataforma virtual bajo el nombre Bluedocs para gestionar el conocimiento dentro de la organización a través de las diferentes herramientas que esta provee tales como intranet, bibliotecas, comunidades de prácticas virtuales, entre otros.

Actualmente se encuentra implementada la plataforma en la organización, la misma está siendo utilizada como canal de comunicación entre la dirección y los colaboradores, no aprovechando el potencial que la misma tiene.

Luego de todo este proceso de investigación, llegamos a la conclusión, que SH puede ser utilizada como herramienta para generar comunidad de practica virtual (CPV), intercambiando conocimiento entre sus miembros que tengan un interés común y un deseo de relación entre los mismos, pero esto va más allá de un proceso informático o de



sistematizar un proceso o documentarlo, medirlo y gestionarlo. Sino que el factor clave es el capital humano y cultural que sin un apoyo incondicional de la dirección y del *management* de la empresa es un fracaso asegurado a la hora de hablar de Gestión del Conocimiento en la organización.

PALABRAS CLAVES

GESTION DEL CONOCIMIENTO

PLATAFORMAS VIRTUALES

OFFICE SHAREPOINT SERVER

COMUNIDAD DE PRÁCTICAS VIRTUAL



ÍNDICE

AGRADECIMIENTOS.....	2
RESUMEN	3
PALABRAS CLAVES.....	4
INTRODUCCIÓN.....	8
CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN A LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO	11
INTRODUCCIÓN AL CAPÍTULO.....	11
1.1. CONCEPTUALIZACIÓN DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO (GC)	11
1.2. DEFINICIÓN DE MODELOS DE GC	13
MODELO (NONAKA Y TAKEUCHI, 1995)	13
MODELO (WIIG, 1993).....	17
MODELO (MARSAL Y MOLINA, 2002).....	18
1.3. FACTORES CLAVES DE ÉXITOS PARA IMPLEMENTAR GC.....	20
1.4 EL ROL DE LA TEGNOLOGÍA EN GC	21
1.5 CONCLUSIÓN	22
CAPÍTULO II: COMUNIDADES DE PRÁCTICAS	23
INTRODUCCIÓN AL CAPÍTULO.....	23
2.1. CONCEPTUALIZACIÓN DE LAS COMUNIDADES DE PRÁCTICAS	23
2.2. CONCEPTUALIZACIÓN DE LAS COMUNIDADES DE PRÁCTICAS VIRTUALES (CPV).....	27
2.3. DISEÑO DE UNA CP.....	28
2.4. FASES DE UNA CP	31
2.5. ROLES EN LAS CP	34
2.6. FACTORES DE ÉXITO DE IMPLEMENTACIÓN DE CPV.....	36
2.7. LA GC EN UNA CPV	37



2.8 CONCLUSIÓN	37
CAPÍTULO III: PLATAFORMAS DIGITALES	39
INTRODUCCIÓN AL CAPÍTULO	39
3.1. EL ROL DE LA TECNOLOGÍA	39
3.2. ANÁLISIS DE PLATAFORMAS.....	42
3.2.1. PORTALES DE TRABAJADORES DE GC.....	43
3.2.2. SITIOS WEB DE COMUNIDADES	44
3.2.3. DOCUMENTADORES.....	46
3.3. OFFICE SHAREPOINT SERVER (SH).....	47
3.4 CONCLUSIÓN	54
CAPÍTULO IV: BLUE STAR GROUP	56
INTRODUCCIÓN AL CAPÍTULO	56
4.1 INFORMACIÓN DE LA EMPRESA.....	56
4.2 ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA	59
4.3 COMPETENCIA.....	60
CAPÍTULO V: GC Y LAS PLATAFORMAS VIRTUALES EN BSG	62
INTRODUCCIÓN AL CAPÍTULO	62
5.1 ANÁLISIS DE ENTREVISTAS PARA MAPEO DE CONOCIMIENTO	62
5.2 BLUEDOCS	67
5.3 ENTREVISTA A MARTIN CASTELLI	69
5.4 ANÁLISIS DE ENCUESTAS DE IMPLEMENTACION DE CPV.....	71
5.5 REUNIÓN CON MARIO FALGUIERES	73
CONCLUSIÓN	74
BIBLIOGRAFÍA.....	77



ANEXOS I 80

ANEXO II 99



INTRODUCCIÓN

Es común encontrar cada vez más organizaciones que piensan en la transferencia de conocimiento con la misma seriedad que lideran y gestionan sus finanzas. Muchas organizaciones al momento de hablar de Gestión del Conocimiento lo hacen bajo una metodología definida, con herramientas tecnológicas que soportan esta intensidad.

El mundo de hoy nos brinda una situación inigualable a la hora de compartir conocimiento, disponemos de tecnología, acceso a internet y dispositivos que permiten a las diferentes generaciones de la sociedad interrelacionarse. En este contexto la Gestión del Conocimiento (GC), correctamente implementada, se convierte en el factor de diferenciación y éxito de las empresas.

Las organizaciones que gestionan eficientemente este conocimiento tienen como objetivo identificar y capturar el conocimiento que poseen los individuos dentro de la organización, con el fin de hacerlo explícito, dejándolo disponible para el consumo de otros colaboradores. De esta manera el conocimiento se conserva y puede ser reutilizado aun cuando los colaboradores claves dejaron de pertenecer a la organización.

Cuando se habla de capturar y compartir conocimiento, el mercado tiene disponible un mundo de plataformas que pueden ser implementadas en las organizaciones que facilitan la gestión de la información. Pero la implementación de plataformas por sí sola no asegura el éxito de la GC, es imprescindible trabajar en la cultura de la organización con el fin de propiciar un ambiente de intercambio de información.

Una de las formas de impactar en la cultura de la organización es a través de las comunidades de práctica (CP), grupos de colaboradores con el fin de desarrollar un conocimiento especializado, compartiendo aprendizajes como herramienta dinamizadora del conocimiento.

En las organizaciones se administra una gran cantidad de datos, documentos, conocimiento tácito y explícito (Nonaka y Takeuchi, 1995) que es necesario gestionar, transformando dicha información en conocimiento. Tenemos que ser capaces de identificar, capturar, explicitar, difundir y transferir dicho conocimiento dentro de la organización (Wiig, 1993)

En el presente trabajo de investigación se estudian las comunidades de prácticas como vehículo para transferir conocimiento a través de plataformas tecnológicas del autor (Wenger, 2001).

Luego de desarrollar esta tesis debemos poder responder:

- ¿Cuáles son los factores de éxitos que asegurar para la implantación de un proyecto de GC?
- ¿Cuáles son los factores de éxitos de implementar comunidades de prácticas virtuales?
- ¿Cuáles son las herramientas tecnológicas de GC disponibles en el mercado que puedan ser implementadas en la organización con el fin de



capturar, documentar, gestionar y transferir el conocimiento y administrar comunidades?

- ¿Cuál es el rol de la tecnología a la hora de implementar plataformas virtuales?

El objetivo principal de esta tesis es analizar si la plataforma que comercializa Microsoft bajo el nombre de Office SharePoint Server, es una plataforma que puede ser utilizada con el fin de generar comunidades de prácticas facilitando el trabajo en las organizaciones que aspiran a movilizar el conocimiento entre los diferentes actores. Para poder determinar esto algunos objetivos secundarios que van a dar entendimiento y manejo de la temática que esta tesis aborda son:

Analizar los conceptos básicos de Gestión del Conocimiento con sus respectivos modelos que apliquen al objeto de estudio Comunidades de prácticas a través de plataformas tecnológicas.

Analizar las herramientas tecnológicas asociadas con Gestión del Conocimiento para capturar, documentar, gestionar, transferir y transformar el conocimiento.

Comprender el rol de la tecnología en el proceso de gestionar el conocimiento a través de comunidades de prácticas virtuales.

Este estudio es de carácter descriptivo, a través de un estudio de caso único (Flyberger, 2006), donde a través de este caso se buscó estudiar “si la plataforma que comercializa Microsoft bajo el nombre comercial de OFFICE SHAREPOINT SERVER (2013) es una plataforma que puede ser utilizada con el fin de generar CPV facilitando el trabajo en las organizaciones que aspiran a movilizar el conocimiento entre los diferentes actores”.

Es una investigación de carácter exploratorio, ya que se implementó en BSG la plataforma de SH como plataforma virtual bajo el nombre Bluedocs para gestionar el conocimiento dentro de la organización a través de las diferentes herramientas que esta provee tales como intranet, bibliotecas, CPV, entre otros.

La población que se estudia en esta investigación, comprende a colaboradores claves de la organización a la hora de generar información. Así como también encuestas dirigidas a los usuarios de la plataforma. La investigación se hará en el marco de respetar los lineamiento de la organización de no dinamizar el uso de las CPV por lo cual se pondrá cuidado a la hora de seleccionar a los colaboradores que participen de los procesos de recolección.

Los instrumentos utilizados para la recolección de información fueron:

- Entrevistas a colaboradores claves de la organización con el fin de implementar GC. Entrevistas disponibles en el Anexo I.
- Entrevista a Director de Innovación en el 2013 con el fin de implementar una plataforma virtual.



- Encuestas dirigidas a colaboradores que fueron parte del proceso de implementación de la plataforma y de las CPV. Encuestas en el Anexo II.
- Encuestas dirigidas a colaboradores que tienen menos de 1 año de antigüedad. Encuestas disponibles en el Anexo II.
- Entrevistas al Director de Capital Humano para evaluar las razones de la discontinuidad de las CPV.

La información obtenida por parte de las entrevistas se utilizara para realizar un informe que contengan información cualitativa y el resultado de las encuestas conformar un informe cuantitativo para poder abordar una conclusión de si SH es o no una plataforma para la ejecución de CPV.

La tesis consta de V capítulos. El primero trata el tema de gestión del conocimiento, el propósito de este capítulo es comprender el área de estudio, las definiciones, los modelos que estudian la gestión del conocimiento y los factores claves a la hora de implementar alguno de los modelos. Por su parte el segundo capítulo describe a las comunidades de prácticas, así como también las fases que atraviesa una CP y en función de esta información saber cómo se diseña una comunidad. El capítulo III nos introduce en las plataformas colaborativas que analiza el autor para luego poder comprender el mundo de Blue Star Group. Finalmente, en los capítulos IV y V se muestra los principales resultados del estudio de campo.



CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN A LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

INTRODUCCIÓN AL CAPÍTULO

El estudio del conocimiento es una práctica muy antigua; el mismo ha sido objeto de estudio por varios filósofos, ya que en los últimos años ha recobrado su importancia y se le presta más atención que antes (Nonaka y Takeuchi, 1995).

En las organizaciones el conocimiento es lo más importante y porque no lo más valioso a la hora de evaluar los bienes intangibles de la empresa.

Por esta razón en este capítulo se muestra la importancia de comprender que es el conocimiento, los diferentes significados que adopta según los autores investigados; conocer las particularidades de los modelos de Gestión del Conocimiento (GC) de Nonaka y Takeuchi (1995) que apunta a la creación del conocimiento, así como también comprender el modelo de Wiig (1993) que se centra en que el conocimiento debe estar organizado para que pueda ser valioso. Otro modelo estudiado es el modelo de Marsal y Molina (2002) que se centra en la generación de comunidades de prácticas, aprendizaje, entre otras. El capítulo finaliza con recomendaciones a tener en cuenta a la hora de implementar GC en una organización a través de plataformas digitales.

1.1. CONCEPTUALIZACIÓN DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO (GC)

Según Gómez (2006) la aparición y creciente importancia del conocimiento como un nuevo factor de producción hace que el desarrollo de tecnologías, metodologías y estrategias para su medición, creación y difusión se convierta en una de las principales prioridades de las organizaciones. Antes de introducirnos en la multitud de modelos para la creación y gestión del conocimiento GC y por qué surge la necesidad de su administración o aplicación.

Para este autor, luego de un detenido análisis de las definiciones puede convenir que GC consiste en un conjunto de procesos sistemáticos (identificación y captación del capital intelectual; tratamiento, desarrollo y compartimiento del conocimiento; y su utilización) orientados al desarrollo organizacional y/o personal y, consecuentemente, a la generación de una ventaja competitiva para la organización y/o el individuo.

Según lo expuesto por la OECD (2003), GC se utiliza para capturar buenas prácticas, compartir las mismas, formar y contribuir al aprendizaje organizacional y gestionar la propiedad intelectual; con el objeto de retener el conocimiento del personal, mejorar la satisfacción de los usuarios y/o clientes, proporcionar espacios de trabajos.

Según Drucker (2003), el desafío de la empresa del siglo XXI es resolver el problema de la productividad del trabajo del conocimiento. Las empresas deben identificar y explotar al máximo esas fuentes de ventajas competitivas duraderas y sostenibles mediante una gestión del conocimiento adecuada que no sólo permita satisfacer



necesidades presentes y futuras, sino también aprender a explotar los recursos de conocimiento existentes o identificar los requeridos para desarrollar nuevas oportunidades.

Para Davenport y Prusak (1999), el conocimiento es una mezcla de experiencia, valores, información y “saber hacer” que sirve como marco para la incorporación de nuevas experiencias e información, y es útil para la acción. Se origina y aplica en la mente de los conocedores. En las organizaciones con frecuencia no sólo se encuentra dentro de documentos o almacenes de datos, sino que también está en rutinas organizativas, procesos, prácticas, y normas.

El conocimiento es identificar, estructurar y sobre todo utilizar la información para obtener un resultado. A la información que recibe, la persona le adiciona intuición y sabiduría, convirtiéndolo en conocimiento

Para Marsal y Molina (2002) la implantación de GC tiene, un doble efecto: por una parte, ayudar a flexibilizar la organización, rompiendo las barreras a la libre circulación del conocimiento y, por tanto, a la creación de valor y al aumento de la competitividad. En segundo lugar, permite retener a los empleados que realizan las contribuciones más importantes en el proceso de cambio que se está produciendo (dirigido conscientemente o no).

Para Quinn, Anderson y Finkelstein (2003) la capacidad de gestionar el intelecto humano, convertirlo en productos y servicios útiles; se está convirtiendo a gran velocidad en la técnica directiva esencial de estos tiempos.

Se puede concluir que ser humano debe entender que se encuentra en una era en que el poder ya no proviene de ocultar el conocimiento, sino que proviene de compartir la información y por ende es evidente que el poder surgirá de la buena gestión y utilización de esta información transformándola en conocimiento imprescindible para ser competentes.

En consecuencia, a principios del siglo XXI, se ha reconocido la necesidad de entender y medir la actividad de gestión de conocimientos para que las empresas puedan mejorar lo que hacen y para que las administraciones puedan ejecutar políticas que promuevan estos beneficios. (OECD, 2003). Al respecto existen diferentes modelos para poder gestionar este bien intangible (el conocimiento) cuya filosofía se basa en identificar, crear, almacenar, compartir y usar conocimiento en toda la organización buscando aumentar la productividad y la competitividad, diferenciándose unos con otros en la manera de conseguir su objetivo. Cada organización debe nutrirse de los modelos propuestos, pero debe trabajar por la adecuación de los mismos a su entorno creando su propio modelo. Estos modelos desencadenan cambios en el ámbito individual y organizativo para conseguir organizaciones inteligentes (Salazar, 2005).



1.2. DEFINICIÓN DE MODELOS DE GC

A principios del siglo XXI, se ha reconocido la necesidad de entender y medir la actividad de gestión de conocimientos para que las empresas puedan mejorar lo que hacen y para que las administraciones puedan ejecutar políticas que promuevan estos beneficios (OECD, 2003). Al respecto existen diferentes modelos para poder gestionar este bien intangible (el conocimiento) cuya filosofía se basa en identificar, crear, almacenar, compartir y usar conocimiento en toda la organización buscando aumentar la productividad y la competitividad, diferenciándose unos con otros en la manera de conseguir su objetivo. Cada organización debe nutrirse de los modelos propuestos, pero debe trabajar por la adecuación de los mismos a su entorno creando su propio modelo. Estos modelos desencadenan cambios en el ámbito individual y organizativo para conseguir organizaciones inteligentes (Salazar, 2005).

Varios autores han diseñado una serie de modelos de estudio de la GC, de los cuales nos enfocaremos en tres de ellos, que entendemos son los más adecuados y aplicables al objeto de nuestra materia de estudio.

MODELO (NONAKA Y TAKEUCHI, 1995)

Los autores afirman que se necesita tanto el espectro tácito como el explícito para crear el conocimiento y producir innovación. (Nonaka, 1991), (Nonaka, Takeuchi 1995)

- **Conocimiento explícito:** es aquella información que está descrita en manuales y procedimientos.
- **Conocimiento tácito:** es aquel que se aprende sólo por la experiencia, y se comunican sólo de manera indirecta, a través de la metáfora y la analogía.

La estrategia está basada en la creación de mapas de conocimiento, de equipos autónomos y sesiones de diálogo grupal, donde los individuos, mediante esquemas, modelos, metáforas y analogías, revelan y comparten su conocimiento. Esta estrategia solo podrá ser implementada en empresas que estén abiertas a cambios contextuales y que les den una autonomía a los colaboradores. Estos colaboradores deberán ser parte del equipo creador del conocimiento.

Este modelo contempla 5 fases:

1. **Compartir conocimiento tácito:** es el paso primordial para que se genere la creación de conocimiento en la organización. Para que este “compartir” tenga éxito los autores consideran que el intercambio de conocimiento se realice cara a cara siendo parte así de la etapa de socialización ya que diferentes colaboradores de una organización trabajan en pos de una meta.
2. **Crear conceptos:** en esta fase es donde el conocimiento tácito y explícito interactúan fuertemente. Una vez que se ha formado un modelo mental compartido en el campo de la interacción, el equipo lo enuncia a través de más diálogo continuo, en forma de reflexión colectiva. El modelo mental tácito



compartido se verbaliza en palabras y frases y, finalmente, cristaliza en conceptos explícitos. Esta fase corresponde a la exteriorización.

3. Justificar los conceptos: incluye determinar si los conceptos creados son en verdad válidos para la organización y para la sociedad. Es similar a un proceso de filtrado, por lo que los criterios normales de justificación son el costo, el margen de ganancia o utilidad y el grado en el que un producto contribuye al crecimiento de la empresa. En una compañía creadora de conocimiento, el papel principal de la alta dirección es formular los criterios de justificación en forma de intención organizacional, la cual se expresa en términos de estrategia o visión.
4. Construir un arquetipo: el concepto justificado se convierte en algo tangible y concreto. Se construye combinando el concepto explícito recién creado con el conocimiento explícito ya existente. Ya que los conceptos justificados, que son explícitos, se convierten en arquetipos, que también son explícitos, esta fase es comparable a la combinación.
5. Expandir el conocimiento: el nuevo concepto, que ha sido creado, justificado y modelado, continúa adelante hacia un nuevo ciclo de creación de conocimiento en un nivel ontológico distinto. Este proceso se llama distribución cruzada de conocimiento y tiene lugar intra e inter - organizacionalmente.

Nonaka y Takeuchi (1995), argumentan que la creación de conocimiento se convertirá en la clave para mantener una ventaja competitiva en el futuro. Dado que el entorno y las preferencias de los clientes de la competencia cambian constantemente, el conocimiento parece rápidamente.

El espiral del conocimiento (SECI), como se muestra en la Figura N° 1, es un modelo conceptual propuesto por primera vez por Nonaka (1991) y ampliado por Nonaka y Takeuchi (1995). En él se describe cómo se genera el conocimiento explícito y tácito, transferido, y se recrea en las organizaciones.



FIGURA N° 1: ESPIRAL DE CONOCIMIENTO



1. ELABORACIÓN PROPIA CON INFORMACIÓN EXTRAÍDA DE NONAKA, I; TAKEUCHI, H (1995)

Este tipo de proceso de creación de conocimiento se lleva a cabo de forma continua y se produce en todos los niveles de la organización, se muestra la interacción de los conocimientos tácitos y explícitos (Nonaka y Takeuchi, 1995). En muchos casos, la creación de conocimiento se produce de un modo inesperado o no planificado. (Dalkir, 2011)

- La **socialización** es el proceso de compartir el conocimiento tácito a través de la observación, la imitación, la práctica y la participación en comunidades formales e informales
- La **externalización** es el proceso de articulación de conocimiento tácito en conceptos
- La **combinación** es el proceso de integración de conceptos en un sistema de conocimiento.
- La **internalización** es el proceso de incorporar el conocimiento explícito en conocimiento tácito.
- La **limitación** de este modelo es que no profundiza suficientemente en el proceso de transferencia de conocimiento

Como mencionamos anteriormente Nonaka y Takeuchi (1995) acentúan el rol de la empresa en el desarrollo de condiciones adecuadas que permitan la creación de



conocimiento a niveles individual, grupal, organizacional e inter-organizacional; para esto, autores señalan la existencia de cinco condiciones:

1. **Intención:** la espiral de conocimiento es encauzada por la intención organizacional, que se define como la aspiración que una empresa tiene por alcanzar sus metas, lo que generalmente se asume en forma de estrategia, es decir, la expresión de una visión de conocimiento que permita a la empresa valorar la relevancia y utilidad del nuevo conocimiento. Davenport (1996) señala el requerimiento de un objetivo institucional –un propósito o concepto compartido para unificar los esfuerzos de los distintos miembros del grupo.
2. **Autonomía:** en el plano individual, debería consentirse que todos los miembros de la organización actúen tan autónomamente como las circunstancias lo permitan.
3. **Fluctuación y caos creativo:** Estimulan la interacción de la organización y el ambiente externo. Si las organizaciones adoptan una actitud abierta hacia las señales del ambiente, pueden explotar la ambigüedad, la redundancia y el ruido de tales señales para mejorar su sistema de conocimiento. El caos se puede generar en forma natural o artificial por los directivos.
4. **Redundancia:** es la existencia de información que va más allá de los requerimientos operacionales inmediatos de los miembros de la organización. Una forma de generar redundancia es que los departamentos con distintas funciones trabajen juntos en una división del trabajo no muy bien definida; otra manera es a través de la rotación estratégica de personal, especialmente entre áreas muy distintas. Las diferencias entre los individuos evitan que el grupo caiga en soluciones rutinarias para los problemas: como el grupo no cuenta con soluciones familiares en común, los individuos deben desarrollar ideas nuevas en conjunto o combinar sus ideas viejas de maneras nuevas. Para Davenport (1996), la redundancia es la existencia de determinado conocimiento compartido antes de que se produzca la colaboración.
5. **Variedad de requisitos:** se fomenta combinando la información de manera distinta, flexible y rápida, y distribuyendo por igual la información en todas las secciones de la organización. Cuando hay diferenciales de información en la organización, sus miembros no pueden interactuar en los mismos términos, lo que pone en peligro la búsqueda de distintas interpretaciones de información nueva. En otras palabras: la diversidad interna de una empresa (en términos de su información, operaciones y modelos mentales) debe combinarse con la variedad externa del ambiente para una adaptación efectiva.



MODELO (WIIG, 1993)

El modelo de GC de Wiig (1993) se enfoca en el principio de que para que un conocimiento pueda ser útil y valioso el mismo debe ser organizado. Dicho en otras palabras, el conocimiento debe estar ordenado de manera tal de que el conocimiento que se pretende usar, pueda encontrarse con facilidad.

El primordial objetivo de este modelo es reforzar el uso del conocimiento, en donde se describe el contenido del conocimiento, su localización, su proceso de recolección, su distribución y su utilización. Todo esto se logra a través de la creación de una estructura organizativa del conocimiento. No distinguiendo la dimensión epistemológica y la dimensión ontológica.

