

**Escuela de Negocios**

**Tipo de documento:** Tesis de maestría



*EMBA | Executive MBA*

# Comunidades de práctica en el Grupo HSBC

**Autoría:** Manzanelli, Gustavo Carlos

**Año:** 2012

## ¿Cómo citar este trabajo?

Manzanelli, G. (2012). "Comunidades de práctica en el Grupo HSBC". [Tesis de maestría. Universidad Torcuato Di Tella].

Repositorio Digital Universidad Torcuato Di Tella.

<https://repositorio.utdt.edu/handle/20.500.13098/14061>

El presente documento se encuentra alojado en el **Repositorio Digital de la Universidad Torcuato Di Tella** bajo una licencia Creative Commons Atribución-No Comercial-Compartir Igual 4.0 Internacional  
**Dirección:** <https://repositorio.utdt.edu>



# **COMUNIDADES DE PRÁCTICA EN EL GRUPO HSBC**

**ALUMNO: GUSTAVO CARLOS MANZANELLI**

**TUTORA: SANDRA VANESSA WELSH**

**MBA: HSBC 2010**

**AÑO: 2012**

**LUGAR: CIUDAD AUTÓNOMA DE BUENOS AIRES**

## **RESUMEN**

El objetivo del presente trabajo fue analizar la importancia de las Comunidades de Práctica, comprobando que efectivamente las mismas constituyen una excelente herramienta para la Gestión del Conocimiento.

Se trató particularmente su funcionamiento e impacto dentro el Grupo HSBC, aún cuando en ciertas Áreas, Países y Regiones sería necesario fortalecer el uso de esta metodología como uno de los activos principales del Grupo.

Se presentó evidencia sobre la situación actual de las Comunidades de Práctica en HSBC y se expusieron los principales aportes que generan estos equipos dentro de la Organización.

En resumen se pudo comprobar que las Comunidades de Práctica en HSBC resultan exitosas en la mayoría de los casos y constituyen formidables herramientas para gestionar el conocimiento.

Palabras clave: Gestión del conocimiento, Comunidades de práctica.

## ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	4
CAPÍTULO 1 - INTRODUCCIÓN CONCEPTUAL A LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO .....	7
CAPÍTULO 2 - COMUNIDADES DE PRÁCTICA.....	18
CAPÍTULO 3 – COMPONENTES, MIEMBROS Y ETAPAS DE UNA COMUNIDAD DE PRÁCTICA .....	24
CAPÍTULO 4 – RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN .....	35
CAPÍTULO 5 – COMUNIDADES DE PRÁCTICA EN HSBC.....	52
CONCLUSIONES E IMPLICANCIAS.....	58
BIBLIOGRAFÍA .....	60
GLOSARIO DE TÉRMINOS .....	63
ANEXO 1 – ENCUESTA COMUNIDADES DE PRÁCTICA.....	64

## INTRODUCCIÓN

Una comunidad de práctica se define en base al proceso fundamental que realiza, es decir convertir en tangibles los procesos implícitos (a veces informales) de gestión del conocimiento en una organización. Es decir, ofrece una estructura formal que permite adquirir más conocimiento a través de las experiencias compartidas dentro del grupo, las cuales hay que detectar, poner en evidencia y reformular. Una comunidad de práctica conduce a dos resultados concretos: el incremento del conocimiento y el reforzamiento de la identidad del grupo.

En línea con lo antedicho, la problemática citada en la presente tesis, gira en torno a los aspectos propios de fomentar o fortalecer el uso de las Comunidades de Práctica en HSBC a fin de reutilizar los conocimientos y experiencias propias capitalizando el *know-how* como uno de los pilares fundamentales de la Organización.

El hecho de no contar con un procedimiento adecuado de la gestión del conocimiento podría provocar la pérdida de oportunidad de aplicar “*best practices*”, de compartir experiencias previas en resolución inmediata de problemas, de optimizar procedimientos equivalentes entre Departamentos, Unidades de Negocio, Países y Regiones.

En base a lo citado se plantea el siguiente interrogante: ¿Resultan exitosas las Comunidades de Práctica en el Grupo HSBC?

El objetivo será determinar la efectividad de fomentar el establecimiento de ciertos grupos de personas que comparten un mismo interés como práctica habitual dentro del Grupo HSBC.