La dimensión epistemológica se refiere a los tipos de conocimiento, tácito y explícito, que forman el conocimiento de cualquier persona, grupo u organización.

La dimensión ontológica se refiere a la interacción de los niveles de conocimiento individual, grupal, organizacional e inter - organizacional.

Wiig (1998, 1993) elaboró un modelo de GC que agrupa tanto el proceso de creación, codificación y aplicación del conocimiento, como la resolución de problemas. Por otro lado, confeccionó una estructura organizativa que identifica las necesidades de conocimiento, y además el conocimiento disponible para construir la “enciclopedia del conocimiento” de la organización.

De este modo, “la enciclopedia del conocimiento” forma la base que tiene la organización para compartir información y para generar nuevos conocimientos.

Wiig establece tres categorías, que denomina los pilares de la gestión del conocimiento. Cada uno de estos tres pilares representa un conjunto de funciones necesarias para la creación, manifestación, uso y transmisión del conocimiento.

- Refiere a la exploración del conocimiento y su adecuación. Se compone de varios elementos secundarios, que incluyen el estudio, clasificación del conocimiento, su análisis, las actividades relacionadas de obtención, codificación y organización del conocimiento
- Consiste en la evaluación del valor del conocimiento y las actividades relacionadas con el mismo.
- Se centra en formalizar la actividad de la gestión del conocimiento. Este elemento consiste en sintetizar las actividades relacionadas con el conocimiento: manejo, utilización, control del conocimiento, su afianzamiento, distribución y automatización.

Por último, se hace referencia a algunas dimensiones útiles en el modelo GC de Wiig (Dalkir, 2011):



- **Culminación:** se interroga que tan relevante y disponible es la fuente de información.
- **Conectividad:** se refiere a la diferencia entre las relaciones del bien-entendido y al bien-definido objetivo del conocimiento.
- **Congruencia:** se dice que un conocimiento es congruente cuando todos los hechos, conceptos, perspectivas, valores, juicios están ligadamente asociados y relacionados con la consistencia del objetivo del conocimiento.
- **Perspectiva y propósito:** los propósitos y perspectivas hablan del fenómeno donde nosotros conocemos algo que traemos en mente sobre un punto en particular o de un propósito en específico.

MODELO (MARSAL Y MOLINA, 2002)

Para Marsal y Molina (2002) la GC está fundamentada en el tipo de cultura organizacional existente en la institución.

Este modelo se encuentra compuesto por 5 fases que se basan fundamentalmente en el estudio, el conocimiento y el cambio.

- Autodiagnóstico
- Gestión estratégica
- Definición y aplicación del modelo GC
- Gestión del cambio
- Indicadores para medir el impacto de la GC

La estrategia apunta a crear conocimiento a través de:

- Páginas amarillas:
- Comunidades
- Buenas prácticas
- Encuentro de asistencia y ayuda

Todas estas acciones requieren una cultura organizativa orientada a compartir conocimiento en donde el tener información no es una fuente de poder permitiendo dar el poder de decisión a todos los miembros fomentando el trabajo en equipo y la comunicación en todos los niveles de la organización.

Esta cultura debe ser promovida por colaboradores con capacidades de comunicar y gestionar cambio a su vez es imprescindible el manejo de tecnología para poder mover el conocimiento. Ya que apunta a que la organización maneje todo el



conocimiento a través de plataformas como intranet, extranet, servidores y todas aquellas plataformas que permitan contener conocimiento.

Finalmente, para culminar, Marsal y Molina (2002), enfatizan que la GC ha puesto de manifiesto la necesidad de considerar las organizaciones como dispositivos sociales en lugar de máquinas eficientes. Esta dimensión social implica la existencia de valores y normas compartidos (la cultura de la empresa de los 90), la existencia de colaboración y de confianza, elementos necesarios para el trabajo en equipo. No hace falta insistir demasiado sobre el hecho que los equipos de trabajo cooperativo son la pieza básica del funcionamiento de las organizaciones excelentes.

En la Figura N° 2 se realiza un resumen de los puntos más relevante de los tres modelos estudiados, se seleccionaron estos tres modelos ya que los objetivos aportan al objeto de estudio.

FIGURA N° 2: RESUMEN DE MODELOS DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

	Modelo de Nonaka y Takeuchi	Modelo de Wiig	Modelo de Marsal y Molina
Objetivo	Cómo las organizaciones pueden crear y promover el conocimiento.	Reforzar el uso del conocimiento	Compartir el conocimiento.
Basado en:	Distinguir dos clases de conocimientos tácitos y explícitos, reconoce la existencia de un conocimiento organizativo de naturaleza distinta al conocimiento individual.	Describir el contenido del conocimiento, su localización, su proceso de recolección, su distribución y localización.	Crear páginas amarillas, comunidades de aprendizaje, buenas prácticas y encuentros de asistencia y ayuda.
Conocimiento Organizacional consiste en:	Amplificar el conocimiento organizacional creado individualmente y se cristaliza como parte de la red de conocimiento de la	Ordenar el conocimiento para que pueda ser encontrado aquel que es útil.	Compartir el conocimiento.



	organización		
--	--------------	--	--

2. ELABORACIÓN PROPIA CON INFORMACIÓN EXTRAÍDA DE NONAKA, I; TAKEUCHI, H (1995), WIIG, K (1993) Y MARSAL, M; MOLINA, J (2002)

1.3. FACTORES CLAVES DE ÉXITOS PARA IMPLEMENTAR GC

Aunque los factores que, en función del contexto particular, pueden determinar el éxito de un proceso de GC son muchos y variados. Davenport (1997) identifica nueve factores clave e interrelacionados como posibles condicionantes del éxito de un proyecto de GC:

1. Debe existir una cultura favorable y compatible con la GC. Tres componentes primordiales en esta cultura:
 - Orientación positiva hacia el conocimiento, es decir el compartir y el saber debe estar entre la actitud de los colaboradores.
 - La ausencia de factores de inhibición del conocimiento en la cultura, primordial para que el compartir se dé naturalmente
 - El tipo de proyecto de GC coincida con la cultura.
2. La implantación de un sistema de GC resulta más sencilla y fluida si existe una adecuada infraestructura tecnológica. A esta definición se le agrega que los colaboradores de la organización deben haber desarrollado las competencias necesarias para hacer uso de ella. Por lo que se recomienda analizar las generaciones que intervienen en los procesos de la organización para poder comprender todos los aspectos a tener en cuenta a la hora de planificar las herramientas de capacitación.
3. Como en cualquier otro proyecto que se inicie y que afecte a la totalidad de la organización, el apoyo del directorio resulta fundamental si queremos que tenga alguna posibilidad de éxito. La comunicación a la organización sobre la importancia de GC, así como la financiación y la definición de cuál es el conocimiento crítico que se quiere gestionar son tres acciones que resultan útiles a la hora de implementar el modelo de GC.
4. Traducir los beneficios de la implementación de GC en beneficios para la organización dado que implementar estos modelos pueden ser costosos.
5. Es aconsejable realizar una buena evaluación diagnóstica que oriente el desarrollo del proceso de implementación.
6. Como en cualquier otro proceso que se inicie, resulta básico clarificar aquello que se quiere conseguir, es decir, los objetivos que se pretende alcanzar con el desarrollo de dicho proceso. Se puede resumir este punto con que se debe tener claridad del objetivo a concretar, así como también claridad a la hora de comunicarnos.



7. El conocimiento es personal por lo tanto es fundamental motivar e incentivar a los miembros de la organización para que lo compartan, lo usen y lo creen de forma habitual. Es vital que quienes trabajen en esta implementación puedan persuadir a los colaboradores para que compartan lo que saben y a su vez utilicen los medios formales que la organización disponga.
8. Es fundamental la creación de una estructura de conocimiento flexible y sencillo de usar para que todos tengan acceso a las redes, comunidades existentes. En este tipo de implementaciones es fundamental comprender y conversar con el glosario de la organización ya que la terminología propia de la empresa genera barrera de entrada a la hora de interrelacionar a los colaboradores.
9. Proporcionar diferentes canales y situaciones que faciliten la transferencia de conocimiento para todos los tipos de colaboradores ya sea por dispersión geográfica o bien por competencia desarrolladas por los colaboradores.

1.4 EL ROL DE LA TEGNOLOGÍA EN GC

A pesar de los avances de la tecnología informática en materia de GC vemos que se presenta la paradoja de empresas muy ricas en datos y muy pobres en información. Se considera riqueza porque existen millones de registros acumulados en sistemas informáticos, y pobreza porque las empresas no cuentan con las herramientas para explotar estos datos, convertirlos en conocimiento y mucho menos que este conocimiento esté disponible para toda la organización.

Con los avances que la tecnología informática presenta se abren interesantes posibilidades para que las empresas puedan:

- Implementar sistemas que transformen datos en información valiosa
- Implementar estrategias de generación de información a partir de datos, por medio de uso intensivo de herramientas de Business Intelligence.
- Generar espacios virtuales de colaboración que faciliten el intercambio de conocimiento entre integrantes de la cadena de valor que pueden incluso estar geográficamente distantes.
- Implementar herramientas de colaboración existentes en el mercado que permiten a los usuarios finales en forma autónoma:
 - Generar bibliotecas de documentos
 - Generar “wikies” (bases de conocimiento administradas por los usuarios)
 - Crear portales personales y publicarlos en la Intranet corporativa
 - Realizar búsquedas inteligentes en todos los portales individuales

A través de la tecnología es como una empresa transforma sus tesoros ocultos de grandes volúmenes de datos generados diariamente en sus sistemas de información



en información valiosa y útil para que los integrantes de las compañías aprendan sobre el negocio, el entorno y los resultados de su gestión y puedan comunicarlo a otros integrantes de la organización de un modo eficiente.

1.5 CONCLUSIÓN

A modo de resumen se observa que las definiciones conceptuales de GC son importantes siendo el mundo ideal a aspirar a la hora de pensar en GC, no obstante, no debe perderse de vista los puntos clave para la implementación de un sistema de GC. Algunos de ellos como ser la importancia de contar con el apoyo de la dirección para poder tener el empuje y la claridad a la hora de avanzar y transformar los procesos que hacen al conocimiento de la organización. Este apoyo se podrá obtener al poder cuantificar los beneficios que le traerá la organización plasmar el conocimiento. Esta es la puerta de entrada para una implementación exitosa. El sponsor número uno será el directorio si es que realmente beneficia a la organización.

El segundo tema importante en este capítulo es comprender la distancia entre los colaboradores de acuerdo a su idiosincrasia y por qué no a sus generaciones. Por lo que es imperioso poder armar un plan estratégico de cómo implementar GC y cómo ayudarán las plataformas digitales. Contar con el conocimiento disponible al alcance de todos es algo habitual de las generaciones Y, pero no es tan así para los *baby boomers* o generación X, por lo cual es primordial no perder de vista los modelos mentales de la organización a la hora de trazar el plan y avanzar.

Para terminar este capítulo, se recogen aquellos conceptos operativos necesarios en la realización de este estudio de investigación:

- El conocimiento no se puede gestionar como otros recursos; lo que se gestiona es el proceso en el que se intercambia y crea conocimiento.
- Este proceso parte de los conocimientos tácito y explícito para determinar cómo se transfiere.
- A la hora de ejecutar este proceso se debe presentar factores o actitudes que aseguren, dentro de lo posible, el éxito de la GC.

El modelo que se elige de referencia es el modelo de Marsal y Molina (2002) que apunta a la creación de comunidades de prácticas como parte de la estrategia a la hora de transferir de transferir conocimiento.



CAPÍTULO II: COMUNIDADES DE PRÁCTICAS

INTRODUCCIÓN AL CAPÍTULO

El concepto de “Comunidad de práctica” (CP), fue introducido por primera vez, por Wenger y Lave (1991). En este trabajo se refleja la idea de que el aprendizaje implica participación en comunidad y que la adquisición de conocimientos se considera un proceso de carácter social. Dicho de otro modo, por primera vez se estudia la concepción del aprendizaje como un hecho colectivo frente a la idea clásica que lo limita a un proceso individual.

Wenger (1998) concibe el aprendizaje como un proceso de participación social. Frente al implacable celo con el que actúan la mayoría de las instituciones contra las CP, el autor defiende que el aprendizaje basado en la participación puede ser muy beneficioso para las organizaciones.

Además, Wenger (1998) define a la Comunidad de Práctica como —...un conjunto de personas organizadas alrededor de una tarea común e independiente. Comparten un sentido de emprendimiento en común, involucración recíproca y un repertorio de respuestas compartidas”.

En este capítulo se estará abordando las definiciones de los autores en lo que respecta a las CP y comunidades de prácticas virtuales (CPV), los roles dentro de las mismas y los factores de éxitos a considerar a la hora de implementar CP. Como complemento de la investigación se estarán describiendo las principales características del diseño general de la CP. Por último, se realiza una descripción de los factores de éxito para implementar una CPV.

2.1. CONCEPTUALIZACIÓN DE LAS COMUNIDADES DE PRÁCTICAS

Wenger (1991) enfatiza la concepción del aprendizaje como un hecho colectivo, frente a la idea tradicional de ser un proceso individual. Se usa el término CP para identificar a “un grupo de personas que se reúnen de manera informal para compartir su experiencia y pasión por una empresa común”.

Por otro lado, —... los miembros de las CP generalmente resuelven problemas, discuten pensamientos y comparten información “, —...y a la vez desarrollan herramientas y marcos conceptuales que llegan a formar parte del conocimiento común de la comunidad” (Zeller, 2004).

Wenger (2001) afirma que el conocimiento de una organización vive en una constelación de comunidades de práctica, cada una toma a su cargo un aspecto específico de las competencias que la organización necesita.

Wenger (2002) ha definido a las CP como un “grupo de personas que comparten un interés, un conjunto de problemas, o una pasión sobre un tema, y quienes profundizan su

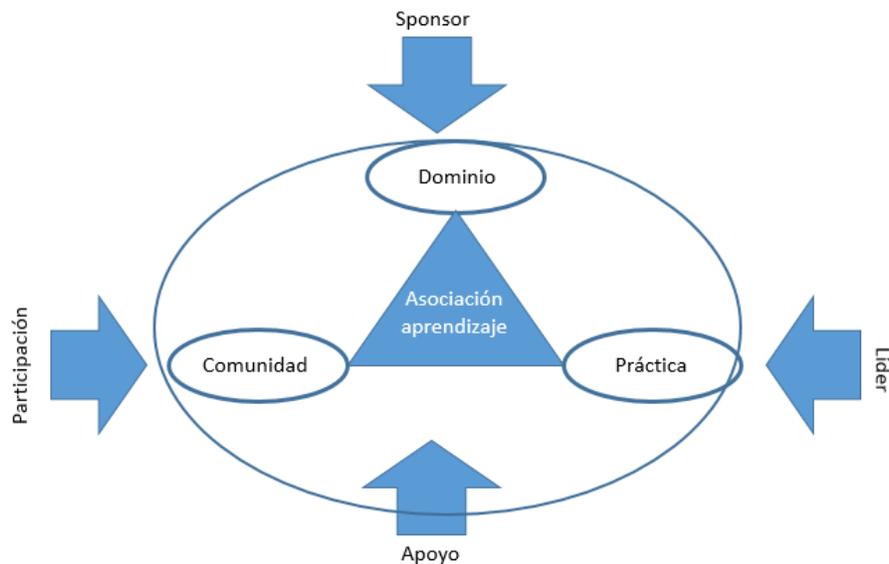


conocimiento y experiencia en el área a través de una interacción continua que fortalece sus relaciones". Es así como Wenger visualiza a las comunidades en la medida que permitan construir conocimiento y a su vez multiplicarlo, el aprendizaje es parte del proceso de participación y construcción. Para este autor las CP comparten intereses, experiencias o conjuntos de problemas, nutriéndose de las interacciones sociales, del choque cultural y de la identidad propia y se caracterizan por poseer dominio, comunidad y práctica.

El dominio hace referencia a lo que la comunidad estudia, la práctica al campo de aplicación y la comunidad se refiere a los miembros quienes forman parte del proceso, permitiendo que el conocimiento de la comunidad se mantenga, desarrolle y comparta.

La combinación de estos tres elementos (dominio, comunidad y práctica) es lo que constituye una CP (Figura N°3). Para cultivar una CP hay que desarrollar las tres etapas en forma simultánea.

FIGURA N°3: DISCIPLINA SOCIAL DEL APRENDIZAJE



3. ELABORACIÓN PROPIA CON INFORMACIÓN EXTRAÍDA DE WENGER, E (2002)

La Figura N°3, según Wenger (2002), introduce un modelo simple y básico para la CP como la piedra angular de una disciplina social del aprendizaje. Contiene siete elementos básicos que describiremos a continuación. Los tres elementos centrales son la definición de comunidades de práctica como contexto de aprendizaje social: cada uno es un aspecto de la disciplina social: qué somos (dominio), cómo formamos una comunidad y quién debe ser parte de ella (comunidad), y cuál es la práctica que necesitamos para mejorar en (práctica). Estos tres elementos se definen mutuamente y funcionan como un conjunto. Las cuatro flechas se refieren a cuatro perspectivas distintas de circunscripciones para las que esta disciplina social es importante (Participación, Liderazgo, Apoyo, Patrocinio).



Participación y liderazgo.

El primer par horizontal de flechas de la perspectiva está dentro del círculo de la comunidad. La razón de la participación, “lo que hay en mí”, el imperativo del aprendizaje de los miembros es el fundamento de la energía social de una CP. Unos de los factores claves de éxito es tener miembros que puedan nutrir de conocimientos a la comunidad.

Patrocinio y apoyo

Estos miembros no necesitan ser parte de la comunidad y normalmente no son roles ejecutados por los miembros. Estos miembros son miembros de desarrollo y potencian a la comunidad sin pertenecer a ella. Estos miembros le dan un orden a la comunidad, según el autor, se cuestionan lo siguiente:

- ¿De qué se trata la asociación?
- ¿Quién debe estar en la mesa?
- ¿Qué deben hacer juntos?
- ¿Cómo van a beneficiarse?
- ¿Quién tomará el liderazgo?
- ¿Quiénes son las partes interesadas externas?
- ¿Dónde están los recursos para el apoyo?

Wenger definió como un grupo de personas que se auto-gobierne y cuyos miembros comparten un interés común, compartiendo además normas, patrones de conductas, creencias y valores interactuando entre ellos. Generando un aprendizaje con otro individuo/miembro de la comunidad. En las CP es la práctica lo que rige el aprendizaje de la comunidad, este concepto no implica que los miembros saben todo, en algún momento será necesario convocar a expertos para incorporar nuevos conocimientos, pero es la comunidad quien dirige este conocimiento.

Esta definición es compartida por McDermott y Snyder (2002) quienes afirman que el moderador es una pieza clave a la hora de garantizar el funcionamiento de las CP, sobre todo en el caso de las CPV. Su misión es promover la participación y gestionar los contenidos intercambiados entre los miembros de la CP, identificar los contenidos relevantes y almacenarlos de manera adecuada para facilitar su recuperación.

Una CP sería un grupo de personas de una misma empresa o una misma especialización, que compartieran conocimientos respecto a su trabajo y las innovaciones que le afectan, en reuniones periódicas más o menos formales (Cornejo y Medina, 2003).

Las CP —son grupos de personas que comparten la experiencia y pasión sobre un tema e interactúan en forma continua para profundizar su aprendizaje.” (Zeller, 2004).

Otra definición, se considera —a la comunidad de práctica como un grupo social en el que los miembros comparten una determinada actividad, pero donde las formas de participación en esa comunidad son diversas, complejas y a distintos niveles” (García, 2000).

Wenger (1998) fijó tres premisas o dimensiones en las que se asienta una CP:



Compromiso mutuo: El hecho de que cada miembro de la CP comparta su propio conocimiento y reciba el de los otros tiene más valor que el poder que parece adquirir el que lo sabe todo. El conocimiento parcial de cada uno de los individuos es lo que le da valor dentro de la CP.

Empresa conjunta. La CP debe tener unos objetivos y necesidades que cubrir comunes, aunque no homogéneos. Cada uno de los miembros de la CP puede comprender ese objetivo de una manera distinta, pero aun así compartirlo. Los intereses y las necesidades pueden ser distintos y, por tanto, negociados, pero deben suponer una fuente de coordinación y de estímulo para la CP.

Repertorio compartido. Con el tiempo la CP va adquiriendo rutinas, palabras, herramientas, maneras de hacer, símbolos o conceptos que ésta ha producido o adoptado en el curso de su existencia y que han formado parte de su práctica.

Así es como los miembros de las CP son diferentes del resto de los equipos de trabajo de las organizaciones ya que los miembros son informales, flexibles, auto convocados y auto organizados e incluso eligen a sus propios líderes. En los equipos de las organizaciones el equipo de trabajo lo crea el director del departamento o del área para llevar a cabo un proyecto específico. Los miembros del equipo son seleccionados a partir de las aptitudes y experiencias que pueden aportar a éste.

Para Lesser y Stork (2001) las CP tienen una habilidad de establecer conexiones con personal de otros departamentos dentro de la misma organización en donde los objetivos son:

- Compartir el conocimiento
- Asimilar las mejores prácticas y lecciones aprendidas
- Crear conocimiento, transmitirlo y capitalizarlo.

Estas CP son creadas de acuerdo a la necesidad de resolver una temática o bien adquirir un conocimiento para luego disolverse. Es decir, es frecuente ver que se disuelvan cuando se cumplió con el objetivo de la CP.

El concepto de CP se ha adoptado rápidamente en el ámbito de las organizaciones de negocios, por sus necesidades de manejar y administrar el conocimiento tácito que surge y se utiliza dentro de ellas y porque este concepto es superior a lo ofrecido por los sistemas de información.

El conocimiento de una organización vive entre las comunidades que naturalmente se forman y por ello la necesidad de generar CP para poder conservar ese conocimiento.



2.2. CONCEPTUALIZACIÓN DE LAS COMUNIDADES DE PRÁCTICAS VIRTUALES (CPV)

Las CPV son aquellas comunidades de prácticas que pueden desarrollarse dado que existe un avance de internet y en las tecnologías de la información y de la comunicación (TIC), permitiendo nuevas estructuras sociales, nuevas formas de organizarse y porque no unir espacios geográficos impensados. Es frecuente ver como todas las herramientas tecnológicas asociadas a la comunicación influyen e interfieren en las CPV (redes sociales, blogs, organizador de documentos, entre otras). En los últimos años tras la generación de aplicaciones para poder satisfacer la demanda surgen las plataformas virtuales que no son otra que cosa que un sistema que permite la ejecución de diversas aplicaciones bajo un mismo entorno, resolviendo técnica y funcionalmente muchas necesidades de una organización a la hora de vincular, unir y comunicar.

Considerando a las TIC en el desarrollo de las CPV, se tiene la definición de Garrido (2003), que dice que en una —CPV, se desarrollan sistemas culturales o ciber - culturas en las que sus integrantes pueden acceder, compartir, co-generar y construir conocimiento basado en la relación establecida entre ellos”.

Para McDermott y Snyder (2002) una CPV es —...un grupo de personas que comparten una preocupación, un conjunto de problemas o un interés común acerca de un tema, y que profundizan su conocimiento y pericia en esta área a través de una interacción continuada”.

Las CPV apuntan a construir un espacio, hablar un lenguaje en común, desarrollando una identidad propia de la comunidad.

Lesser y Stork (2001) definen las ventajas que las TIC aportan a la práctica de las CP:

- **Visibilidad del experto de cara a la CP:** Es mucho más fácil en este tipo de comunidades poder identificar cuál de los miembros es el experto de la CP, dado que los números de mensajes y los comentarios del experto tendrán mayor visibilidad.
- **Mantener la memoria:** el espacio de trabajo virtual común permite almacenar, organizar y descargar presentaciones, herramientas y otros materiales. Además, el sistema de repositorio y los metadatos permiten la identificación del autor del documento y facilitan la identificación del autor del documento, al mismo tiempo que el contexto en que se desarrolló, y refuerza la credibilidad y el valor del contenido.
- **Visibilidad de la CP:** permite entender el contexto a los nuevos ingresos. Con un simple vistazo, revisando los mensajes de la CP, un recién llegado puede captar y entender en qué consiste la actividad de la CP.
- **Relatos estructurados para preservar la memoria de la CP:** son relatos orales y entrevistas recogidas a través de tecnologías multimedia como audio o vídeo, en



algún punto los autores instauran la idea de dejar registros de conversaciones donde conservar el vocabulario (palabras, conceptos o símbolos) de cara a nuevos miembros (repertorio compartido de Wenger)

Podemos llegar a la conclusión que las CP pueden ser presenciales o virtuales. Cualquiera de los dos modelos, presencial o virtual, es igualmente válido, pero es fácil intuir que las TIC pueden contribuir de manera positiva a la implantación y el desarrollo de las CP.

A la hora de hablar del diseño de una comunidad de práctica, de las fases de evolución de una comunidad o bien de los roles que se desempeñan en las comunidades debemos considerar que estas definiciones aplican tanto a la comunidad práctica presencial como a la comunidad práctica virtual.

2.3. DISEÑO DE UNA CP

Para poder definir cuál es el diseño de una CP exitosa se tomará como base las definiciones de Wenger (2002) quien recomienda el diseño de la comunidad para que la misma pueda tener éxito a través del tiempo generar el entusiasmo suficiente, en donde la relevancia de los temas es lo que generara atraer y comprometer a los miembros.

Si bien las comunidades son voluntarias, un buen diseño puede invitar a los miembros a quedarse y a generar un tipo de relación dentro de la comunidad que la preserve en el tiempo.

Por este motivo es que surgen los Siete Principios para el Cultivo de las Comunidades de Práctica, sin perder de vista que en una organización deben estar alineados los objetivos de las CP a los objetivos de la empresa.

1) Diseñar para evolucionar

Los elementos de diseño deben ser catalizadores de la evolución natural de una comunidad. A medida que se desarrollan se basan en las comunidades preexistentes frecuentemente en las redes personales. La naturaleza dinámica de las comunidades es clave para su evolución. Los cambios en la organización influyen en la importancia de la comunidad y surgen nuevas exigencias con cada cambio. Los cambios en la tecnología reforman constantemente los núcleos de las comunidades, así como también la introducción de profesionales. Esto sucede como indica Wenger porque las comunidades se construyen en las redes existentes y evolucionan más allá de lo esperado permitiendo un desarrollo en la comunidad.

A medida que la comunidad crece, los nuevos miembros aportan nuevos intereses y pueden tirar de la atención de la comunidad en diferentes direcciones y así atraer nuevos miembros o por lo contrario expulsar a otros que no se sientan identificados con la nueva dirección.

La clave para el diseño es combinar los elementos necesarios (estructuras sociales, organizativas, líderes, reuniones para que la comunidad evolucione.



2) Abrir un diálogo entre el interior y fuera de las perspectivas

Wenger afirma que luego de un buen diseño, la comunidad va a necesitar comprender el potencial que tiene para desarrollar el conocimiento. A su vez indica que se va a necesitar una mirada externa para que vean esas posibilidades a la hora de desarrollar el conocimiento y administrarlo. Esto implicará educar a miembros de la comunidad sobre el papel de las comunidades en otras organizaciones y poder tomar buenas prácticas o bien lecciones aprendidas de ellas. A la hora de traer a un extraño y que el mismo interactúe con la comunidad las personas podrán comprender los problemas y de esta forma impulsar un cambio.

3) Invitar a diferentes niveles de participación.

Wenger afirma "A diferencia de los miembros del equipo, miembros de la comunidad pueden ofrecer asesoramiento en un proyecto con ningún riesgo de enredarse en ella"

Las personas participan en las comunidades por diferentes razones, algunos porque la comunidad proporciona directamente el valor, algunos por la conexión personal, y otros por la oportunidad de mejorar sus habilidades. Estas diferentes formas de interactuar permiten que cada persona participe en la comunidad de acuerdo a sus intereses. Cada comunidad, como vimos en la sección de roles, tiene un coordinador de eventos y a su vez conecta a los colaboradores en la misma. Wenger indica que podemos llegar a tener 3 niveles de liderazgo dentro de una comunidad:

- Grupo central de personas que participan activamente en las discusiones, debates, incluso, en el foro de la comunidad pública. Este grupo es el corazón de la comunidad. A medida que la comunidad madura, este grupo central adquiere gran parte del liderazgo de la comunidad, sus miembros convertirse en auxiliares del coordinador de la comunidad. Sin embargo, este grupo representa el 10 al 15 por ciento de toda la comunidad.
- Nivel fuera del núcleo grupo central que lo denomina grupo activo. Estos miembros asisten regularmente a las reuniones y participan ocasionalmente en los foros de la comunidad, pero sin la regularidad o la intensidad del grupo central. El grupo activo representa entre el 15 y el 20 por ciento de la comunidad.
- Por último, considera que una gran parte de los miembros de la comunidad son periféricos y pocas veces participan. Observan activamente las actividades del núcleo central y el grupo activo. Estas personas se consideran esenciales para la comunidad ya que pueden tener conversaciones privadas sobre los temas que se discuten en el foro público sin ningún aporte al resto, pero incorporan conocimiento, conocimiento que puede ser empleado en otras circunstancias en la organización.

Wenger fuera de estos niveles considera a los clientes, proveedores y vecinos "intelectuales" como los miembros de más interés en la comunidad que son los que generan más tráfico en la misma.



La clave para una buena participación de la comunidad y un elevado grado de movimiento entre los niveles es el diseño de actividades que permitan a los participantes sentirse parte en todos los niveles. Estas actividades crean oportunidades para que los miembros activos asuman roles de liderazgo limitado por un tiempo.

4) Desarrollar ambos espacios comunitarios (públicos y privados).

Wenger considera que ambos espacios deben establecerse para generar una comunidad dinámica. Cuando hablamos de espacios debemos mencionar el público (foros, conversaciones) y el privado (interacciones que se realizan uno a uno). A través de este tipo de eventos, las personas pueden experimentar tangiblemente ser parte de la comunidad y ver quién más participa, así como también se puede determinar el nivel técnico y el grado de influencia.

El corazón de una comunidad es la red de relaciones entre los miembros de la comunidad, y gran parte del día a día, se produce en el intercambio de uno-a-uno. Por lo tanto, al momento de diseñar la comunidad no debe centrarse demasiado en eventos públicos.

Las dimensiones públicas y privadas de una comunidad están relacionados entre sí. Cuando las relaciones individuales entre los miembros de la comunidad son fuertes, los eventos públicos van a ser más ricos ya que los participantes se conocen

5) Centrarse en el valor

Según Wenger las comunidades van a prosperar si le dan un valor a la organización. El valor que aporten es la clave para mantener la comunidad viva, ya que la participación en ella es voluntaria, si no agrega valor los integrantes pierden compromiso y la dirección de las organizaciones comienzan a ver a la CP que impacta directamente en la productividad.

Wenger afirma que cuando la comunidad se inicia es probable que no sea evidente su valor.

En su inicio el valor de la comunidad va a estar dado por los problemas que resuelva o bien el cumplimiento de las necesidades de sus integrantes. Por lo cual su recomendación es que no se busque determinar el valor, sino que se creen eventos, actividades que ayuden a visualizar el potencial que la comunidad tiene, así como también es responsabilidad del líder animar a miembros de la comunidad a ser explícitos sobre el valor que tienen las recomendaciones o hallazgos que la comunidad les va dando.

6) Combinar la familiaridad y la emoción

Las comunidades combinan eventos familiares y emocionantes para que los miembros de la comunidad pueden desarrollar las relaciones que necesitan y estar conectados. Este contacto genera entusiasmo y proporciona el ambiente necesario para poder participar.



7) Crear un ritmo.

Así como en la vida personal, laboral de cada uno de nosotros, las comunidades de prácticas también tienen un ritmo. Si bien el corazón de una comunidad son las relaciones duraderas de los miembros, lo que le da ritmo a la comunidad son la cantidad de eventos que permiten la interacción. Cuando ese ritmo es fuerte, la comunidad tiene un sentido de movimiento, si es demasiado rápido, puede dejar a la comunidad sin aliento y cuando es lento la comunidad se siente aburrida sin aprovechamiento del tiempo y espacio que se tiene. Por eso que el líder debe disponer acontecimientos que den el ritmo en torno a las actividades de la misma.

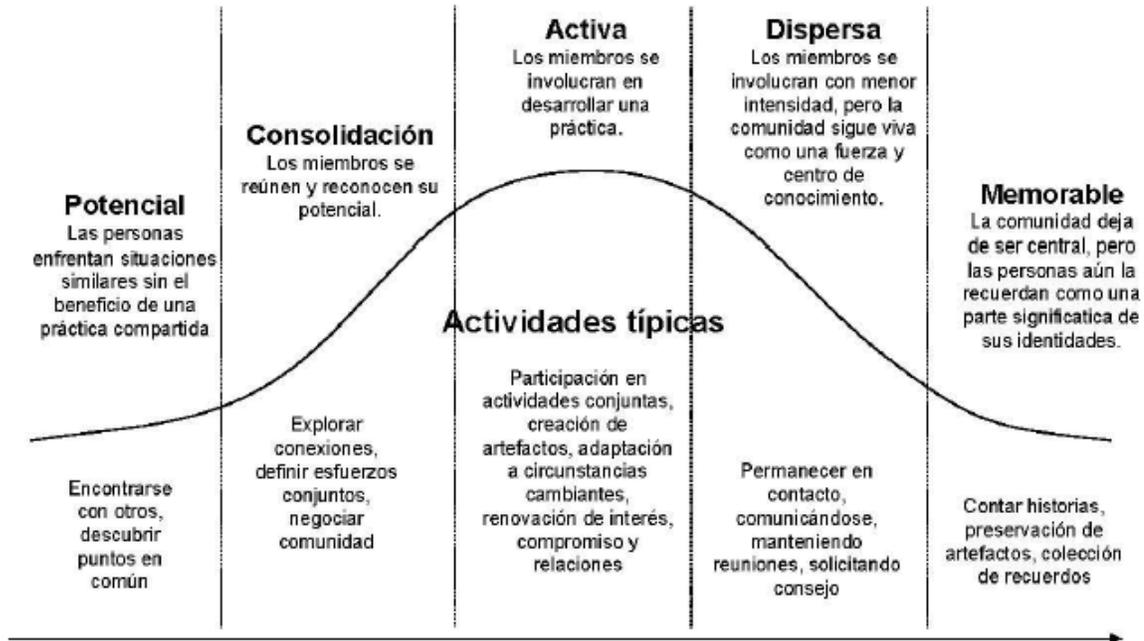
El ritmo de la comunidad es el indicador más fuerte de su vitalidad. El autor sugiere una combinación de reuniones en donde toda la comunidad participe y la generación de interacción de grupos pequeños creando un equilibrio entre la emoción de la exposición a muchas ideas diferentes y la comodidad de las relaciones más íntimas. No hay forma correcta de movilizar todas las comunidades, y el ritmo, seguramente cambiara a medida que evolucione la comunidad. Sin embargo, encontrar el ritmo adecuado en cada etapa es clave para el desarrollo de una comunidad.

2.4. FASES DE UNA CP

Tal como ocurre con los organismos vivos, las comunidades tienen ciclos de vida (nacen, crecen, se realizan y mueren). La siguiente propuesta, Figura N°4, hecha para una comunidad de práctica (Wenger, 1998), puede tener validez para todo tipo de comunidades (presenciales o virtuales) y está constituida por las siguientes etapas o fases de desarrollo:



FIGURA N°4: ETAPAS DE DESARROLLO DE UNA CP



4. ELABORACIÓN PROPIA CON INFORMACIÓN EXTRAÍDA DE WENGER, E (1998)

Como se observa en la Figura N°4, las actividades realizadas por los miembros de una comunidad de práctica tienen su pico en la etapa de desarrollo Activa. Sin embargo, la evidencia encontrada a partir de la implementación de comunidades de práctica en organizaciones productivas sugiere que no existe en realidad un único pico en la existencia de la comunidad, sino que hay períodos alternos de trabajo intenso y dispersión de los miembros. A continuación, se definen brevemente cada etapa.

- Potencial

El objetivo primordial de esta fase es poder obtener conocimiento del tema de interés, si bien se busca generar el propio conocimiento en esta etapa es fundamental la búsqueda de conocimiento en comunidades externas. La búsqueda de conocimiento en otras comunidades existentes es la práctica más habitual y recomendada para que a través del aprendizaje ya adquirido se utilice como guía a la hora de buscar resolver los problemas o necesidades internas.

Será responsabilidad de la comunidad definir el alcance ya que en función de este alcance se comenzará a generar el conocimiento que cumpla con esa intención.



El rol del coordinador de la comunidad en esta fase se encarga de ayudar a la construcción de la práctica, lo que incluye las bases de conocimiento, lecciones aprendidas, buenas prácticas, etc.

- De Coalescencia (De unión)

En esta fase se establece el valor de compartir conocimiento afianzando el dominio de la misma. La práctica se centra en definir que se transfiere y como se transfiere. Como es la fase que une a los miembros se recomienda en esta fase planificar eventos para compartir el conocimiento, generando así la interacción de los miembros. A su vez estos encuentros generan una carga operativa como puede ser armar las fuentes de datos, la documentación de conocimiento.

- Madurez

Durante esta fase se generan una serie de proyectos que permiten desarrollar nuevas áreas de conocimiento. La práctica se centra en organizar y administrar el conocimiento de la comunidad, por este motivo es que surge la necesidad de identificar necesidades de conocimiento para organizar las discusiones necesarias para cubrir las necesidades.

Ya en esta etapa la comunidad requiere definir una agenda de aprendizaje, la cual tiene en cuenta lo que la comunidad ya sabe, lo que necesita saber y lo que deben realizar para llenar las brechas identificadas previamente, añadiendo información al repositorio de información. Esta actividad provoca la necesidad de organizar dicho repositorio a través de taxonomías, facilitando así su búsqueda para que el acceso a la misma sea efectivo y por otro lado el conocimiento disponible en el repositorio debe tener la identificación de cada miembro que aporte conocimiento para poder reconocer a los mismos.

En esta por último se introduce el rol de bibliotecario de la comunidad, el cual se encarga de organizar el material en la taxonomía de la comunidad, proveer servicios de búsqueda sobre los recursos, entre otras responsabilidades. Este rol usualmente es un miembro activo de la comunidad.

- Gestión

Durante esta etapa, es usual que las comunidades desarrollen contenido sobre el dominio de la comunidad. Esto implica que una administración activa del conocimiento involucra el mantenimiento de un balance entre la autoría y la divulgación del conocimiento.

- Transformación

Durante la última etapa de desarrollo, una transformación de la comunidad tiene un impacto grande sobre el conocimiento de la misma. Transformar una comunidad a ser parte de la organización en la que se localiza, puede derivar en el compartir



conocimiento de manera informal entre pares de la organización, generando una divulgación mayor del conocimiento. Esto implica una restructuración de la administración del conocimiento

2.5. ROLES EN LAS CP

Todas las actividades relacionadas a la creación y mantenimiento de la CP, tanto presencial como virtual, pueden ser cumplidas por una persona, un grupo sean miembros o no de la CP. No todos los miembros de una comunidad participan en forma equitativa. Las personas tienen diferentes niveles de interés y por ende su forma de participar o bien de aportar a la comunidad será totalmente diferente. Wenger (2002) indica que no se puede esperar que todos tengan el mismo rol o bien que interactúen de la misma manera.

A continuación, detallamos las responsabilidades de cada rol de acuerdo al autor.

Patrocinador/ Sponsor

Es responsabilidad del patrocinador:

- Apoyar y conducir al líder de una CP
- Asegurar que estén todos los responsables involucrados
- Promover la participación activa de los miembros
- Establecer las metas y el desempeño esperado de la CP

El alcance de este rol se inicia con el lanzamiento de la comunidad, pero es también el patrocinador quien asegura su continuidad y vela por la correcta evolución de la misma. Es por estas responsabilidades que quien ocupe este rol debe tener competencias de liderazgo y buen comunicador.

Líder o moderador

Es quien tiene la responsabilidad operativa de gobernar la CP, construyendo, y desarrollando la CP. Trabaja hombro a hombro con el patrocinador.

Dentro de sus funciones, la principal, es asegurar que la comunidad este enfocada en el dominio de la misma, mantener las relaciones de sus miembros y desarrollar la práctica para la cual fue constituida la CP. Luego de definida la función principal enumeraremos algunas de las responsabilidades que tiene este líder:

- Identificar temas importantes en el dominio de la comunidad.
- Planificar y facilitar las actividades de la CP. Éste es el aspecto más visible del papel del moderador.
- Establecer prioridades.



- Desarrollar en la CP el compromiso de sus integrantes.
- Conectar informalmente a los miembros de la CP, superando los límites entre las unidades organizacionales, y gestionar los activos del conocimiento.
- Contribuir en la construcción de la práctica.
- Evaluar la salud de la comunidad y la contribución de esta a sus miembros.
- Es el responsable de construir equipo y de generar las conexiones necesarias entre los diferentes miembros internos o externos.
- Potenciar el desarrollo de los miembros de la CP.
- Gestionar la frontera entre la CP y la organización formal, como por ejemplo los equipos y otras unidades organizacionales.
- Ayudar a construir la práctica, incluyendo el conocimiento base, la experiencia adquirida, las mejores prácticas, las herramientas y los métodos, y las actividades de aprendizaje.

Coordinador

Es la mano derecha del líder, es quien detecta nichos de colaboración, así como también participa en la selección de candidatos para los diferentes proyectos que vayan a surgir en la CP.

Es el responsable de facilitar las conexiones entre quienes tienen el conocimiento y quienes lo necesitan. A su vez es el responsable de mantener todos los portales actualizados, realizando las guías necesarias para capacitar a los miembros de la comunidad.

Por otro lado, coordina eventos asegurando que las actividades de las CP se promuevan en forma efectiva, tanto para la convocatoria de cada evento como para comunicar los resultados de los eventos desarrollados.

Esto incluye trabajar en la administración del conocimiento en la comunidad, lecciones aprendidas, mejores prácticas y métodos para el aprendizaje.

Ser el referente técnico para que todos los miembros puedan usar las herramientas colaborativas que posee la CP.

Miembros de la Comunidad

Son las personas que contribuyen a la agenda de intercambio de conocimientos de la CP.

Participantes/Observadores



Son las personas que pueden estar interesadas en asistir a algunas de las actividades de la CP, por ejemplo, directivos, investigadores, referentes.

De acuerdo a lo definido en este punto se deberá conformar el equipo de la CP asignando los respectivos roles al momento de crearla con el fin de cumplir los objetivos y asegurar su continuidad en el tiempo que se establezca.

En las CPV no basta con la ayuda de las TIC para que funcione. En el caso de las CPV es necesaria la figura de un moderador con un rol de animador. Éste es el encargado de animar y dinamizar el enriquecimiento mutuo y el intercambio de experiencias. Este animador debe ser un miembro respetado de la CPV; es fundamental que sea alguien perteneciente a la CPV porque sólo un participante puede apreciar las cuestiones importantes que están en juego en la CPV lo que es importante compartir, las ideas emergentes y, sobre todo, las personas que forman la CPV y las relaciones que se crean y se pueden crear entre ellas (Vásquez, 2002).

Nonaka y Takeuchi (1995) afirman sobre las diversas interacciones del conocimiento en una organización social (tácito y explícito), en una CPV también se visualiza lo anterior, y se desea principalmente que el conocimiento se haga explícito en beneficio de los integrantes de la organización, en función de sus objetivos y demandas. Aquí el papel del Moderador, juega un rol clave en este proceso de transferencia de conocimiento.

Según Wenger (2002) un buen moderador de una CP tiene conocimiento y pasión por el tema de la CP a la que pertenece. Debe ser un miembro respetado por el resto de los integrantes del grupo, pero, generalmente, no es el experto líder en su campo. Es importante que no se confundan los papeles, porque si el moderador es el líder puede provocar limitaciones en el número de intervenciones de los miembros del grupo. Así mismo, el moderador debe disponer de libertad para poder gestionar bien las intervenciones, distinguir las aportaciones interesantes, guardar los documentos adjuntos que se vayan presentando, realizar resúmenes periódicos, etc.

Como ya hemos visto, las TIC proporcionan importantes ventajas a las CPV y el moderador o coordinador debe saber aprovecharlas.

2.6. FACTORES DE ÉXITO DE IMPLEMENTACIÓN DE CPV

Guinaliu (2003), considera que el éxito de una CPV radica en dos aspectos significativos:

- Factores fundamentales: interés común y deseo de relación entre los miembros, posibilidad de comunicación, estructura definida y promoción.
- Objetivos y metas claramente definidos para la comunidad.
- Disponibilidad de información, con calidad, en los repositorios de la comunidad.
- Aspectos adicionales, entre los que destaca:
 - Medir el éxito que viene relacionado con el cumplimiento de los propósitos que llevaron a la creación de la CPV.
 - Fortalecer el sentimiento de comunidad, que depende del valor que los individuos den a la pertenencia. Puede aumentarse mediante:



encuentros físicos entre los miembros, asociar la comunidad a causas justas (colaborar con una ONG), proponer ofertas ventajosas a los miembros, crear redes internacionales de CPV, etc.

- Analizar continuamente las necesidades de sus miembros.
- Fomentar la autogestión, favoreciendo que parte de los contenidos sean generados y publicados directamente por los miembros de la misma.
- Minimizar el control, considerando que la comunidad ha de ser libre y entendiendo que la propia comunidad creará sus reglas internas y expulsará a aquellos participantes que no aporten valor al grupo.
- Definir claramente los roles y responsabilidades de los integrantes de la CPV
- Asegurar que la estructura tecnológica, sea sencilla, fácil de utilizar y de gestionar.

2.7. LA GC EN UNA CPV

Como vimos en este capítulo, la construcción del conocimiento en una CPV es una de las funciones primordiales del moderador e implica gestionar exitosamente los procesos que conllevan esta acción, como diagnosticar, identificar, y encaminar este conocimiento entre sus miembros, con la finalidad de que la práctica se vea fortalecida y tenga sentido. En otras palabras, en una CPV se debe gestionar conocimiento para que los integrantes de ella no sólo vean que el compartir ideas, apreciar las cuestiones más significativas sean lo más importantes, sino que también, que el aprendizaje obtenido o generado entre sus pares sea una opción válida para futuras decisiones comunitarias o familiares. Existen en la actualidad diversas acepciones con respecto a la GC, la mayoría asociadas al ámbito económico. No obstante, pueden de alguna manera servir como referente a las estructuras sociales o comunitarias, como las CPV.

2.8 CONCLUSIÓN

Como conclusión de este capítulo, podemos afirmar que las CP están conformadas y sostenidas por desesperados o apasionados en un tema, que son los motivos por los cuales se mantienen y se forman las comunidades de práctica. Los primeros se consideran especialistas y quieren compartir lo que saben mientras que los desesperados, están buscando una solución urgente a un problema. En ambos casos, son motivos suficientes para mantenerse en una CP.

Para ser exitosa, como ya afirmamos en este capítulo, una CP necesita una meta común y clara, liderazgo y la colaboración de todos los miembros para mantener animado el ambiente de intercambio y aprendizaje. Si bien todos los aspectos son importantes, el liderazgo es el factor clave de éxito para lograr la participación de la comunidad y tener efectividad.



En las organizaciones poder definir cuáles son los temas importantes para el negocio y que estos sean el foco en la comunidad harán que sea un éxito la comunidad creada, sostenida y coordinada. Asegurar que los miembros dispongan de tiempo y de interés hará que la comunidad cumpla con sus objetivos.

Como enunciamos anteriormente el liderazgo de quien se defina como líder es primordial para la conducción de la CP. Sin un líder auténtico que genere la construcción de lazos entre los miembros y desarrolle la pasión en los mismos no es posible una comunidad exitosa.

Por otro lado, como ya hemos visto, las TIC proporcionan importantes ventajas a las CPV y el coordinador o moderador debe saber aprovecharlas. Las CPV se desarrollan en plataformas digitales y la correcta selección de la plataforma hará que la organización tenga éxito o no al momento de ejecutar CPV.



CAPÍTULO III: PLATAFORMAS DIGITALES

INTRODUCCIÓN AL CAPÍTULO

Analizar las plataformas disponibles en el mercado es vital para poder seleccionar correctamente aquella que cubra las necesidades de la organización. Este análisis se realiza con el fin de identificar y satisfacer las necesidades de la organización, así como también entender los aspectos sociales y culturales de los colaboradores que integran la misma.

El espíritu de este capítulo es analizar algunas plataformas que sugiere Wenger (2001) y dejar plasmada la investigación que se realizó sobre la plataforma SH, para luego realizar la investigación en campo de la misma, que es una solución que existe en el mercado y que muchas organizaciones adoptan, muchas veces con el fin de organizar la documentación, como repositorio y otras veces con la intención de formar CPV.

3.1. EL ROL DE LA TECNOLOGÍA

Wenger (2001), desarrolla qué aplicaciones pueden ser utilizadas por y para las comunidades. Estas plataformas permiten la creación, consolidación y la operación de CPV, a su vez miden el uso, es decir, no sólo es un repositorio de buenas prácticas o lecciones aprendidas sino es un reconocimiento al conocimiento y cuanto los miembros participan por generar contenido y resolver las necesidades de la comunidad.

No obstante Wenger (2001) prefiere asumir que nadie tiene el *software* ideal y que el más conveniente surgirá a partir de que el mercado madure. Wenger (2001) analiza y define que en las organizaciones se pueden encontrar sistemas con las siguientes funcionalidades:

- Página de inicio para para afirmar contenidos, dominio y actividades que promueven el conocimiento
- Espacio de conversación para las discusiones en línea (chats)
- Espacio / aplicaciones que permiten preguntas frecuentes para que cada miembro pueda resolver sus necesidades
- Directorio de miembros con información acerca de sus áreas de experiencia en el dominio de la comunidad
- Repositorio de documentos para plasmar y materializar la base de conocimientos
- Motor de búsqueda que permita recuperar información



- Capacidad de generar comunidades, subgrupos y los equipos de proyecto
- Motor de búsquedas para encontrar el conocimiento requerido
- Herramientas de administración para quien la coordine pueda poder analizar la información que circula por la plataforma

Por otra parte, Wenger (2001), afirma que una plataforma tecnológica para las comunidades de práctica debe ser idealmente, fácil de aprender y usar, ya que las CP generalmente son una actividad más que se agrega al trabajo principal del colaborador. Sin embargo, como hay cada vez más comunidades de práctica distribuidas geográficamente, éstas deben contar con alguna clase de tecnología para mantenerse en contacto. Debido a esto, las cuestiones técnicas son relevantes y es necesario saber qué puede hacer la tecnología y cuáles son las áreas donde puede esperarse que la tecnología ayude a una comunidad de práctica.

Para construir una plataforma para comunidades se requiere un entendimiento profundo de cómo la tecnología puede ayudar u obstaculizar a éstas.

Hay trece elementos, que se consideran fundamentales en comunidades exitosas en los cuales la tecnología puede afectar, estos son los siguientes:

1. Presencia y visibilidad;
2. Ritmo
3. Participación y variedad de las interacciones
4. Eficiencia en la intervención
5. Valor a corto plazo
6. Valor a largo plazo
7. Contacto con el mundo
8. Identidad personal
9. Identidad comunitaria
10. Pertenencia y vínculos
11. Límites complejos
12. Evolución: maduración e integración
13. Construcción activa de la comunidad.

El funcionamiento de las plataformas en las organizaciones es a través de un registro, normalmente se ingresan los datos personales, nombre, e-mail y todo dato relevante para lograr tener una base de datos que ayude a esa organización a formar sus equipos de trabajo. Este proceso debe estar linkeado con los procesos de ingresos de colaboradores, así como también con el proceso de egreso con el de asegurar la confidencialidad de la información. Por otro lado, deberá existir un proceso formal de incorporar colaboradores ajenos a la organización con el objetivo de introducir conocimiento de expertos de algún tema específico.

(Wenger, 2001) crea un mapa para clasificar los sistemas *groupware* (conjunto de programas informáticos colaborativos) que aportan algo a las CPV.



Para un mejor entendimiento Wenger lo separo en ocho categorías de productos relacionados que tienen relevancia teniendo en cuenta las tecnologías para las CP.

Para Wenger (2001) era preciso que cada una de estas categorías se representen por un polígono unido a los lados de un octágono central. Cada polígono contiene los nombres de los productos analizados por categoría, cuya ubicación depende de la cercanía para cubrir el requerimiento de las comunidades de práctica (cercanía con el octágono) y de su proximidad con las categorías vecinas. El gráfico resultante se lee en el sentido de las agujas del reloj.

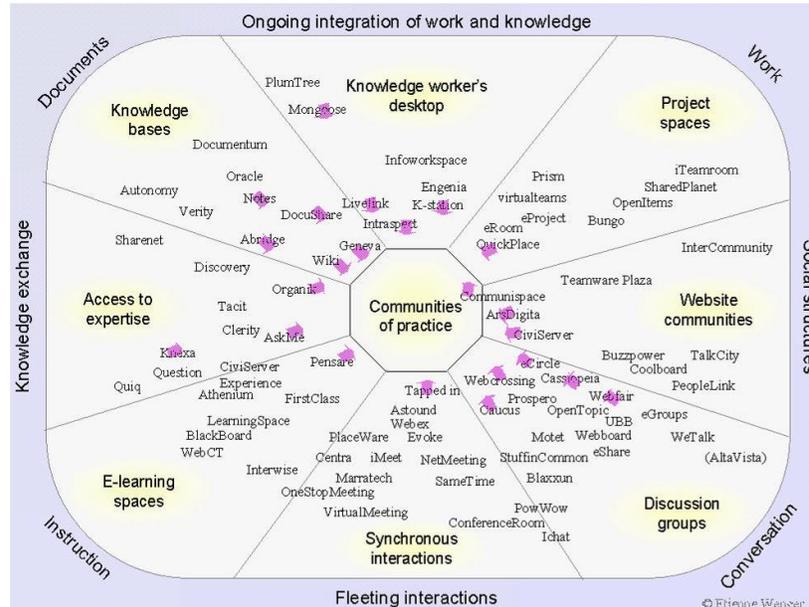
Los productos de cada categoría se describen a partir de los siguientes elementos:

- Página de inicio del colaborador
- Espacio de proyectos en línea para el trabajo en equipo
- Sitio web para comunidades de clientes, proveedores
- Los grupos de discusión normalmente dirigidas a las comunidades de intereses con poco compromiso con una práctica compartida
- Salas de reuniones, auditorios para realizar convocatorias en línea
- Sistemas de E-learning
- Acceso a los expertos a través de pregunta
- Bibliotecas de conocimientos

Todas estas categorías de productos representan actividades que son dimensiones importantes en una estrategia del conocimiento a la hora de gestionarlo. Estas categorías (Wenger, 2001) las utiliza en la Figura N°5 para representar las plataformas que pertenecen a cada una de acuerdo a su análisis e investigación.



FIGURA N°5: EL MERCADO DE LA TECNOLOGÍA ORIENTADO A LA COMUNIDAD



5. FUENTE: WENGER, E (2001). SUPPORTING COMMUNITIES OF PRACTICE A SURVEY OF COMMUNITY-ORIENTED TECHNOLOGIES.

La ubicación de cada sistema en la Figura N°5, representa la categoría en la que recae y cumple la principal intención de la estrategia. Se refleja cuáles son los productos con los que compete y a su vez se aprecia qué tan cerca está del límite de la categoría. Cuanto más cerca del límite, se considera plataforma híbrida, en cambio, si están localizados en el centro se consideran que tienen mejor potencial representando dicha categoría. Aquellas plataformas que poseen una flecha indican que se están moviendo en apoyo a la CP.

3.2. ANÁLISIS DE PLATAFORMAS

Wenger (2001) analiza algunas de las plataformas que están en la Figura N°5 con el fin de poder identificar:

- El intercambio de conocimiento versus estructura social
- La conversación versus repositorios
- La instrucción versus trabajo
- La integración continua de trabajo y conocimiento versus interacciones esporádicas.

Asimismo, se enfoca en cada una de las categorías, dando un detalle de cada plataforma que apoya a la GC a través de las comunidades. La forma que el autor las estudia es agrupando las plataformas de la siguiente manera:



- Plataformas que funcionan como **portales de trabajadores** de GC
- Plataformas que funcionan como **sitio web de comunidades**
- Plataformas que su principal rol es ser un **documentador**

3.2.1. PORTALES DE TRABAJADORES DE GC

Wenger (2001) define a los portales de trabajadores de GC o trabajadores del conocimiento como aquellos sistemas que pretenden proporcionar un "portal" completo para el trabajador. Son destinados a ser el punto de entrada de estos trabajadores en el trabajo diario, proyectos y equipos. De esta manera se fusiona el trabajo diario y la GC.

Estos sistemas se basan en el supuesto de que los trabajadores del conocimiento participan en múltiples grupos, proyectos y comunidades. El tema fundamental en esta gestión y/o administración de esta plataforma es llamar la atención a través de su diseño. Otro tema a considerar vital de este tipo de plataforma es la gestión de la información, por ende, el conocimiento debe estar accesible a través de motores de búsquedas sofisticados o encontradores de información.

En resumen, en las plataformas que funcionan como portal de trabajadores de GC se ofrece un único punto de entrada fusionando el conocimiento con el trabajo diario.

Las características típicas de estos sistemas son:

- El usuario puede personalizar el escritorio de acuerdo a su necesidad
- Posibilidad de múltiples vistas de información
- Potentes motores de búsqueda
- Suscripción y notificación de novedades de acuerdo al interés de cada trabajador
- Espacios de conversación on line
- Capacidad de gestionar de proyectos.

Normalmente estos sistemas son costosos para muchas organizaciones, ya que no es el mejor potenciador de comunidades de prácticas, pero si es un buen integrador del trabajo de la organización con el desarrollo de las comunidades.

Las plataformas que (Wenger, 2001) estudia en este grupo son Intraspect, Engenia, Estación K, LiveLink. La descripción general, ventajas, desventajas se muestran en la Figura N° 6.



FIGURA Nº6: RESUMEN DE PORTALES DE TRABAJADORES DE GC

Plataforma	Descripción General	Ventaja	Desventaja
Intraspec	Pionera en software de colaboración empresarial, combina colaboración en línea con GC. Este producto ayuda al trabajador del conocimiento a centralizar procesos distribuidos centralizándolos y creando una memoria institucional para el intercambio de conocimientos y la reutilización. Esta plataforma usa metadatos, pudiendo identificar quien contribuyo, cuando se utilizo la ultima vez, en que circunstancias, que comentarios recolecto.	* Infraestructura sofisticada, limpia y elegante. * Fácil de contribuir a la memoria del grupo. * Instalaciones sofisticadas de búsqueda y acceso.	*Alto costo. *Solo funciona en organizaciones en donde la CP es una forma de trabajo.
Engenia	Este sistema asocia todo a una vista (ventana) con cualquier información relevante para el usuario. Se incluyen aplicaciones, proyectos, conversaciones dentro de esta plataforma.	* Escritorio personalizado para cada colaborador. * La información se almacena en objetos que van conformando una biblioteca.	* Alto costo ya que tiene un nivel alto de personalización lo que se traduce en un alto costo de programación.
Estación K	Permite crear portales personalizando de una manera rápida y fácil. Es un portal basado en un navegador mediante el cual los usuarios podrán localizar, compartir y transferir información.	* Tiene funciones para la colaboración en equipo mediante una sencilla interfaz en donde la información queda recogida por comunidades de personas con objetivos comerciales comunes.	* Alto costo ya que tiene un nivel alto de personalización= alto costo de programación.
LiveLink	Sistema que nace con la gestión del conocimiento en la organización y se convierte en un sistema de colaboración empresarial. Esta orientado al trabajo en equipo.	* Cuenta con espacio propio para comunidades. * Control detallado de los niveles de acceso.	* Complejidad a la hora de administrar los permisos

6. ELABORACIÓN PROPIA CON INFORMACIÓN EXTRAÍDA DE WENGER, E (2001)

3.2.2. SITIOS WEB DE COMUNIDADES

Wenger (2001) define a este grupo de sitios como los sistemas que están en el medio de los grupos de interés y los sistemas de escritorio de trabajadores de conocimiento más sofisticados que ya los analizamos en la presente tesis. Estos apoyan comunidades conectadas entre las organizaciones, clientes, proveedores, socios y colaboradores. Estos sistemas suelen tener más capacidades comunitarias que los sistemas que apoyan los grupos de discusión, pero al igual que ellos, se centran en comunidades tales como grupos de clientes o proveedores. Como es una característica habitual ponen énfasis en las relaciones, pero carecen de repositorio de documentos. Si es una característica muy común que varios sistemas de este grupo sean candidatos con potencial para apoyar el componente en línea de una CP. Los más sofisticados tienen muchas de las características que los harían adaptables a una gama de tipos de comunidades de práctica.

Tiene como objetivo primordial proporcionar un conjunto de herramientas generales para la creación y gestión de sitios web con comunidades en línea.

Características típicas

- Identificación de miembros, directorios y perfiles
- Discusiones asincrónicas
- Chat
- Conciencia de presencia



- Mensajes instantáneos
- Carpetas de documentos
- Mecanismos de realimentación
- Personalización del espacio comunitario
- Subcomunidades
- Instalación de comercio electrónico
- Calendario de eventos
- Consola de administración
- Herramientas de análisis y gestión de la actividad

Las plataformas que (Wenger, 2001) estudia en este grupo son ACS y CiviServer que se muestran en la Figura N° 7.

FIGURA N°7: RESUMEN DE SITIO WEB DE COMUNIDADES

Plataforma	Descripción General	Ventaja	Desventaja
ACS	<p>Es un sistema abierto, que implica un conjunto de módulos que conforman un set de herramientas para la gestión general de sitios web con una orientación al trabajo en comunidad.</p> <p>El mercado principal son las comunidades de clientes con un conjunto de herramientas sofisticado y extensible lo suficiente como para ser utilizado para crear soporte web para comunidades de práctica.</p> <p>El conjunto de herramientas está conformado por 5 herramientas de creación de sitios, que representan el modelo de la compañía de una comunidad en línea:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Publicación: creación, edición y aprobación de contenidos, banners y plantillas de diseño, así como filtrado de contenido, preguntas frecuentes, encuestas, encuestas, etc. • Personalización: registro de miembros, seguimiento de sus actividades, ayuda a encontrar contenido relevante y navegación; perfiles de usuario, portales personales, subgrupos, control de acceso, etc. • Colaboración: compartir y acceder a información desde cualquier navegador web, anuncios, grupos de discusión, salas de chat, correo electrónico basado en la web, calendario, marcadores, libreta de direcciones, almacenamiento de archivos, etc.. • Transacción: capacidades de comercio electrónico, incluyendo filtrado colaborativo, seguimiento de recomendaciones, clasificados, subastas, seguridad, auditoría y reportes en línea. • Gestión del sitio: auditoría, directorio, estadísticas, búsqueda y registro, y respuesta a solicitudes y consultas de los usuarios. 	<ul style="list-style-type: none"> • El código abierto implica toda una comunidad de desarrolladores que están constantemente extendiendo y mejorando el software. • Las nuevas versiones salen cada ocho semanas. El sistema está en constante evolución. • Debido al enfoque de código abierto, es menos dependiente de la corporación que lo desarrolla, ya que tiene toda una comunidad de entidades independientes desarrollando la plataforma. 	<ul style="list-style-type: none"> • Experiencia sofisticada por parte de los administradores del sistemas, que necesitan convertirse en miembros de la comunidad de desarrolladores. • Asegurar de que la infraestructura técnica funciona dado que la herramienta evoluciona constantemente.
CiviServer	<p>El propósito de la empresa es construir el "sistema operativo" de apoyo de la comunidad con énfasis en la gestión de la membresía. Al igual que Communispace, este sistema está diseñado para y por comunidades. Pero mientras Communispace se centra principalmente en las actividades típicas de la comunidad, CiviServer se centra en lo que define la pertenencia y motiva a las personas a participar.</p> <p>CiviServer define 12 principios de construcción comunitaria entre los más destacados podemos mencionar</p> <ul style="list-style-type: none"> • Propósito común • Identidad • Reputación • Moderador <p>Para cada uno de estos principios la empresa diseño módulos parametrizables por el administrador que permita a través de una consola personalizar el sitio, manipular las variables de los distintos programas de gestión, como monitorear la comunidad en general y el comportamiento de los miembros individuales.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Pensado 100% sobre la teoría de cómo funcionan las comunidades y qué lleva a las personas a participar en ellas. • Conecta módulos con facilidad ya que la consola es intuitiva tanto para los programadores y diseñadores como para los administradores. 	<ul style="list-style-type: none"> • Costo elevado • Centrado casi exclusivamente en la gestión de la membresía (pero podría ser una ventaja desde el punto de vista de la integración). • Todavía no es totalmente funcional

7. ELABORACIÓN PROPIA CON INFORMACIÓN EXTRAÍDA DE WENGER, E (2001)



3.2.3. DOCUMENTADORES

Para Wenger (2001) estos sistemas son la base de los sistemas tradicionales de GC. Hacer de las comunidades de práctica una pieza central de una estrategia de conocimiento mueve el enfoque principal de la gestión de la información a las estructuras sociales, pero no hace obsoletas estas preocupaciones tradicionales orientadas a la información. Las comunidades de práctica producen y comparten documentos y otros artefactos de conocimiento, que pueden ser puestos en forma electrónica, su administración puede ser vital para las comunidades de prácticas. Hay un gran número de productos en esta área, pero siempre se mueven en tres ejes:

- Compartir documentos
- Portales de información
- Motores de búsqueda

Las características de los sistemas que están en este grupo son:

- Instalaciones de almacenamiento
- Seguridad y control de acceso
- Tipos de objetos de conocimiento
- Organización de objetos de acuerdo con una taxonomía de áreas de contenido
- Salida de documentos
- Control de versiones
- Búsqueda entre tipos de documentos
- Indexación
- Catalogación
- Resumen de documentos
- Creación y uso de meta datos
- Recuperación de información suprimida
- Integración de fuentes de datos dispares
- Conversión de documentos
- Suscripción
- Instalaciones de administración (por ejemplo, gestión de cuentas, informes de uso, etc.)

La plataforma que (Wenger, 2001) estudia en este grupo es DocuShare y se resume en la Figura N° 8.



FIGURA N°8: RESUMEN DE DOCUMENTADORES

Plataforma	Descripción General	Ventaja	Desventaja
DocuShare	<p>DocuShare es un sistema de intercambio de documentos basado en la web. La idea es crear un sistema de archivos "virtual" que se pueda acceder a través de un navegador web.</p> <p>Los usuarios autorizados pueden abrir, modificar y agregar documentos. DocuShare puede aceptar cualquier formato de archivo y organiza documentos en una jerarquía de carpetas anidadas definible por el usuario.</p> <p>Además de las colecciones de documentos, DocuShare reconoce dos tipos de objetos nativos: calendario y paneles de discusión.</p> <p>Los usuarios pueden acceder y abrir archivos a través de su navegador tal como lo harían en su propia unidad de disco, incluso sin requerir la aplicación de origen en su máquina local. Todos los documentos reciben una URL. Los derechos de acceso se pueden definir para grupos, para individuos y hasta el nivel de cada archivo.</p> <p>El sistema proporciona control de versiones y bloqueará un archivo que se ha comprobado para evitar cambios conflictivos por parte de varios usuarios.</p> <p>Un solo archivo puede aparecer en múltiples contextos y DocuShare garantiza que la última versión siempre se recupera desde cualquier contexto.</p> <p>DocuShare utiliza el motor de búsqueda Verity para proporcionar indexación de texto completo y recuperación de documentos.</p> <p>Los usuarios pueden suscribirse a un documento y ser notificados por correo electrónico cuando se realiza un cambio. DocuShare proporciona funciones de administración estándar, como un registro de actividades, personalización de interfaces y administración de cuentas de usuario.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Completamente basada en navegador, no requiere software cliente, ni siquiera aplicaciones de origen para documentos. • Guarda los archivos en formato nativo. • Bastante barato para grupos de usuarios muy grandes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Burocracia a la hora de administrar grupos pequeños • No hay estructura de datos uniforme

8. ELABORACIÓN PROPIA CON INFORMACIÓN EXTRAÍDA DE WENGER, E (2001)

Si bien estas plataformas cumplen en parte lo planteado al inicio de la investigación, ya que en mayor o menor medida gestionan el conocimiento de la organización, no obstante, dado el correr del tiempo y los avances de la tecnología deberíamos evaluar otras alternativas vigentes en el mercado.

3.3. OFFICE SHAREPOINT SERVER (SH)

INTRODUCCION

Tal como lo venimos estudiando, (Wenger, 2001), se encargó de analizar e investigar las plataformas disponibles a la hora de realizar su investigación. Actualmente en Argentina se encuentra disponible una plataforma que se comercializa a través de los representantes de Microsoft bajo el nombre de Office SharePoint Server (SH) que no fue estudiada por este autor.

Se considera vital, para cumplir con el objetivo de esta tesis, investigar si es viable la Gestión del Conocimiento a través de las plataformas digitales, considerando a SH una plataforma candidata a cumplir con el mismo.

SH es una aplicación de servidor que es utilizada para facilitar la colaboración, proporcionar características de administración del contenido, implementar procesos empresariales y dar acceso a la información imprescindible para los objetivos y procesos de la organización.



SH permite crear sitios para publicación específico de contenido, administrar el mismo, además de contar con un potente buscador de personas, documentos y datos. Por otro lado, permite trabajar procesos de la organización en formularios, con la seguridad y aprobaciones que se requieran.

Con SH, las personas pueden compartir sus ideas y conocimientos, crear soluciones a medida para necesidades específicas, y encontrar la información del negocio adecuada para tomar mejores decisiones. Para IT, SH le ayuda a reducir costos de capacitación y mantenimiento, ahorrar tiempo y esfuerzo, así como también centrarse en las más altas prioridades del negocio.

La fuente consultada para esta investigación es la biblioteca virtual de Microsoft y el Manual de Sharepoint 2013 también propiedad de Microsoft.

La versión de Microsoft disponible a partir del 2013 cuenta con la posibilidad de implementar CP, si bien es una plataforma que se inicia en el grupo de documentadores que Wenger estudio, con el correr de las versiones y actualizaciones se puede ubicar esta plataforma en alguno de los tres grupos dependiendo de cuan experto sea el administrador o bien de la necesidad de la organización a la hora de aprovechar su versatilidad.

SH permite:

- Administrar en forma integrada todas las aplicaciones web de la organización. Simplifica los esfuerzos de cumplimiento y protege mejor la información de la empresa a través de un completo conjunto de herramientas para administrar y controlar el contenido electrónico. Perfecciona los procesos diarios que reducen su productividad mediante procesos de flujo de trabajo preestablecidos que los usuarios pueden iniciar y controlar.
- Definir directivas de administración de documentos personalizables para controlar los derechos de acceso por elemento.
- Almacenar y organizar todos los documentos y el contenido en una ubicación central.

Asimismo, los usuarios disponen de un mecanismo coherente para explorar y encontrar información relevante. La capacidad de búsqueda integrada puede ayudar a los usuarios a encontrar y compartir información. Así como también proteger el contenido contra el acceso no autorizado.

SH tiene la funcionalidad de:

- Proporcionar herramientas para la creación, aprobación y publicación de contenidos web.
- Publicar contenido de un área a otra.

Por último, y no menor, colabora con la maximización del rendimiento de los empleados, esto lo logra ya que proporciona una plataforma para compartir información, trabajando en grupos, comunidades y procesos realizados por personas,



además de permitir la personalización del espacio de trabajo, adaptándolos a los proyectos activos de las áreas de la empresa.

A continuación, se definen las principales características de esta plataforma:

PORTALES

El acceso rápido y fácil a información importante y a conocimientos se traduce en una mejor toma de decisiones y en una ejecución más rigurosa. SH permite conectar a los colaboradores con la información importante, los conocimientos y las aplicaciones de su empresa a través de su portal, que es la carta de presentación de esta plataforma.

La administración de contenido Web integrada hace que la personalización del aspecto y el estilo del sitio resulte muy fácil. El diseño del sitio administrado centralmente y la funcionalidad de implementación y publicación integran fácilmente la innovadora administración de contenido Web con la plataforma general del portal.

El acceso consolidado a aplicaciones existentes del negocio conduce al rendimiento coherente de tareas empresariales comunes. El desarrollo simplificado de las nuevas aplicaciones compuestas puede conducir a mejoras de gran magnitud en los procesos importantes del negocio.

La entrega de información personalizada incrementa la importancia y el valor de la información.

Las características de identificación de audiencias permiten a los propietarios de información decidir cómo, dónde y cuándo consumen su información los determinados tipos de usuarios.

El resumen de información personalizado permite a los usuarios crear en el portal resúmenes personalizados de información importante.

BÚSQUEDA

SH permite incrementar la productividad y reducir la sobrecarga de información, proporcionando la posibilidad de buscar contenido importante en una amplia gama de repositorios y formatos. Los resultados de la búsqueda se proporcionan rápidamente y la relevancia se adapta a los datos profesionales y de línea de negocio.

Proporciona una búsqueda integrada para los repositorios comunes de las empresas, los usuarios y los expertos.

SH puede:

- Buscar en recursos compartidos de archivos, sitios web, sitios de SH, carpetas públicas de Exchange (correo corporativo). Esta búsqueda se puede ampliar fácilmente a orígenes y tipos de archivos de otros fabricantes.



- Buscar y mostrar inteligentemente la información a partir de aplicaciones de línea de negocio, bases de datos relacionadas y otro tipo de contenido estructurado mediante el uso del catálogo de datos profesionales.

PLANTILLAS

Las plantillas que proporciona SH contienen páginas, listas, bibliotecas y otros elementos o características que permiten la publicación de contenido específico, la administración de contenido o la administración de registros.

Las plantillas permiten crear un sitio que los grupos puedan usar para crear, organizar y compartir información. Las plantillas sirven para crear:

- Biblioteca de documentos
- Lista de anuncios
- Calendarios
- CPV
- Lista de contactos
- Lista de vínculos.

Esta práctica permite dar herramientas al administrador y generar aplicaciones dentro de la misma plataforma que estandarice procesos.

COMUNIDADES DE PRÁCTICAS

La plantilla de comunidades proporciona una experiencia de foro. Se pueden clasificar y cultivar las discusiones entre un grupo amplio de personas que formen parte de organizaciones dentro de una empresa. Las comunidades fomentan la comunicación abierta y el intercambio de información al permitir que las personas compartan su experiencia y busquen ayuda de otras personas que tienen conocimientos en áreas específicas de interés. Se puede implementar un portal comunitario para promover las comunidades entre los usuarios de una empresa.

Se puede utilizar:

- Un panel de discusión para proporcionar un lugar centralizado en el que pueda registrar y almacenar las discusiones del equipo
- Un calendario para todos los eventos de su equipo o para situaciones específicas, como las vacaciones de la institución.
- Una lista de tareas para realizar el seguimiento de la información sobre proyectos y otras actividades pendientes de su grupo.

BIBLIOTECA

Una biblioteca es una ubicación en un sitio en el que se pueden crear, recopilar, actualizar y administrar archivos con los miembros de equipo. Cada biblioteca muestra



una lista de archivos e información básica acerca de los mismos que sirve de ayuda para conseguir que los archivos funcionen conjuntamente.

Para Hugo de Juan, Director Ejecutivo de Encamina, SH impacta directamente en la sociabilidad de la empresa, Hugo de Juan identifica a SH como una de las intranets más sociales, ya que se puede armar discusiones de temas, clasificarlas en categorías, clasificar quienes son los que más colaboran, etc.

Para Maria Bagatini, Country Managers de Raona, SH 2013 permite dar múltiples soluciones a problemáticas del negocio, como intranets personalizada según necesidades del usuario, espacios de trabajos exclusivos, intercambio de conocimiento en CPV.

Algunos ejemplos de empresas que utilizan SH 2013, se muestran en la Figura N° 9, 10,11, 12 y 13.

IBERIA CARGO

FIGURA N°9: ENTORNO EFICIENTE DE COLABORACION



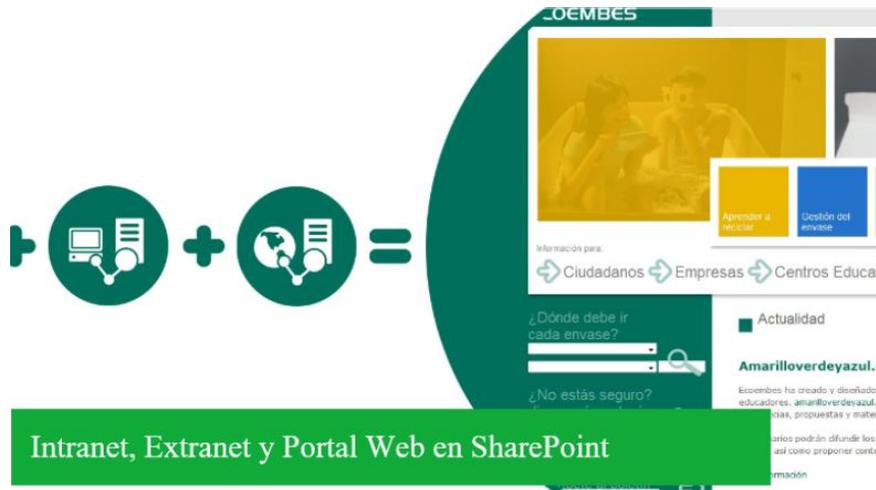
9. FUENTE: WWW.RAONA.COM

IBERIA CARGO desarrollo su plataforma con un fuerte enfoque de colaboración proponiendo al colaborador Biblioteca bajo el nombre de DOCUMENT LIBRARY, CPV bajo el nombre de FORUMS y otras aplicaciones como calendarios y tareas.



ECOEMBES

FIGURA Nº10: PORTAL WEB E INTRANET



10. FUENTE: www.raona.com

ECOEMBES desarrollo su plataforma con un fuerte enfoque a Intranet para compartir las novedades de la organización.

MIC PRODUCTIVITY DE MICROSOFT

FIGURA Nº11: PORTAL WEB SOCIAL



11. FUENTE: WWW.RAONA.COM

MICROSOFT desarrollo su plataforma con un fuerte enfoque de colaboración proponiendo al colaborador gestión de contenidos y CPV.



ARBORA

FIGURA N°12: PUNTO DE ENCUENTRO Y COLABORACION.



12. FUENTE: WWW.RAONA.COM

ARBORA desarrollo su plataforma como un punto de encuentro y colaboración con portales personalizables por el usuario en función de sus funciones y curiosidades.



CATALANA OCCIDENTE

FIGURA N°13: RED SOCIAL CORPORATIVA



13. FUENTE: WWW.RAONA.COM

CATALANA OCCIDENTE desarrollo su plataforma como una red social corporativa que permite administrar BLOG, CPV, Bibliotecas y otras aplicaciones como calendarios y tareas.

En resumen y términos generales, todas las organizaciones lo utilizan como punto de encuentro y colaboración de sus colaboradores; con el propósito de mejorar la comunicación y la productividad, asegurando el intercambio de grandes volúmenes de información a través de sus comunidades.

3.4 CONCLUSIÓN

Como conclusión de este capítulo y antes de iniciar el trabajo de campo, (Wenger, 2001) hace énfasis en que la experiencia ha demostrado que una CPV exitosa tiene que ver, principalmente, con cuestiones sociales, culturales y organizacionales, y secundariamente sólo con características tecnológicas. No obstante, si bien es más importante abordar estas cuestiones, es importante buscar la plataforma tecnológica que permita el vínculo entre las personas que pertenecen a una misma CP o entre diferentes CP que por diferentes circunstancias deban relacionarse y crear un repositorio para sus documentos. Por lo tanto, los temas tecnológicos son relevantes y vale la pena preguntarse qué puede hacer la tecnología para hacer que la implementación y su posterior utilización sea exitosa.



Es por ello que se plantea analizar en el campo de una organización promedio la plataforma SH, dado que se busca estudiar, si en una organización puede implementarse con éxito una plataforma colaborativa con el fin de trabajar con CPV.



CAPÍTULO IV: BLUE STAR GROUP

INTRODUCCIÓN AL CAPÍTULO

El objetivo de este capítulo es describir el mundo de Blue Star Group (BSG) con el fin de comprender su cultura, la idiosincrasia, así como también sus fortalezas, y oportunidades. Por otro lado, se explica la necesidad de investigar e implementar una herramienta que permita intercambiar el conocimiento para poder expandirse a otros mercados, incluso a mercados de lenguas nos hispanas.

4.1 INFORMACIÓN DE LA EMPRESA

Empresa Argentina global líder en Latinoamérica en el mercado de accesorios y complementos de moda para la mujer. BSG acerca la moda a todas las mujeres del mundo a través de colecciones que marcan tendencia y se adaptan a diversos gustos y necesidades, acentuando lo auténtico de cada una de ellas. A través de las marcas Todomoda e Isadora, con más de 700 tiendas en dos continentes (Figura N° 14) y más de 4.500 colaboradores.

FIGURA N° 14: POSICIONAMIENTO DE TIENDAS EN EL MUNDO



14. ELABORACIÓN PROPIA CON INFORMACIÓN EXTRAÍDA DE BSG

Los dueños de la organización, sus fundadores, se apoyan en la firme creencia de que para generar propuestas de valor hay que actualizarse y hacer un constante seguimiento de los cambios en la moda, los equipos de trabajos fueron conformados bajo este criterio, profesionales con vasta experiencia en marcas globales y mercados internacionales que interpretan a la mujer actual se actualizan y comparten el conocimiento adquirido como parte de la mejora continua. Estos profesionales interactúan con los profesionales que vieron crecer la organización a lado de sus



dueños, empresa familiar, marcada por el trabajo duro. Con una reconocida trayectoria de más de 20 años como líder de Retail en accesorios de moda, el modelo de negocio permitió consolidarse en la región con un crecimiento sostenido y expandirse a otros mercados de manera competitiva (Ver Figura N°15).

FIGURA N° 15: EVOLUCIÓN DE LA EMPRESA

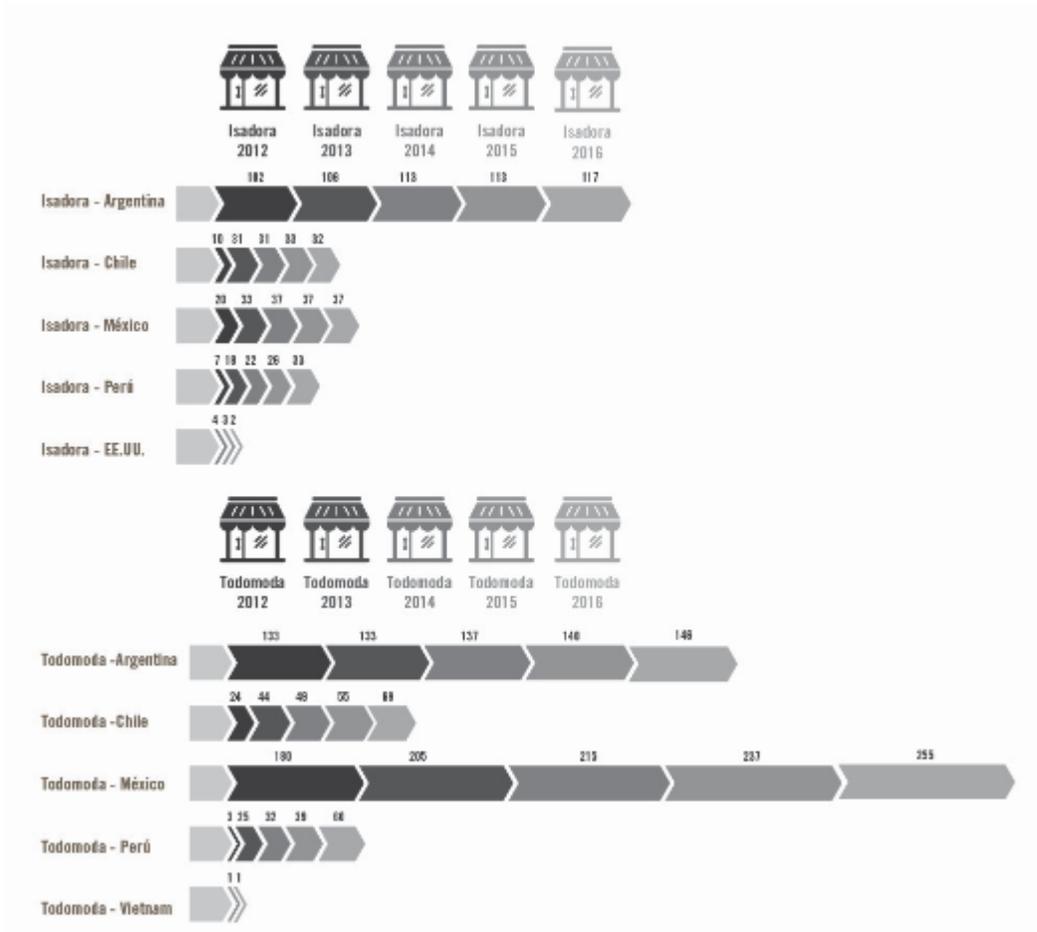


15. ELABORACIÓN PROPIA CON INFORMACIÓN EXTRAÍDA DE BSG.

Hoy en día, la compañía emplea a más de 4500 colaboradores y en el 2016 logró una facturación de 850 millones de dólares. Asimismo, es una de las pocas empresas familiares del rubro que exporta mercadería de producción nacional y reinvierte las ganancias en Argentina. (Ver Figura N°16 y 17).



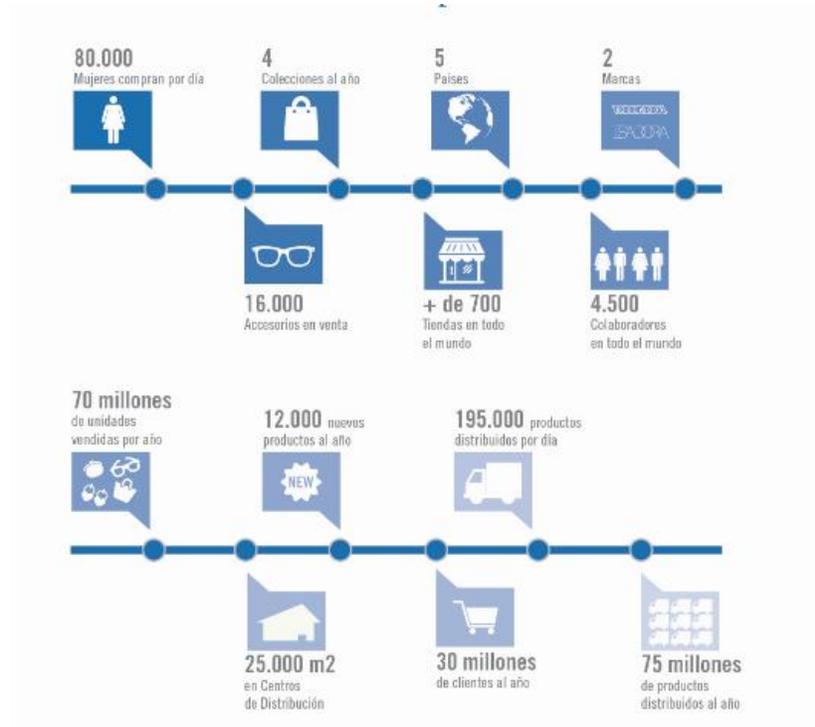
FIGURA Nº 16: EVOLUCIÓN DE TIENDAS



16. ELABORACIÓN PROPIA CON INFORMACIÓN EXTRAÍDA DE BSG.



FIGURA N° 17: BSG EN NÚMEROS



17. ELABORACIÓN PROPIA CON INFORMACIÓN EXTRAÍDA DE BSG.

4.2 ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA

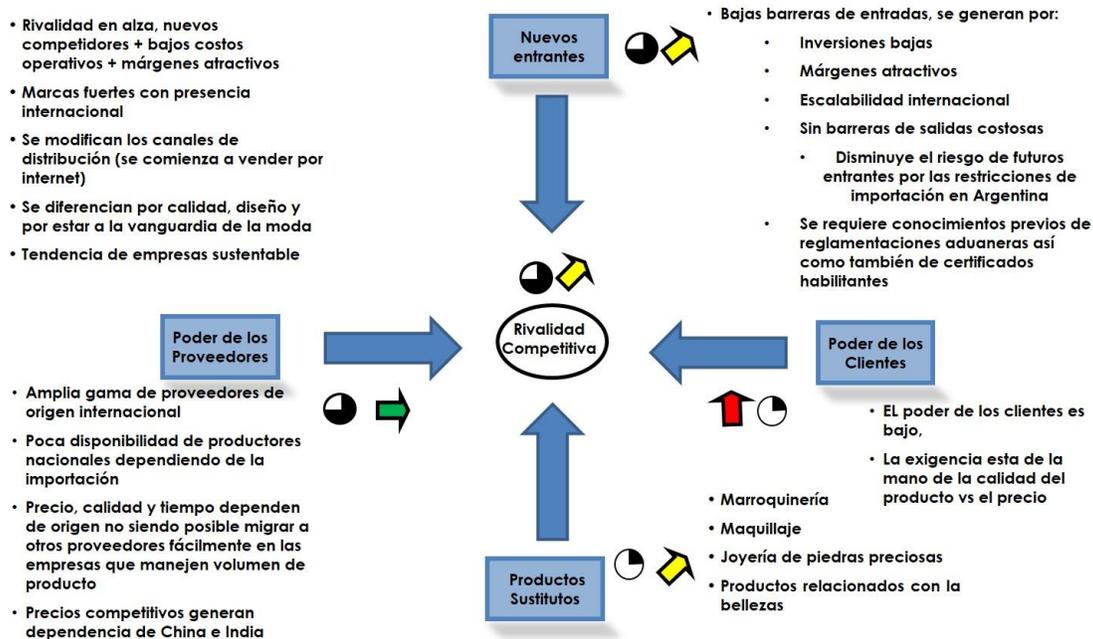
Esta industria se focaliza en un mercado de nicho, y está en fase de madurez con pocas barreras de entrada y salida, pues las grandes marcas que explotan este rubro tienen expansión en varios mercados y gran cantidad de tiendas. Creatividad y diseño, manteniendo los márgenes, conforman la estrategia de diferenciación. Por otra parte, es fundamental diversificar los lugares donde se produce para evitar la sobre concentración en Asia (mayormente China e India) y estar más cerca de los gustos de los consumidores locales, al ser un mercado con alta tasa de rotación en los productos.

La estrategia de crecimiento de una empresa en esta industria ha de basarse en campañas de moda que marquen tendencia con el fin de eliminar la capacidad ociosa entre temporadas, explotando el SALE y las REBAJAS sin perder margen, evitando la sustitución con otros productos ni la canibalización entre los mismos. Por otra parte, potenciar la marroquinería en cuero como producto premium atraerá a un público con otro poder adquisitivo del habitual, agrandando el mercado.



Finalmente, se observa una marcada inversión en nueva tecnología para optimizar la distribución del core del negocio, con el desarrollo de nuevos canales y la implementación de sistemas que optimicen la operación. (Ver Figura N° 18).

FIGURA N° 18: FUERZA DE PORTER



18. ELABORACIÓN PROPIA CON INFORMACIÓN EXTRAÍDA DE BSG.

4.3 COMPETENCIA

La competencia se organiza en dos grandes grupos: los actores de mercado propiamente dichos y los *trendmakers*.

En el primer grupo encontramos, además de las marcas propias de BSG (TodoModa e Isadora), marcas como Claire's, Accesorize, Parfois, FunkyFish. (Ver Figura N°19).



FIGURA N° 19: TOP TEN DE MARCAS DE VENTA DIRECTA

Marca	Año Fundacional	Casa Matriz	Tiendas	Países	Franquicias
	1961		3,497	47	Sí (426)
	1984		1040	74	Sí
	1994		570	50	S/D
	1995		441	4	Sí (278)
	1996		300	25	Si
	2004		207	5	Sí (85)
	2004		184	5	Sí
	2006		170	20	Sí
	1998		166	35	Sí
	2005		63	2	S/D

19. ELABORACIÓN PROPIA CON INFORMACIÓN EXTRAÍDA DE BSG

Estas marcas son las que consideramos competencia primaria ya que poseen un modelo de negocio similar y por consiguiente compiten por market share en los diferentes países del mundo.

El segundo grupo se compone de marcas como H&M, Forever 21, Topshop, SuiteBlanco. Este conjunto de marcas se analiza dado que, si bien pertenecen al grupo de marcas de explotación de indumentaria, dentro de sus tiendas tienden a marcar tendencia y a vender accesorios de modas como parte de su modelo de negocio. Son marcas de mucho más peso y antigüedad en el mercado. (Ver Figura N°20).

FIGURA N° 20: TOP FIVE DE MULTIMARCAS

Marca	Año Fundacional	Casa Matriz	Tiendas	Países	Franquicias
	1961		3,497	47	Sí (426)
	1984		549	34	S/D
	1964		440	44	S/D
	1960		236	23	Si
	1992		23	10	S/D

20. ELABORACIÓN PROPIA CON INFORMACIÓN EXTRAÍDA DE BSG

Toda esta información se proporciona con el fin de comprender la empresa, su posicionamiento en el mercado y su potencial de expansión.



CAPÍTULO V: GC Y LAS PLATAFORMAS VIRTUALES EN BSG

INTRODUCCIÓN AL CAPÍTULO

Durante el 2013, se trabajó desde el área de Gestión del Conocimiento, reportando al Director de Innovación, en la búsqueda y selección de una plataforma para poder transferir el Know-how entre los colaboradores. En el 2012, recién se iniciaba el proceso de expansión a mercados, siendo uno de los objetivos formalizar el conocimiento de la organización para que pueda ser transferido a los nuevos miembros del equipo en otros mercados.

La transferencia de conocimiento se daba en todos los niveles de la organización, tanto en las tiendas de atención al público, como en los procesos más complejos a nivel pedido de compras a CHINA e INDIA.

El requerimiento de ese entonces se basaba en conseguir la mejor herramienta del mercado que permita contar con las siguientes herramientas:

- Portal de Noticias
- Biblioteca para alojar los procedimientos formales y capacitaciones de la organización
- Espacio dedicado para las transferencias de conocimiento realizadas desde Casa Matriz a mercados
- Espacio para desarrollar CPV permitiendo a los colaboradores contar sus experiencias o bien desarrollar conocimiento en un entorno amigable
- Capacidad de buscar lo necesario para trabajar en forma rápida y dinámica
- Mantener un listado de colaboradores con sus conocimientos e intereses tabulados.

La plataforma debía responder a la posibilidad de manejar multilinguaje y multimercado.

A mediados del 2012, con el fin de realizar un mapeo de conocimiento se realizaron una serie de entrevistas en profundidad con los líderes de cada área de trabajo.

5.1 ANÁLISIS DE ENTREVISTAS PARA MAPEO DE CONOCIMIENTO

El mapeo de conocimiento fue el primer acercamiento para poder entender donde se encuentra el conocimiento crítico en la organización.

Cabe aclarar que el resultado de este mapeo fue la punta del iceberg de las actividades a realizar para la implementación de GC en la organización. Con el mapeo se pudo satisfacer, entre otras cosas, el dimensionamiento de la información existente en cada área, información que formó parte de la biblioteca a la hora de implementar la plataforma virtual.



En la Figura N° 21, 22 y 23, se desarrolla un cuadro con el análisis de los elementos encontrados en cada una de las entrevistas realizadas.

FIGURA N° 21: ANÁLISIS DE ELEMENTOS DE ENTREVISTAS I

Elementos / Entrevistados	Entrev 1 Adm y Nomina	Entrev 2 CH en campo	Entrev 3 Compensaciones	Entrev 4 Comunicaciones	Entrev 5 Cuentas a pagar
Conocimiento del Área de GC	Si Medio	Si Medio	Si Bajo	Si Medio	Si Medio
Funciones que cumple el área de GC	Es para el desarrollo de manuales	Es para el desarrollo de manuales y procesos	No sabe	Es para el desarrollo de manuales	Es para el desarrollo de manuales
Conocimiento crítico explícito	Bajo, apunta a tener empatía con la operación	Bajo, apunta a tener empatía con la operación y la cultura	Bajo, apunta a tener los procesos documentados	Bajo, apunta a conocer a las áreas para alinear a todos los colaboradores a la estrategia de la empresa	Bajo, apunta a tener los procesos documentados
Conocimiento crítico compartido	No, solo el entrevistado	Si, en el entrevistado y el resto de colaboradores del área	No, solo el entrevistado	No, solo el entrevistado	No, solo el entrevistado
Gestionar el conocimiento a través de	Recopilar información que esta en mails	Herramientas de transmisión, check lista, transf maestro alumno	Documentar procesos y manuales	Plan de comunicación anual Plan de beneficios que ejecuta el área	Documentar procesos y manuales
Posible uso de herramientas colaborativas	No suma al trabajo del entrevistado según su visión	Suma al trabajo diario +++	Suma al trabajo diario +++	No suma al trabajo del entrevistado según su visión	Suma al trabajo diario +++
Intranet		Si	Si, pero no para todo		Si, para conectarse con los proveedores
Comunidad de practica		Si	No		Si, para canalizar preguntas
Pagina amarillas		Si, para saber quien es quien.	Si, para saber quien es quien.		Para CH, a esta área no suma

21. ELABORACIÓN PROPIA CON INFORMACIÓN EXTRAÍDA DE PROCESO DE ENTREVISTAS EN BSG



FIGURA Nº 22: ANÁLISIS DE ELEMENTOS DE ENTREVISTAS II.

Elementos / Entrevistados	Entrev 6 Arquitectura	Entrev 7 It TIENDAS	Entrev 8 IT STAFF	Entrev 9 Compras	Entrev 10 Servicios
Conocimiento del Área de GC	Si Medio	Si Alto	Si Alto	Si Alto	Si Alto
Funciones que cumple el área de GC	Es para el desarrollo de manuales y procesos	Coordina a las áreas para abrir en otros mercados.	Coordina a las áreas para abrir en otros mercados.	Coordina a las áreas para abrir en otros mercados.	Coordina a las áreas para abrir en otros mercados.
Conocimiento critico explícito	Alto, conocimiento en los manuales de mantenimiento, arquitectura y visual	Alto, conocimiento en procesos	Alto, conocimiento en procesos	Alto, mas allá de procesos documentados apunto a la negociación y empatía.	Alto, mas allá de procesos documentados apunto a la negociación y empatía.
Conocimiento critico compartido	Si, en el entrevistado y el resto de colaboradores del área	Si, en el entrevistado y el resto de colaboradores del área	Si, en el entrevistado y el resto de colaboradores del área	No, solo el entrevistado	Si, en el entrevistado y el resto de colaboradores del área
Gestionar el conocimiento a través de	Minutas de Reunión y Documentación de procesos	Practicas bajo metodología ITIL	Practicas bajo metodología ITIL	Manual de incidencia que de respuesta a los problemas frecuentes	Rotación de puestos cada x cantidad de meses trabajados. Procesos anualizados
Posible uso de herramientas colaborativas	Suma al trabajo diario +++	Suma al trabajo diario +++	Suma al trabajo diario +++	Suma al trabajo diario +++	Suma al trabajo diario +++
Intranet	Si	Si	No	Si	Si, de repositorio
Comunidad de practica	No	Si	Si	No	No
Página amarillas	No	No	No	Si, serviría ver quien es bueno en que.	Si, serviría para búsquedas internas.

22. ELABORACIÓN PROPIA CON INFORMACIÓN EXTRAÍDA DE PROCESO DE ENTREVISTAS EN BSG



FIGURA Nº 23: ANÁLISIS DE ELEMENTOS DE ENTREVISTAS III.

Elementos / Entrevistados	Entrev 11 Sistemas	Entrev 12 Producción Nacional	Entrev 13 I&V Todomoda	Entrev 14 Producto Todomoda	Entrev 15 Diseño Isadora	Entrev 16 Procesos de Isadora	Entrev 17 Producto Isadora	Entrev 18 Vidrieras
Conocimiento del Área de GC	Si Bajo	Si Medio	Si Alto	Si Bajo	Si Medio	Si Alto	Si Bajo	Si Medio
Funciones que cumple el área de GC	No sabe	Es para el desarrollo de manuales y procesos	Coordina a las áreas para abrir en otros mercados.	No sabe	Es para el desarrollo de manuales y procesos	Coordina a las áreas para abrir en otros mercados.	No sabe	Es para el desarrollo de manuales y procesos
Conocimiento critico explícito	Alto, además debe conocer el impacto de las decisiones	Bajo, además de conocer los proveedores de producto y al cliente interno (la familia)	Bajo, además de conocer el AND de la marca y las campañas por venir	Bajo, además de administrar presupuesto, el producto y el plan de venta	Bajo, además de manejar tendencias	Alto	Bajo	Bajo
Conocimiento critico compartido	No, solo los entrevistados	No, solo el entrevistado	No, solo el entrevistado	Si, en el entrevistado y el resto de colaboradores del área	No, solo el entrevistado	No, solo el entrevistado	Si, en el entrevistado y el resto de colaboradores del área	Si, en el entrevistado y el resto de colaboradores del área
Gestionar el conocimiento a través de	Documentar procesos y manuales	Documentar procesos y manuales a través de medios visuales	Documentar procesos y manuales	Documentar procesos y manuales	Documentar procesos y manuales	Instaurar calificación de documentación Que cada área documente su parte	Documentar procesos y manuales	Armado de videos y guías rápidas
Posible uso de herramientas colaborativas	No suma al trabajo del entrevistado según su visión	Suma la trabajo diario +++	Suma la trabajo diario +++	Suma la trabajo diario +++	Suma la trabajo diario +++	Suma al trabajo diario +++	Suma al trabajo diario +++	Suma al trabajo diario +++
Intranet		Si, de repositorio	Si, de repositorio	Si, para informar de la empresa	Si, de repositorio	Si, de repositorio	Si	Si, de repositorio
Comunidad de practica		Si, pero lo ven como un chat	No	Si, para cada rubro	No	Si	Si	Si, pero lo ven como un chat
Pagina amarillas		Si, para saber quien es quien.	No	No	Si, para saber quien es quien.	Si, para saber quien es quien.	Si	No

23. ELABORACIÓN PROPIA CON INFORMACIÓN EXTRAÍDA DE PROCESO DE ENTREVISTAS EN BSG

Del análisis de las Figura Nº 21, 22 y 23 se pueden llegar a las siguientes conclusiones:

En cuanto a si conocen o no la existencia de un área de Gestión del Conocimiento, se observa que todos la conocen, pero no todos conocen qué hace. Algunos dijeron que esta área se encargaba de documentar los procesos, otros agregaron que era el área responsable de generar los manuales y procedimientos.

El grado de entendimiento de las funciones del área iba creciendo a medida que se entrevistaban personas que en “algún momento tuvieron contacto con GC”, pudieron indicar que el área era responsable de identificar quien tenía el conocimiento y quien lo necesitaba para iniciar así un proceso de transferencia, sobre todo en lo relacionado con la apertura de tiendas en Chile, proyecto que coordino el área de GC.

En cuanto a si existía documentación que resguardara el conocimiento critico de las áreas encuestadas, solo 6 de un total de 18, poseía un alto grado de documentación, pero a todas las áreas les faltaba algún tipo de conocimiento que pudiera cerrar los procesos del área con seguridad de abarcar todos entregables u objetivos esperados.

El conocimiento crítico fue relativamente simple de indagar, sobre todo en las áreas relacionadas con el core del negocio. Las áreas relacionadas con Marketing (Producto, Diseño, Visual) y Operaciones.



En 8 (ocho) áreas encuestadas, el conocimiento se comparte, en el resto de las áreas el conocimiento es un conocimiento tácito que se encuentra mayormente en la cabeza de la persona que dirige el equipo de trabajo. Esta visualización se tornó quizá más compleja en las áreas administrativas. En gran parte, ese conocimiento que se da en las áreas administrativas suelen verse como compartimentos estancos no por voluntad de la persona sino por la misma lógica de la organización. O sea, que la principal barrera, el querer compartir conocimiento e información no se visualiza como barrera a la hora de querer implementar una acción de GC.

El conocimiento crítico detectado se encuentra en forma tácita en los colaboradores de la organización, no existiendo, en su gran mayoría, documentos formales ni procesos definidos que puedan ser transferidos en forma virtual. En el momento de realizar estas entrevistas la única forma de transferencia posible era hombro a hombro entre quien tiene el conocimiento y quien lo necesita.

Una vez identificado el conocimiento crítico y quien lo posee se procedió, se analizó a través de que herramientas era posible gestionar el conocimiento. En todos los casos, las personas entrevistadas lograron visualizar un modo de implementación de la GC en cada una de las áreas. Vale decir, que en muchos casos, independiente de conocer o no los conceptos de GC, se venían haciendo implementaciones con cierto grado de precariedad a través de chats, mensajes, mails, grupos compartidos en los servidores de la empresa, documentos, minutas, documentos informales.

Además, todos los casos sugirieron un modo de poder documentar explícitamente el conocimiento crítico sin mayores complicaciones.

Un dato significativo es que a mayor amplitud geográfica se pierde efecto del conocimiento transferido perdiendo contenido y fuerza. Esto ocurría especialmente en Operaciones Retail que tiene locales desde Ushuaia a la Jujuy.

También resulta importante mencionar, que en muchos de los casos entrevistados se notó una falta de reconocimiento e incentivo a compartir el conocimiento a las personas que poseen el conocimiento crítico. Vale la pena aclarar que muchas de ellas lo harían de todas maneras, pero puede ser una alerta a nivel organizacional buscar distintas alternativas de incentivos a las personas que poseen conocimiento crítico, siendo este tipo de actitudes por parte de la empresa la que garantizarán la continuidad a largo plazo dichas acciones de GC.

A la hora de analizar si era posible usar herramientas colaborativas para custodiar el conocimiento todos los entrevistados, salvo dos, coincidieron que una plataforma sumaría al trabajo del día a día. Quizás a la hora de realizar la entrevista no se conocía en profundidad herramientas y funcionalidades, pero desde la actitud, predisposición y hasta la cultura podría llegar a jugar a favor en un proceso de implementación de plataforma colaborativa.



En la gran mayoría de casos, se mencionó a la Intranet como una oportunidad de herramienta colaborativa donde se podrían publicar distintos documentos, fotos, videos y otros materiales surgidos como posibles hechos puntuales a la hora de gestionar el conocimiento.

En menor medida se vio a las Páginas Amarillas como otra herramienta para poder gestionar el conocimiento, sobre todo para aquellas áreas las cuales se nutren de búsquedas internas de personal, el comentario común es que existe mucha gente desaprovechada.

En relación a las CPV su importancia crece en relación a la dispersión geográfica (Operaciones Retail) así como también la relación entre los locales y las distintas áreas administrativas de la organización (Legales, Contratos, Habilitaciones)

Al finalizar las entrevistas, con todo este análisis realizado, se procedió a definir e iniciar dos proyectos.

- Proyecto de Procesos y Mensualización que implicaba documentar todo el conocimiento crítico de la organización (de conocimiento tácito a explícito)
- Proyecto de Implementación de Plataforma Virtual, que implicaba unificar los canales de comunicación de la organización, ordenando todo el material a través de las bibliotecas, definiendo espacios claves para el intercambio de conocimiento (comunidades de prácticas), eliminando canales alternativos como el chat, mail, y cualquier otro medio informal de intercambio de información.

5.2 BLUEDOCS

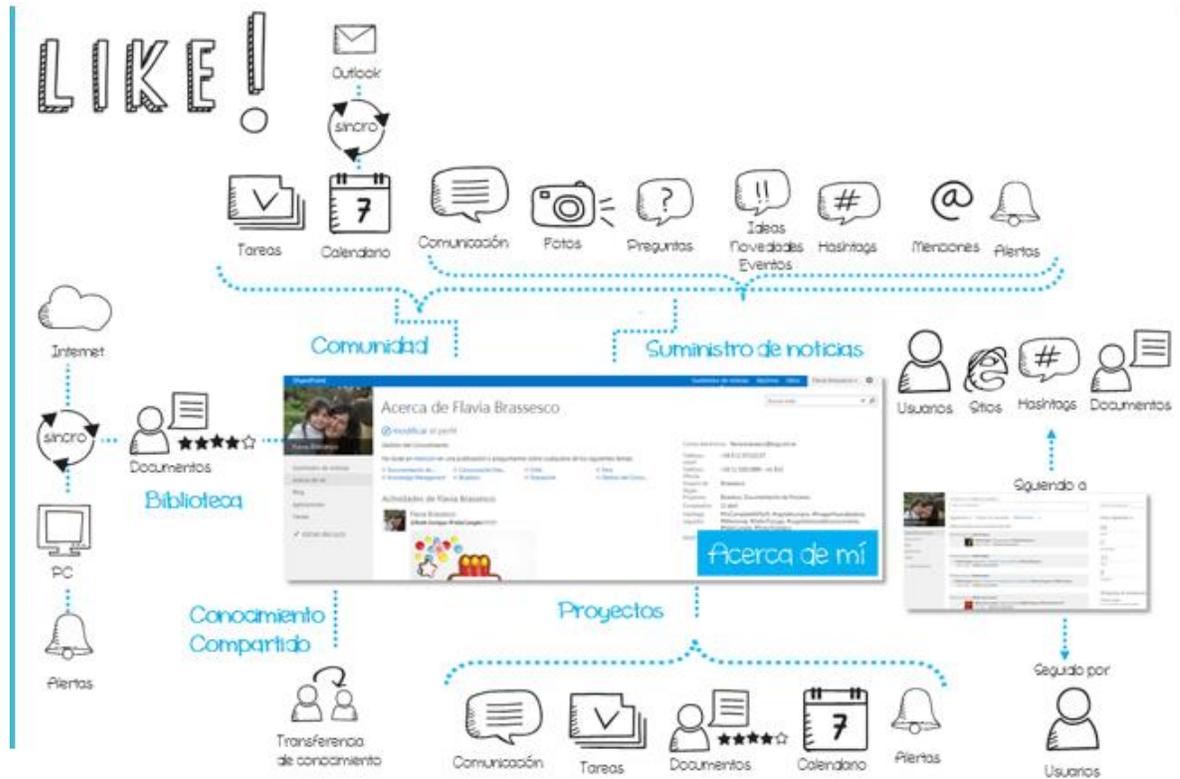
El equipo de GC, trabajo durante el 2013 en la búsqueda de una plataforma que pudiera cumplir con los requerimientos de la dirección. Luego de concretar entrevistas con diferentes proveedores, de analizar costo y beneficio de cada una de las opciones detectadas, se procedió a iniciar el proceso de implementación que duro casi 2(dos) años.

A fines del 2013, se trabajó con el objetivo de instaurar la plataforma como Intranet de Casa Matriz arengando el uso de la biblioteca de contenido para la consolidación del conocimiento explícito. Durante el 2014 se apuntó a generar el trabajo en equipo a través de las CPV. Así fue como Bluedocs se convirtió en la primer herramienta colaborativa de BSG.

En la Figura N° 24, se grafica todas funcionalidades que Bluedocs posee.



FIGURA N° 24: UNIVERSO BLUEDOCS



24. ELABORACIÓN PROPIA CON INFORMACIÓN EXTRAÍDA DE BSG

A modo de resumen BlueDocs proporciona 5 espacios para compartir conocimiento:

Biblioteca: La biblioteca se administra por mercado y por área. Existe una biblioteca Multimercado que aplica para alojar documentos que son de alcance internacional.

Comunidad: Este espacio se administra por área de trabajo, no obstante existen comunidades por temas específicos como "Locos por el XLS". Cuenta con herramientas como:

- Foro
- Calendarios
- Administración de tareas y documentos

Suministro de Noticias: es el espacio más parecido a Twitter, en mensajes cortos se puede compartir la siguiente información:

- Novedades académicas
- Información de la marca (web, promociones en tiendas)
- Visitas a mercados

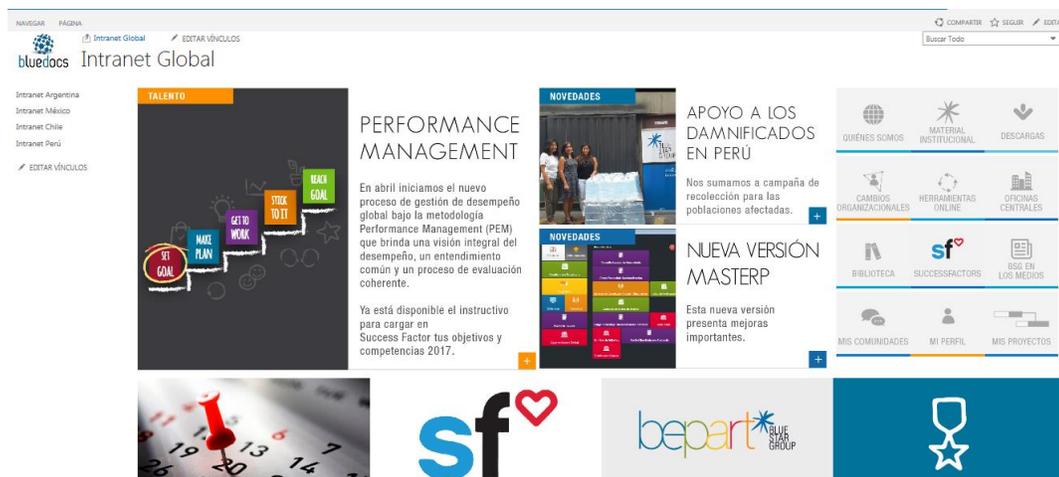


- Aperturas de nuevas tienda
- Felicitaciones por objetivos logrados, cumpleaños, aniversarios en la compañía.

Los espacios de **Conocimiento Compartido y Proyectos**, son espacio de trabajo para situaciones más puntuales, el primero se utiliza para dejar documentado todo el conocimiento compartido a otro colaborador frecuentemente de otro mercado. El segundo es un espacio que sirve para administrar proyectos con todas las herramientas afines a los mismos.

Todas estas opciones pueden ser utilizadas a través del portal de novedades global (Figura N° 25), que es la carta de presentación de Bluedocs y que tiene acceso a un sinfín de herramientas.

FIGURA N° 25: PORTAL DE NOVEDADES GLOBAL



25. ELABORACIÓN PROPIA CON INFORMACIÓN EXTRAÍDA DE BSG

5.3 ENTREVISTA A MARTIN CASTELLI

Me entreviste con Martin Castelli, actual Director de Innovación, socio fundador, y a la hora de implementar Bluedocs CEO de BSG. Durante el periodo de tiempo (2011 - 2015) el área de Gestión del Conocimiento reportó directamente a Martin Castelli. Se mantenían reuniones de avances en forma semanal en donde se delinearon los siguientes objetivos anuales:



2011 - 2012:

- Identificar el conocimiento que genere mayor impacto en los resultados de la organización, asegurando su conversión a documentos, procedimientos, y manuales.
- Centralizar los proyectos de la bolsa de trabajo para la asegurar el cumplimiento de la metodología que genere los entregables con el conocimiento adquirido.
- Realizar una búsqueda e implementar el software “ideal” disponible en el mercado que permita gestionar el conocimiento.
- Controlar que el conocimiento creado, capturado y compartido sea útil, agregando valor al trabajo del día a día de los colaboradores de la organización.

2013:

- Publicar el conocimiento que genere mayor impacto en los resultados de la organización en la plataforma Bluedocs.
- Centralizar los proyectos con sus respectivos entregables en la plataforma.
- Controlar que el conocimiento creado, capturado y compartido sea útil y se encuentre publicado utilizando las mediciones que la plataforma tenga disponible (puntuación de documentos, likes, encuestas, etc)
- Implementar CPV en las áreas de la organización con el fin de intercambiar buenas prácticas y lecciones aprendidas.
- Martín comentó acerca de lo que esperaba de los colaboradores, que si bien comprendía que el uso de la herramienta era importante, el punto inicial lo daba el CEO a la hora de definir que todo el conocimiento debía pasar por la plataforma.

Nos señaló que la implementación y duración de un proceso de GC depende de la cultura de la organización y los requerimientos de la misma, así como también, el proceso de implementación de una plataforma y el uso de las herramientas que esta provee. El conocimiento no se encuentra en un *software*, sino en la cabeza de las personas y sin la cultura del compartir lo almacenado en el sistema sería solo información. Es por esta razón que únicamente una vez que esté estandarizada la solución a un problema, ésta podrá socializarse. Por este motivo es que él como CEO indicó trabajar durante casi dos años en el mapa de conocimiento de la organización antes de llegar a una plataforma.



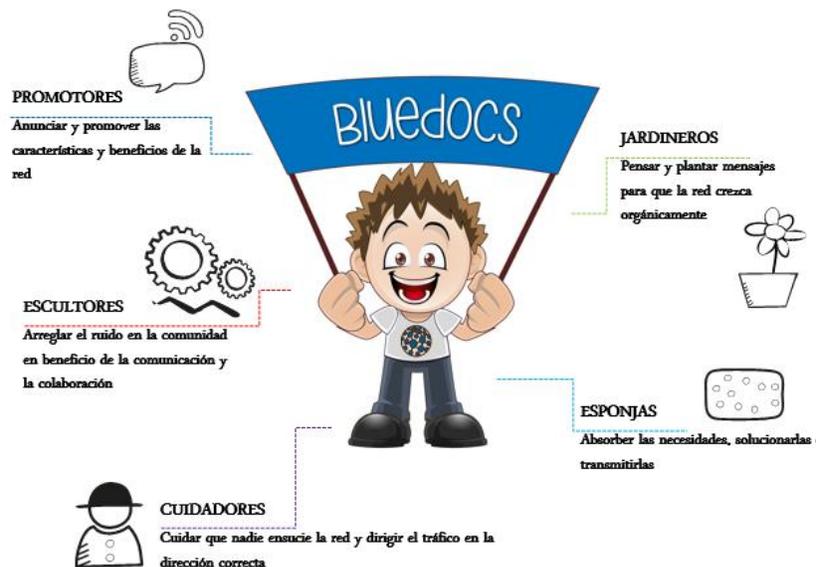
Nos marcó durante los años que trabajamos como área bajo su liderazgo que si no se realiza un proceso de GC de forma sistemática, los conocimientos claves se irán perdiendo, ya que el conocimiento no es de la compañía, sino más bien de las personas y ante el retiro de algunas de ellas, el conocimiento también dejará la organización. Esta era su mayor preocupación, durante años la organización se creó, mantuvo y creció por los mismos colaboradores incondicionales pero el crecimiento trajo consigo la participación de otros actores que no estarían mucho tiempo en la organización, y sabía bien, que ese conocimiento creado se perdería si no se implementaba GC con éxito.

Nos reafirmó además que debe existir en todo proceso de GC, una retroalimentación constante para que el conocimiento no se pierda y por esto era importante poder crear las CPV para que el conocimiento se mueva y quede instaurado en el ADN de la empresa.

5.4 ANÁLISIS DE ENCUESTAS DE IMPLEMENTACION DE CPV

Durante el proceso de implementación de Bluedocs, se definió por área de trabajo un *Cheerleader* de Bluedocs. El *Cheerleader* es un fanático de la red social que crea, comparte, busca ideas, crea conocimiento y lo difunde a través de la plataforma. El *Cheerleader* se preocupa por generar conexiones, optimizando su trabajo y el de los demás a través de la red. El lineamiento que tuvieron se grafica en la (Figura N° 26).

FIGURA N° 26: QUE SE ESPERA DE UN CHEERLEADER



26. ELABORACIÓN PROPIA CON INFORMACIÓN EXTRAÍDA DE BSG



Para el trabajo de investigación se realizó una encuesta (ver anexo nº II) a 8 *Cheerleaders* que participaron durante el proyecto en el año 2014 con el fin de poder discernir si SH es una plataforma que puede ser utilizada con el fin de generar CPV facilitando el trabajo en las organizaciones que aspiran a movilizar el conocimiento entre los diferentes actores. A esta muestra se le sumo 4 colaboradores con menos de un año de antigüedad. Por otro lado, se incorporó a la muestra a 4 colaboradores que tienen menos de un año de antigüedad en la organización y los mismos nunca incorporaron estos conceptos, solo pueden acceder a la plataforma y consumir las novedades que el departamento de Comunicación Institucional deja en la plataforma.

El 100% de los encuestados utiliza la plataforma actualmente. Se realizó esta pregunta dado que, en el año 2015, con el cambio de CEO, cambiaron los objetivos de trabajo y lineamientos.

La primera definición fue que la plataforma dejara de funcionar para gestionar el conocimiento y solo se utilizaría para consumir la información que esta provea, no utilizando ningunas de las herramientas desarrolladas como la biblioteca y las CPV. En el 2016, se disolvió el área de GC asignando a sus colaboradores a otras funciones, en donde dos de ellos pasaron a pertenecer al área de Comunicación Institucional.

La segunda pregunta tenía que ver con el conocimiento que se tenía de la plataforma al momento de ser encuestados. Me parecía importante poder comprender cuanto sabían de la plataforma, ya que si bien se había capacitado cuando se implementó las CPV como *Cheerleader* no sabíamos cuánto de este conocimiento seguía en su haber. Se clasifico la respuesta en:

- Conocimiento Básico: el colaborador conoce solo las opciones básicas para usar la plataforma como intranet.
- Conocimiento Medio: el colaborador conoce las funcionalidades para hacer uso de las herramientas como biblioteca, CPV, proyectos y navegación.
- Conocimiento Superior: el colaborador conoce todas las funcionalidades de Bluedocs incluyendo las de administrador.

De la muestra de población encuestada 1 solo colaborador posee conocimiento superior, el resto responden a un conocimiento medio. Es decir que el conocimiento sobre el uso de la plataforma quedo instaurado en los colaboradores que en algún momento participaron del proyecto.

Todos los encuestados respondieron afirmativamente que al día de la fecha consumen información de la intranet, así como también respondieron que ninguno hace otro uso en la actualidad que no sea este.



Los colaboradores que participaron activamente en el proceso de implementación de la CPV fueron muy contundentes a la hora de mencionar los beneficios y desventajas del uso de las CPV a través de SH.

Para Carolina, responsable de la Jefatura de Compras Isadora “El conocimiento se encuentra centralizado, brindando proximidad con personas que no hubiera sido posible sentirla ya que están ubicados en otros puntos geográficos como puede ser China, México, Perú y Chile”

Para Lucia, responsable de la Jefatura de Compras Todomoda, “El proceso facilitaba el trabajo del día a día, ya que a través de la CPV trabajan en equipo para lograr las compras de producto de los diferentes mercados”.

Para Andrea Francescutti, Coordinadora de Imagen y Visual Todomoda, la CPV permitía “Llegar a todos los mercados con los mismos procedimientos y trabajar en un lenguaje propio de la CPV”

Para Julieta Marino, Coordinadora de Imagen y Visual ISADORA, trabajar en una plataforma permitía "Poder acceder a la información de trabajo diario desde cualquier lugar sea casa, oficina, tienda u otro mercado”

Para Sergio Cabaleiro, analista de *Planning, Cheerleader* de la Comunidad de LOCOS por XLS, "Juntaba a los fanáticos pudiendo pasar *tips*, trucos, atajos que maximizaban la herramienta en cuestión”.

En cuanto a las desventajas los colaboradores tenían dos líneas en común a la hora de evidenciarlas:

- Por un lado, estaban las técnicas, las que implicaban una barrera de acceso ya sea por usuarios no generados, lentitud de la plataforma o bien usuario de acceso creado a destiempo con la necesidad.
- Por el otro, estaba relacionado con que pese a que el objetivo del CEO era implementar esta práctica, no era un objetivo en el cual trabajara toda la organización.

5.5 REUNIÓN CON MARIO FALGUIERES

No se pudo acceder a una entrevista con Mario por encontrarse radicado en México, pero se deja asentado lo conversado con Mario Falguieres.

Mario ingreso a la compañía en abril del 2015, es el actual Director de Capital Humano de BSG. El área de GC dejó de reportar a Martin Castelli para reportar a Mario a partir de su ingreso.



Mario en esta reunión nos impartió nuevos lineamientos con respecto al área y uso de la plataforma:

- La decisión compañía que tomó el nuevo CEO es que la GC esté a cargo de cada responsable de área. Es decir, el gerente del área es el responsable de manualizar los conocimientos críticos, procedimientos y todo aquel documento que necesite el área para operar. También es el área, quien tiene el conocimiento, responsable de confeccionar los planes de capacitación de cada ingreso, así como también de intercambiar con otros mercados las buenas prácticas y las lecciones aprendidas.
- La plataforma Bluedocs es el medio para informar las novedades de la organización como grupo y para centralizar los procesos que puedan realizarse a través de formularios como puede ser “Pedido de Efectivo”, “Solicitud de Viaje”, entre otros.
- Por otro lado se utiliza como repositorio de las políticas de Casa Matriz y el material institucional administrado por el área de Capital Humano.

A su vez Mario enfatizó el cambio de foco de una plataforma colaborativa a una plataforma comunicativa, en donde el colaborador ingrese para consumir algún contenido, pero no incorpore su conocimiento a través de este.

CONCLUSIÓN

Al inicio de nuestro trabajo de investigación, nos formulamos interrogantes que fuimos desarrollando a lo largo de la tesis como ser cuál es el rol de la tecnología a la hora de implementar plataformas virtuales, cuales son todas las herramientas estudiadas por el autor seleccionado entre otras.

Asimismo, nos planteamos como objetivo analizar si la plataforma que comercializa Microsoft bajo el nombre de SH, es una plataforma que puede ser utilizada con el fin de generar CPV facilitando el trabajo en las organizaciones que aspiran a movilizar el conocimiento entre los diferentes actores.

Nuestra principal conclusión, a partir de la investigación realizada en relación a los conceptos teóricos y a las observaciones realizadas en las entrevistas y encuestas a los *Cheerleaders*, es que la plataforma SH puede ser utilizada como herramienta para generar CPV, intercambiando conocimiento entre sus miembros que tengan un interés común y un deseo de relación entre los mismos.

Para que esto funcione, tal como vimos en la teoría en el capítulo II, los objetivos y las metas deben estar claramente definidos para la CPV y para la organización.



En el estudio de campo vimos muy claramente que el éxito de una CPV no depende de la plataforma sino más bien depende de los objetivos y lineamientos que los CEO y directivos bajen a sus equipos.

En este sentido se puede observar que la plataforma es adaptable a la necesidad de la empresa. Cuando el objetivo fue transferir en forma sistemática el conocimiento a través de la plataforma la misma se adaptó y técnicamente cumplió con los objetivos planteados.

Cuando se definió no compartir más conocimiento a través de la plataforma y si usar la misma para comunicar, Bluedocs pudo ser adaptado a las nuevas necesidades. La organización deberá evaluar si esta definición no está impactando a nivel costo ya que no se está aprovechando al 100% todas las funcionalidades que brinda SH en función de su costo.

Las dificultades más frecuentes a la hora de implementar GC, con o sin plataforma, depende de la falta de compromiso de las gerencias y en muchos casos de sus directivos. Un liderazgo no comprometido difícilmente podrá gestionar compromiso de su gente, esto lo pudimos observar en algunas de las encuestas realizadas.

También podemos señalar que es clave para realizar una efectiva GC, un correcto diagnóstico cultural de la organización, fomentar compromiso en los colaboradores, tener un buen proceso de validación de documentación para evitar socializar conocimiento falso. Como así también es de suma importancia identificar quien tiene el conocimiento y cuál es el conocimiento crítico que necesita ser resguardado, ya que solo así se podrá armar un mapa de conocimiento dentro de la organización para luego dejarlo disponible en la plataforma que se seleccione.

Otro tema a tener en cuenta es que la GC va más allá de un proceso informático o de sistematizar un proceso o documentarlo, medirlo y gestionarlo. Sino, tal como lo expuso Martin, el factor humano y cultural, el *management* y liderazgo son exponentes necesarios para la GC.

En cuanto a si existe algún modelo de GC aplicado al tema de investigación se ha relevado que existen elementos que se pueden asociar a lo expuesto en los modelos de Nonaka & Takeuchi, Wigg, Marsal y Molina, pero no alcanzan a cumplir en un ciento por ciento lo establecido en los mismos, no obstante el modelo que más representa el objetivo de la tesis es el expuesto por Marsal y Molina. .

Se debe considerar que el ciclo de vida de una CPV descrito por Wenger (1998), representa la evolución similar a lo que sucede día a día, en donde sus integrantes interaccionan y comparten sus problemáticas, intereses a través del tiempo. Por ello, se



debe planificar cuidadosamente el trabajo a efectuar entre sus integrantes, de modo que el compromiso congregado, y el accionar se mantenga siempre activo y no disperso.

La CPV debe estar compuesta por miembros que tengan un liderazgo efectivo y sobre todo que tengan el apoyo de la dirección. Deben ser miembros que tengan una función relevante y decidora en lo que concierne a la toma de decisiones.

Los integrantes de la CPV deben tener de competencias básicas de TIC para participar de ella. Esto facilitará el uso adecuado de los servicios interactivos que disponga la CPV y animará la participación de los demás integrantes, favoreciendo la construcción colectiva de conocimiento.

Un aspecto trascendente es la sustentabilidad en el tiempo de la CPV. Por esto, debe integrarse gradualmente a la organización de modo que sus aportes y sugerencias sean claves al momento de decidir.

Es importante tener en cuenta el impacto en la organización al implementar prácticas de gestión del conocimiento, si bien su implementación puede durar un año, dos o tres, los beneficios que trae gestionar el conocimiento en una organización son muy beneficiosos en el largo plazo, lo podemos corroborar como el conocimiento quedo instaurado en los colaboradores que fueron partes del proyecto en lo que respecta al conocimiento de la plataforma.

Como ya vimos a lo largo del trabajo, gestionar el conocimiento reduce los tiempos de solución a problemas, el participar activamente en las CPV disminuye el tiempo de la curva de aprendizaje y potencia la creatividad, permitiendo de esta manera que sus integrantes resuelvan los temas del día a día con conocimiento validado, en forma productiva y por consiguiente bajando los costos.

De acuerdo a las desventajas que pude recolectar en función de las encuestas y mi experiencia como responsable de este proyecto podemos concluir que:

El área de IT debe estar 100% involucrado y comprometidos con el proyecto. El motivo es que el ecosistema de la organización a nivel IT se ve afectado por la llegada de una plataforma de este estilo, consumiendo ancho de banda, instalación de servidores, y aseguramiento de logueo en donde la empresa tenga presencia.

El usuario no debe sentirse desalentado a la hora de utilizar la plataforma, ya que cualquier traba al querer manipular información, genera que se utilice medios alternativos para compartir el material. Cuando se piensen plataformas de este tipo, debe considerarse tener todas las herramientas en las plataformas, con el fin que todo el conocimiento que se transfiera este en el mismo canal. Por ejemplo: chats corporativos, mails, herramientas para hacer llamadas.



BIBLIOGRAFÍA

GARRIDO, A. (2003). *El aprendizaje como identidad de participación en la práctica de una comunidad virtual*. Versión para imprimir.

Disponible en: <http://www.uoc.edu/in3/dt/20088/index.html>

GOMEZ, D. (2006). *Modelos para la creación y gestión del conocimiento: una aproximación teórica*. Universidad autónoma de Barcelona.

GUINALÍU, M. (2003). La comunidad virtual. Disponible en:

<http://www.ciberconta.unizar.es/leccion/comunidades>

LESSER, E.L. & STORCK, J. (2001). IBM JOURNAL. *Communities of practice and organizational performance*. Disponible en:

http://www.providersedge.com/docs/km_articles/CoP_and_Organizational_Performance.pdf

MICROSOFT. *Biblioteca Virtual*. Disponible en: <https://technet.microsoft.com/es-ar/office/dn788776>.

MICROSOFT. *Manual Sarepoint designer 2013*. Disponible en:

http://informatica.mty.itesm.mx/sharepoint/manual_sharepoint_2013.pdf

MARSAL M; MOLINA J. (2002). *La gestión del conocimiento en las organizaciones*. Libros en red, 2001. Disponible en:

https://books.google.com.ar/books/about/La_gesti%C3%B3n_del_conocimiento_en_las_orga.html?id=0TemaGyqdZ8C&source=kp_cover&redir_esc=y

MCDERMOTT, R. (1999). *Building communities of practice*. Cambridge: social capital group.



MCDERMOTT, R. & SNYDER, W. (2002). *Cultivating communities of practice*. Boston: Harvard Business School Press.

NONAKA, I. (1988). *Creating organizational order out of chaos: self-renewal in japanese firms*. California management review, California Management Review, spring, 57-93.

NONAKA, I; TAKEUCHI. H (1995). *The knowledge creating company*.

OECD (2003). *Measuring knowledge management in the business sector*. Organización para la cooperación y el desarrollo económico.

VÁSQUEZ, S. (2002). *Comunidades de práctica*. Documento de trabajo de GEC. Barcelona.

WENGER, E. (1998). *Communities of practice: learning, meaning and identity*. Cambridge University Press.

WENGER, E; SNYDER, W (2000). *Communities of practice: the organizational frontier*. Harvard Business Review. January-february 2000, pp. 139-145.

WENGER, E (2001). *Supporting communities of practice a survey of community-oriented technologies*. PP. 1-69.

WENGER, E., MCDERMOTT, R., & SNYDER, W. M. (2002). *Cultivating communities of practice: a guide to managing knowledge*. Boston, MA: Harvard Business School Press.

WIIG, K (1993). *Knowledge management foundations: thinking about thinking-how people and organizations create, represent and use of knowledge*.



WIIG, K. (1997): *Integrating intellectual capital and knowledge management*. Long range *planning*, vol. 30, no. 3



ANEXOS I

ENTREVISTAS REALIZADAS PARA MAPEO DE CONOCIMIENTO

Área Capital Humano

Administración y Nóminas

Diego

¿Conoce la existencia del área de Gestión del Conocimiento?

Si

¿Cuáles son las funciones que desempeña el área de Gestión del Conocimiento?

Hace Manuales

¿Cuál es el conocimiento crítico de área?

Entender al regional y lo que quiere cada uno (saber cuáles son sus necesidades u manas)

¿Quién lo tiene?

Esta mayormente documentado. Antes estaba en manos de una señora que no lo quería hacer, pero cuando me hice cargo fue lo primero que hice.

¿Cómo lo gestionarías? Tener en cuenta el factor cultural y los entregables.

Poder recopilar la información de cada regional, hoy lo tengo en mails, etc (sobre todo para demostrar como los trato, etc)

Opinión, presente y futura de implementar una herramienta de gestión del conocimiento.

No suma ninguna a mi trabajo para gestionar el conocimiento.

Área Capital Humano

Área de campo

Silvana

¿Conoce la existencia del área de Gestión del Conocimiento?



Si

¿Cuáles son las funciones que desempeña el área de Gestión del Conocimiento?

Hace manuales, procesos.

¿Cuál es el conocimiento crítico de área?

El conocimiento crítico radica en conocer la cultura de la empresa, la empatía que se tiene con la gente de Retail (algo similar al que tiene la gente que selecciona). Saber obtener información de las encargadas es clave.

¿Quién lo tiene?

Lo tengo yo y se los voy transmitiendo a las 3 personas que tengo a cargo

¿Cómo lo gestionarías? Tener en cuenta el factor cultural y los entregables.

Contamos con un check list. Armar un informe, armar un esquema que soporte ese informe. Parte de eso está en el G Compartido. Sería bueno tener un feedback para poder tener una bajada uniforme.

Se podría hacer algo de Aprendiz / Alumno, sobre todo si logramos encontrar en la empresa gente que realice la misma tarea (tener empatía con la gente de Retail)

Tener encuentro con especialistas, dar soporte con gente de RRHH. Por ejemplo, a veces tenemos que despedir gente y no tienen ese "arte" incorporado.

Opinión, presente y futura de implementar una herramienta de gestión del conocimiento.

Intranet: la distancia hace que nos sirva de mucho. Especialmente con la comunicaciones con las encargadas. Además de poder compartir practicas básicas de RRHH.

Los foros también nos son de una ayuda importante

Las páginas amarillas nos servirían para poder buscar internamente gente para este puesto o simplemente saber quién tienen un conocimiento similar al que nosotros necesitamos.

Recomendaciones

El conocimiento clave va en la empatía que tiene la persona para obtener información de las encargadas y regionales. Por este motivo, poder incluir un pequeño instructivo de buenas prácticas como resultado de un *brainstorming* puede ser una interesante alternativa.



Área Capital Humano

Compensaciones

Ángeles

¿Conoce la existencia del área de Gestión del Conocimiento?

Si

¿Cuáles son las funciones que desempeña el área de Gestión del Conocimiento?

No se

¿Cuál es el conocimiento crítico de área?

Tener criterio y conocer los procesos para poder manejar todo lo referido a las compensaciones.

¿Quién lo tiene?

Yo.

¿Cómo lo gestionarías? Tener en cuenta el factor cultural y los entregables.

Las áreas *hard* de RRHH deben de documentar. Lo específico que debería gestionar, documentar:

Proceso de *Job descriptions*, su clasificación para las compensaciones y los beneficios. Los sistemas de premios de Retail, los premios, las valoraciones. Este todo en mi cabeza.

Opinión, presente y futura de implementar una herramienta de gestión del conocimiento.

Intranet: Podría volcar algo de mi trabajo

Foros: no me suma a mi trabajo

Páginas Amarillas: Puede ser interesante conocer más a la gente.

Recomendaciones:

Básicamente poder bajar a documento mucho del conocimiento tácito que posee con su criterio, sobre todo para actividades específicas (todo lo relativo a compensaciones)

Área Capital Humano



Comunicaciones Internas

Silvina

¿Conoce la existencia del área de Gestión del Conocimiento?

Si

¿Cuáles son las funciones que desempeña el área de Gestión del Conocimiento?

Hace Manuales

¿Cuál es el conocimiento crítico de área?

Alinear a todos los colaboradores a la estrategia de la empresa generando pertenencia y compromiso.

Saber escuchar (y coordinar) las necesidades de nuestros clientes internos (gente que trabaja en la empresa) y mi jefe, y poder materializarlas en piezas.

¿Quién lo tiene?

Yo y las distintas agencias que trabajan conmigo plasmando las piezas que pensamos.

¿Cómo lo gestionarías? Tener en cuenta el factor cultural y los entregables.

Nosotros tenemos un plan de comunicación anual, en el cual vos podés observar las fechas, acciones y los canales que se van a utilizar.

Manejo además el tema de los beneficios: Programa Plus y las acciones específicas (como el kit escolar). Para ello, se hace un trabajo que está documentado.

Opinión, presente y futura de implementar una herramienta de gestión del conocimiento.

Recomendaciones:

El conocimiento crítico que tiene este puesto está interrelacionado con otros conocimientos críticos de otras áreas: conocer lo que quiere el cliente interno. Se podría juntar a todos los que tienen esta necesidad para poder armar un buen manual, brainstorming, etc de como es el cliente interno por área y que necesita.

Área Administración

Cuentas a Pagar

Matías



¿Conoce la existencia del área de Gestión del Conocimiento?

No

¿Cuáles son las funciones que desempeña el área de Gestión del Conocimiento?

No aplica

¿Cuál es el conocimiento crítico de área?

Poder atender al cliente (interno y externo) con velocidad y solidez, pero sobre todo comunicar que lo estamos haciendo.

¿Quién lo tiene?

El

¿Cómo lo gestionarías? Tener en cuenta el factor cultural y los entregables.

El área tiene una alta rotación, se todo como se hizo el área. Empezamos a documentar procesos pero frene porque "sé que gestión del conocimiento lo va a hacer...".

Una práctica interesante es una rotación en los puestos (que hoy no está sistematizada), de este modo todos conocen el trabajo de todos.

Otra práctica que tenemos es unas reuniones que hacemos en las cuales cada uno puede presentar una buena práctica que realizo y todos aportamos y la documentamos.

Opinión, presente y futura de implementar una herramienta de gestión del conocimiento.

Intranet: Nos serviría para poder contactarnos con los proveedores, difundir algún procedimiento simple por el cual generalmente nos llaman y darle difusión a lo que hacemos.

Foros: puede servir para canalizar consultar por ese foro.

Páginas Amarillas: para mi le puede ser útil a Capital Humano, a mi mucho no me suma.

Recomendaciones:

Prestarle atención a las reuniones y aprovechar para documentar las buenas practicas, las cuales pueden colgarse para difusión. La rotación también es una práctica excelente para poder transferir conocimiento.

Área Arquitectura



Romina Zanardi

¿Conoce la existencia del área de Gestión del Conocimiento?

Si

¿Cuáles son las funciones que desempeña el área de Gestión del Conocimiento?

Hace Manuales, procesos

¿Cuál es el conocimiento crítico de área?

- Manual de Mantenimiento (hecho, tardo 6 meses)
- Manual de Arquitectura
- Manual de Visual

¿Quién lo tiene?

Es un área muy centralizada en la Jefa (Romina Zanardi) y Cristian. El conocimiento puede estar instalado en las “coordenadas” que se dictan, por eso mismo “el área podría funcionar sin alguno de los chicos, pero no sin nuestras directivas”. O sea que, más allá de los manuales el conocimiento crítico está en la cabeza de los dos jefes de área. Independientemente de ello, se tienen como herramienta de gestión una “**descripción de puestos**” actualizada y siempre tenida en cuenta. Poseen un muy fuerte equipo de trabajo.

¿Cómo lo gestionarías? Tener en cuenta el factor cultural y los entregables.

Se realizan **reuniones cada 15 días** en las cuales se planteas problemas y mejoras. Se tiene en cuenta la opinión de todos, y se realizan ciertos “up date” de las acciones de proyectos (buenas practicas)

Opinión, presente y futura de implementar una herramienta de gestión del conocimiento.

Intranet: se vio que podría tener una utilización importante en el tema de mantenimiento “pro activo” que realizan. En este procedimiento, regionales envían solicitudes de mantenimiento en “una planilla Excel sabana, siendo todas muy distintas entre sí. Se podría generar un **sistema interno en el cual vía la intranet se carguen los requerimientos y nos llegue online** y, de este modo quedando registrados y uniformes”.

Foros: No aporta a mi trabajo

Páginas amarillas: No aporta a mi trabajo



Recomendaciones:

Se recomienda terminar los dos manuales que quedan. Con ello, se podría tener una muestra bastante importante del “conocimiento tácito” del área. En los mismos, debería contemplar esas “directivas” brindadas por los jefes de área. Se podría ver la posibilidad de poderlo armar de manera interactiva, subirlo a la futura intranet. Puede ser un buen ámbito para la innovación.

Área IT

Federico

¿Conoce la existencia del área de Gestión del Conocimiento?

Si

¿Cuáles son las funciones que desempeña el área de Gestión del Conocimiento?

Coordina a las áreas para abrir en otros mercados.

¿Cuál es el conocimiento crítico de área?

Poder conocer la estructura de tecnología que tenemos, y poderlo transmitir a través de las personas con las que trabajamos.

¿Quién lo tiene?

Podemos decir que casi todos los tenemos, pero en mi caso hay gran parte que lo tengo yo coordinando a los mesa de ayuda.

¿Cómo lo gestionarías? Tener en cuenta el factor cultural y los entregables.

Brindamos un servicio que puede ser mapeado, estructurado, gestionado a través de las técnicas de ITIL (*Information Technology Infrastructure Library*). Es común al mercado, comprobado que funciona y encima la curva de aprendizaje para las personas que ocasionalmente entren sería baja.

Opinión, presente y futura de implementar una herramienta de gestión del conocimiento.

Intranet: clave a nivel facturación.

Foros: Para temas de incidentes (está dentro del ITIL)

Páginas Amarillas: sirve para que se pueda identificar al cliente interno

Recomendaciones:



Se puede observar que el área de gestión del conocimiento debería de apoyar las iniciativas que vayan por ITIL, ya que está casi puesto como una iniciativa ya operada dentro del área.

Área IT

Franco

¿Conoce la existencia del área de Gestión del Conocimiento?

Si

¿Cuáles son las funciones que desempeña el área de Gestión del Conocimiento?

Coordina a las áreas para abrir en otros mercados.

¿Cuál es el conocimiento crítico de área?

Conocer el Back office a la perfección (herramienta y cliente interno). El área tiene 3 áreas: Servicios (*help desk*), Sistemas (producto) y Seguridad informática.

¿Quién lo tiene?

Los analista de *help desk* porque conocen los locales, los programadores de SAP y las personas que están en cada uno de los proyectos en los que estamos.

¿Cómo lo gestionarías? Tener en cuenta el factor cultural y los entregables.

Poder armar un tema de tickets e incidencias teniendo en cuenta ITIL, SAP genera sus propios procesos.

Hoy estamos trabajando el tema de "gestión de incidencias".

Opinión, presente y futura de implementar una herramienta de gestión del conocimiento.

Intranet: no les aporta

Foros: si los usaría, pero están dentro del ITIL

Páginas Amarillas: no les aporta.

Recomendaciones:

IT va a trabajar todo desde ITIL, es su lenguaje y les sirve. Hay que estar al tanto de lo que hacen, ayudándolos con algunas ideas que puedan sumarles desde una perspectiva



de gestión del conocimiento. Pero lo harán solos por su lado, tienen cultura de documentación.

Área compras

Soporte de servicios

Carolina

¿Conoce la existencia del área de Gestión del Conocimiento?

Si

¿Cuáles son las funciones que desempeña el área de Gestión del Conocimiento?

Coordina a las áreas para abrir en otros mercados.

¿Cuál es el conocimiento crítico de área?

Ayudar a que los servicios para la venta de los locales funcionen en tiempo y forma. ("Si alguien no puede pasar la tarjeta por el posnet, no puede vender el producto, y si no vende el producto la empresa no alcanza los índices de rentabilidad propuesto")

Saber comunicarse con el cliente interno "entender que estamos atrás de la resolución de su problema".

¿Quién lo tiene?

Yo, está en mi cabeza

¿Cómo lo gestionarías? Tener en cuenta (factor Cultura) y (Entregables).

Los problemas generalmente son muy similares entre sí. ("Como buscar cual es el problema cuando pasa algo con el stock?"). Se puede armar una especie de manual con esas incidencias y sus respuestas, armar algo así como simulaciones con problemas críticos; formando todo esto una especie de manual introductorio.

Opinión, presente y futura de implementar una herramienta de gestión del conocimiento.

Intranet: Sirve, quizá para nada específico de mi trabajo pero sirve

Foros: No



Páginas Amarillas: Si, sería muy bueno conocer quien es quien y que capacidades tienen las personas de la empresa.

Recomendaciones:

Escuchar a Carolina en como ella bajaría ese conocimiento. La idea de algún tipo de simulación o ejercicio práctico en el cual se puedan bajar los problemas críticos podría ser una herramienta muy redituable para poder capturar y transferir su conocimiento tácito.

Área Sistemas

Felipe y Magui

¿Conoce la existencia del área de Gestión del Conocimiento?

Si

¿Cuáles son las funciones que desempeña el área de Gestión del Conocimiento?

No se

¿Cuál es el conocimiento crítico de área?

Visión global de los procesos de la empresa.

Tenemos el conocimiento de poder unir todos los procesos desde que un producto se compra hasta que se vende. Nosotros solos sabemos el impacto que puede llegar a tener que algo salga mal en un proceso interno de otras áreas (Las demás áreas conocen sus procesos únicamente, pero no conocen el impacto que tienen un desajuste en su proceso en los procesos de otras áreas)

¿Quién lo tiene?

Ambos

¿Cómo lo gestionarías? Tener en cuenta el factor cultural y los entregables.

Nosotros nuestro trabajo está todo documentado (casi por deformación profesional), pero este impacto que tiene un desajuste de un proceso en otro no. Eso podría documentarse y mandarse a las áreas para que entiendan todo el macro proceso. Mapear esa "integración" de los proceso, siempre desde el lado de sistemas. Un Release Note de eso, pudiendo reunir la documentación de cada área.



Opinión, presente y futura de implementar una herramienta de gestión del conocimiento.

Intranet: no suma a mi trabajo

Foros: independientemente que no me suma, hasta puede ser peligroso. Porque una supuesta “buena práctica” es en realidad una “mala práctica”, y a través de un foro se expande.

Páginas Amarillas: no me suma a mi trabajo

Recomendaciones:

Es un área que está acostumbrada a documentar, por este motivo se recomienda documentar lo que se especifica en el punto 3.

Área Compras Indirectas

Virginia Agra

¿Conoce la existencia del área de Gestión del Conocimiento?

Si

¿Cuáles son las funciones que desempeña el área de Gestión del Conocimiento?

Coordina a las áreas para abrir en otros mercados.

¿Cuál es el conocimiento crítico de área?

“Hoy creo que el conocimiento crítico está en poder responder bien en tiempo y forma a los servicios que ofrecemos. Sobre todo, en la idea de entregarlo a tiempo y al menor precio”.

Sin embargo, el conocimiento crítico identificado servicios es: Saber comprar (SABER

NEGOCIAR, conocer a los proveedores y estar atentos a nuevos proveedores) y conocer al cliente interno (“saber quién me pide cosas, como me las pide, cuando me las pide, conocerlo: saber que estas atrás del requerimiento, hacerle entender que su necesidad es mi prioridad”)

¿Quién lo tiene?

Lo tenemos todos en el área (en mayor o menor medida). Así fuimos creciendo como área. O sea, es, una impronta que yo le di al área.



¿Cómo lo gestionarías? Tener en cuenta el factor cultural y los entregables.

Hacemos varias cosas hoy. Por ejemplo, rotamos de puesto cada una determinada cantidad de meses para que todos sepamos el trabajo del otro.

Otra cosa que hacemos es una reunión que llamamos “Reunión libre de sensibilidades” en la que nos decimos como podemos mejorar. Ponemos un caso en concreto que paso, y vemos de poder agregar valor diciendo como lo habría hecho uno, o justificando porque lo hizo como lo hizo. Son muy buenas, pero lo hacemos porque tenemos un alto grado de madurez.

Mucho de los procedimientos están manualizados, pero podríamos armar como un plan de cómo se negocia, por ejemplo, descripción de los proveedores (quienes son, como negocian, etc)

Opinión, presente y futura de implementar una herramienta de gestión del conocimiento.

Intranet: es algo que nos serviría para poder colgar archivos que hoy tenemos en el G Publico y que la gente del interior lo pueda ver.

Los foros; no lo veo muy viable por el tamaño de nuestra área, quizá si para el resto de la organización.

Las páginas amarillas: (particularmente a mi) me vendrían muy bien ya que todas mis búsquedas son internas.

Área Marketing

Desarrollo de producto Todo Moda

Sol Rosendo

¿Conoce la existencia del área de Gestión del Conocimiento?

Si

¿Cuáles son las funciones que desempeña el área de Gestión del Conocimiento?

Hace procesos

¿Cuál es el conocimiento crítico de área?



Tener el know how de quienes y como son los proveedores. Decirle al proveedor como deben ser el producto, conocer a la perfección la guía de especificaciones de los productos.

Como atender al cliente interno.

¿Quién lo tiene?

Yo

¿Cómo lo gestionarías? Tener en cuenta el factor cultural y los entregables.

Podríamos hacer algo parecido a un video. Manuales son pocos didácticos, dinámicos y más visuales. Así podríamos meter mucho de lo que no está en manuales.

Opinión, presente y futura de implementar una herramienta de gestión del conocimiento.

Intranet: poder colgar archivos

Foros: si, nos serviría, usamos mucho el msn.

Páginas Amarillas: Serviría para saber quién es quién, ese creo que sería el aporte

Recomendaciones:

Las áreas de desarrollo de producto de ambas empresas (Isadora y Todo Moda) deberían tratarse de la misma manera. Muchas de la información que manejan, el crudo esta manualizada, sin embargo hay cuestiones que podrían bajarse a algo más coloquial (check list, videos) en los cuales podría plasmarse el conocimiento tácito del área.

Área Marketing

Imagen y Visual Todo Moda

Lucía

¿Conoce la existencia del área de Gestión del Conocimiento?

Si

¿Cuáles son las funciones que desempeña el área de Gestión del Conocimiento?

Hace procesos para los mercados



¿Cuál es el conocimiento crítico de área?

Conocer el ADN de la marca para poder expresar perfectamente el equilibrio entre lo estético y lo comercial. (Diseño + dinámica comercial).

Manejar la información de los productos que se compraron y por qué lo compraron (información que sale de Producto y de Diseño)

¿Quién lo tiene?

Yo.

¿Cómo lo gestionarías? Tener en cuenta el factor cultural y los entregables.

Actualizaría manuales que se entregaron para Chile con FOTOS, y debería ser algo dinámico porque cambian las tendencias, los stocks de los locales.

Propongo hacer a las personas de Retail algo así como “entrenamientos estéticos”. Los responsables de imagen en el interior algo saben, pero estaría bueno que lo puedan profundizar (“muchas cosas cambian, no es todo lo mismo”).

Opinión, presente y futura de implementar una herramienta de gestión del conocimiento.

Intranet: Sería muy bueno, hoy pasamos mucha Info de fotos por rapidshare, yousendit, y esos lugares. Si se pudiesen colgar ese tipo de información sería genial.

Foros: no me suma a mi trabajo

Páginas Amarillas: no me suma a mi trabajo

Recomendaciones:

Hacer algo parecido a Isadora con respecto a visual: poder armar videos para ese “entrenamiento estético” y poder colgar en internet todo lo relativo a las fotos (manuales, explicativos, todo: es clave la relación con el interior y de esta manera se podría homogeneizar todo.

Área Marketing

Producto Todo Moda

Mae

¿Conoce la existencia del área de Gestión del Conocimiento?



Si

¿Cuáles son las funciones que desempeña el área de Gestión del Conocimiento?

No se

¿Cuál es el conocimiento crítico de área?

Expertise sobre las 6 ramas de productos que tenemos.

Como se distribuye el presupuesto en cada rubro

Conocer el plan de venta (en tiempo y forma)

O sea, tener una capacidad de análisis y planificación en base al conocimiento de las anteriores temporadas, el presupuesto, cumpliendo en tiempo y forma. "Estar en los pequeños detalles: el mundo de producto es el mundo de los detalles"

¿Quién lo tiene?

Yo y cada una de las analistas de cada producto

¿Cómo lo gestionarías? Tener en cuenta el factor cultural y los entregables.

Lamentablemente me tengo que sentar y explicar cada uno. Hay un manual de procedimiento.

Quizá formalizar algo así como "Maestro/Aprendiz", tener un "tutor" porque la "práctica se ve en la cancha".

Tener un profunda simbiosis entre producto (conocimiento de ventas y stock) y Diseño (moda)

Opinión, presente y futura de implementar una herramienta de gestión del conocimiento.

Intranet: yo lo usaría por un tema de comunicación

Foros: lo podríamos usar porque cada rubro es un mundo

Páginas Amarillas.

Recomendaciones:

Poder comprender a Producto y Diseño como dos áreas que deberían manejar la misma



Información. Apoyar la simbiosis que se ve que deberían tener y poder bajar a tutoriales cuestiones

Clave a tener en cuenta a la hora de evaluar un producto: un check list, o algo similar.

Área Marketing

Diseño Isadora

Laura

¿Conoce la existencia del área de Gestión del Conocimiento?

Si

¿Cuáles son las funciones que desempeña el área de Gestión del Conocimiento?

Hace manuales

¿Cuál es el conocimiento crítico de área?

Entender que es lo que viene a nivel tendencias

¿Quién lo tiene?

Yo.

¿Cómo lo gestionarías? Tener en cuenta el factor cultural y los entregables.

Yo hago el siguiente proceso: producto me manda algo, me meto en varias páginas de internet (Style Sight, por ejemplo) y veo de acuerdo a la tendencia si ese producto va, de color tiene que ser, etc. O sea, el conocimiento del área es ver esas páginas, + algunas marcas tops + algunas marcas masivas + información de producto (cuanto compraron, etc)

Opinión, presente y futura de implementar una herramienta de gestión del conocimiento.

Intranet: Seria buenísimo para que el área tenga un lugar donde poder colgar información común al área.

Foros: no suman nada a mi trabajo

Páginas Amarillas: sume algo a nivel general



Recomendaciones:

Sería bueno poder mapear lo más detalladamente el proceso expuesto en el punto 3;

Sirviendo este para lograr un manual "básico" de inducción a diseño. Obviamente que cada persona que venga le agregara su toque, pero por lo menos tendrán mapeado el conocimiento.

Área Marketing

Jefa de Proceso Isadora

Paula

¿Conoce la existencia del área de Gestión del Conocimiento?

Si

¿Cuáles son las funciones que desempeña el área de Gestión del Conocimiento?

Coordina a las áreas para abrir en otros mercados.

¿Cuál es el conocimiento crítico de área?

Que el trabajo del área fluya sin trabas. Crear un proceso para ello. Poder coordinar todo con los otros departamentos de la organización con los cuales Isadora tiene contacto.

¿Quién lo tiene?

Yo.

¿Cómo lo gestionarías? Tener en cuenta el factor cultural y los entregables.

Mi función no está en Todo Moda, poder extrapolar mi función a TM.

Poder recibir feedback de los procesos que le damos por escrito, mejorar las planillas de uso.

Dar un formato más didáctico a los procesos.

Opinión, presente y futura de implementar una herramienta de gestión del conocimiento.

Intranet: poder colgar información de las áreas que hoy la tienen ellas solas y a mí me serviría para el trabajo.

Foros: a modo de comunicación con otras áreas y para recibir feedback.



Páginas Amarillas: Si, para saber quién es quién dentro de la empresa.

Recomendaciones:

Sería interesante poder indagar más en su trabajo, ya que tiene un conocimiento muy acabado (o debería tenerlo) del flujo de información que maneja el área. Ese sería el conocimiento a capturar.

Área Marketing

Producto Isadora

Rocio

¿Conoce la existencia del área de Gestión del Conocimiento?

No

¿Cuáles son las funciones que desempeña el área de Gestión del Conocimiento?

No aplica

¿Cuál es el conocimiento crítico de área?

Conocer los productos que están en los puntos de ventas (locales)

Además de eso, tenemos que conocer la tendencia, conocer de lo que sabe Diseño y Desarrollo del producto (información de la línea de productos)

Es la experiencia + procesos + saber que funciona y que no (datos) + entender que es lo que paso en anteriores temporadas con el producto (performance del producto, número de ventas, colores)

¿Quién lo tiene?

Yo y los analistas de productos (cada uno de los 4 rubros que tenemos).

¿Cómo lo gestionarías? Tener en cuenta el factor cultural y los entregables.

Mucho está documentado, pero sería bueno procesar el proceso mismo (o sea, está el número de ventas, pero documentar como se usa y para que... dentro de un proceso entero de Producto en Isadora).

Habría que pulir un poco el lenguaje de los manuales. Manual de Desarrollo (es el proceso hard, no está todo) y manual del sistema Master P.



Hay mucha información en cada rubro en particular, habría que documentar eso.

Sin embargo, todo esto tiene que estar hecho teniendo en cuenta que se puede coartar un poco la libertad de las personas si se documenta todo.

Opinión, presente y futura de implementar una herramienta de gestión del conocimiento.

Las tres herramientas nos sirven a todos porque nos ayudan a comunicar. Específicamente quizá la intranet nos ayuda a comunicar y compartir los productos de Isadora.

Recomendaciones:

Este caso, debería plasmarse el conocimiento que tengan las personas de cada uno de las especializaciones de los productos. Mapear quizá un proceso con un lenguaje un tanto más pulido que el que existe ayude a poder interpretar el conocimiento tácito.

Area Marketing

Visual Isadora y Katty Miyoko

Gabriela Iglesias

¿Conoce la existencia del área de Gestión del Conocimiento?

Si

¿Cuáles son las funciones que desempeña el área de Gestión del Conocimiento?

Procesos

¿Cuál es el conocimiento crítico de área?

Saber exhibir el producto, saber armar una vidriera, saber moverse con cintura para armar y desarmar según los distintos objetos con los que cuento en ese momento en stock.

¿Quién lo tiene?

Las vidrieritas

¿Cómo lo gestionarías? Tener en cuenta el factor cultural y los entregables.

Armando videos, juntando ese conocimiento que existen en las vidrieritas con sus coordinadores y supervisores.



Opinión, presente y futura de implementar una herramienta de gestión del conocimiento.

Internet: es necesitamos un lugar donde colgar archivos, fotos, fichas técnicas, fotos de vidrieras por semana, los videos que podamos armar etc.

Foros: Aporta a lo anterior, hoy usamos mucho el msn para comunicarnos online.

Páginas Amarillas: suena interesante, pero no me aporta

Recomendaciones:

Sería conveniente poder armar brainstorming con las vidrieristas para poder captar el conocimiento tácito y plasmarlos en videos didácticos los cuales puedan servir como capacitaciones tanto para los regionales como encargadas de local y cualquier persona que trabaje dentro de un local

ANEXO II

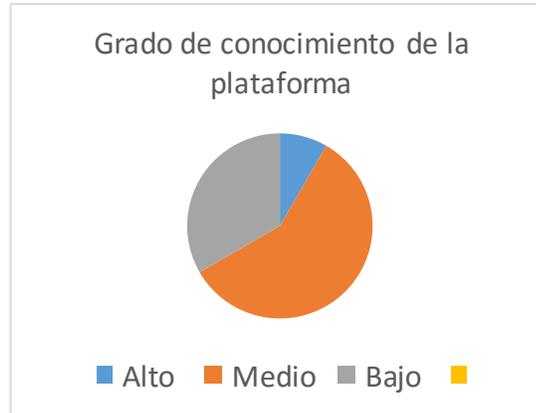
ENCUESTAS SOBRE CPV

La encuesta que se realizo es la siguiente:

- ¿Utiliza la plataforma de Bluedocs?

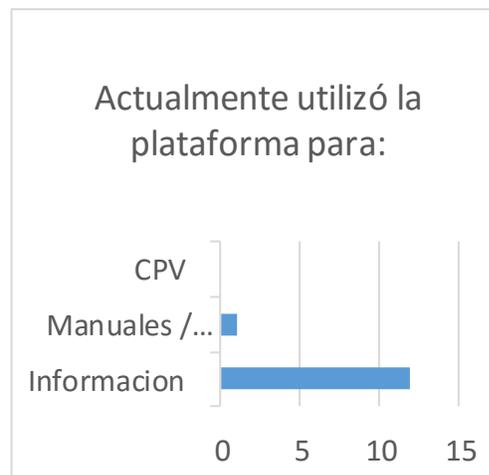


- ¿Qué grado de conocimiento tiene sobre el manejo de la plataforma virtual?



- ¿Utiliza la plataforma virtual como herramienta para conocer novedades?
- ¿Utiliza la plataforma virtual como herramienta para ampliar conocimiento a través de presentaciones, manuales, bibliografía etc?
- ¿Utiliza la plataforma virtual como herramienta para transferir el conocimiento a través de CPV?

Se muestran los resultados de las 3 (tres) preguntas en el siguiente gráfico:



- ¿Utilizó en el 2012/ 2013 la plataforma virtual como herramienta para transferir el conocimiento a través de CPV?



- Beneficios obtenidos en el uso de la plataforma virtual para gestionar el conocimiento a través de CPV

Se desarrolla en el trabajo de campo.

- Desventajas en el uso de la plataforma para gestionar el conocimiento a través de CPV

Se desarrolla en el trabajo de campo.