Se estudiarán todos los aspectos inherentes al hecho de instrumentar Grupos de interés en HSBC, y de qué forma estos grupos contribuyen a mejorar la gestión del conocimiento.

En particular se ahondará en los detalles de cómo estos Grupos influyen positivamente en la gestión del conocimiento y cuáles son los aspectos fundamentales que ellos aportan que finalmente son traducidos en “*best practices*”.

Las Comunidades de Práctica, contribuyen como vehículo de transmisión y distribución del conocimiento en la Organización y el hecho de ampliar el accionar de estas comunidades, contribuirá aún mas a la retroalimentación del *know-how* dentro del Grupo HSBC que constituye el ámbito específico para nuestro estudio.

En este sentido la pregunta que se formulara previamente resulta relevante, por lo que intentaremos profundizar en aquellos aspectos no solo teóricos y abstractos, sino también en aquellos ítems específicos que nos ayuden a comprobar que las Comunidades de práctica son fundamentales en HSBC y más aún si nos proponemos incrementar su preponderancia.

Estaremos describiendo el perfil de las personas que forman parte de las mencionadas comunidades, enfocándonos en sus capacidades y motivaciones que las llevan a interesarse a participar en estos foros de participación y/o discusión.

El tipo de investigación será explicativa y se basará en aquellas características o aspectos principales de la temática, relacionando hechos precedentes. Se analizarán y explicarán los motivos por los cuales resultarían imprescindibles este tipo de prácticas y bajo qué condiciones este fenómeno es exitoso.

En resumen nuestra hipótesis sugiere que las Comunidades de Práctica en HSBC resultan exitosas en la mayoría de los casos y constituyen formidables herramientas para gestionar el conocimiento más allá de los límites de los sistemas formales.

En base a lo descripto precedentemente, el trabajo se articula de la siguiente manera:

Inicialmente intentaremos describir todo el marco conceptual referido a la Gestión del Conocimiento y cuáles son los factores clave del mismo.

En segundo y tercer lugar desarrollaremos todos los aspectos generales inherentes a las Comunidades de Práctica, su significado, a qué están destinadas y cómo contribuyen a la Gestión del Conocimiento.

Seguidamente plantearemos y describiremos la metodología de la investigación con todos sus detalles asociados para luego citar algunos aspectos fundamentales de las Comunidades de Práctica dentro del contexto actual de HSBC, mostrando cómo se asocia nuestro trabajo de campo con lo descrito a lo largo de los capítulos.

Asimismo se describirán las acciones por tomar para que el éxito de la práctica sea rotundo y contribuya aún más a la Organización.

Finalmente citaremos las conclusiones e implicancias a las cuales se han arribado luego de nuestro estudio.

## MARCO TEÓRICO

### CAPÍTULO 1 - INTRODUCCIÓN CONCEPTUAL A LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

A modo de introducción del Marco Teórico y con el fin de instaurar en forma paulatina y ordenada el concepto Comunidades de Práctica como ciertos Grupos de interés que funcionan dentro de una Organización y que contribuyen a la Gestión del Conocimiento, a continuación, se expone una primera aproximación de los preceptos relacionados con este último concepto.

Usualmente el concepto se conoce como Gestión del Conocimiento. Sin embargo existen diversas formas de citarlo como ser Aprendizaje Organizacional, Capital Intelectual, e incluso se habla de la Gestión de Activos Intangibles.<sup>1</sup>

Hace cierto tiempo que las organizaciones notaron que sus activos físicos y financieros no poseen la capacidad de generar ventajas competitivas sostenibles en el tiempo, y descubrieron que los activos intangibles son los que realmente aportan verdadero valor a las organizaciones.

¿A qué nos referimos cuando hablamos de activos intangibles? Los activos intangibles son una serie de recursos que pertenecen a la organización, pero que no están valorados desde un punto de vista contable. Asimismo se consideran activos intangibles a aquellas capacidades que se generan en la organización cuando los recursos comienzan a trabajar en grupo. En definitiva un Activo Intangible es todo aquello que una Organización utiliza para crear valor, pero que no contabiliza.

La Teoría de Recursos y Capacidades originalmente planteada en la década de los ochenta en el ámbito académico, se puede considerar como la precursora de la Gestión del

---

<sup>1</sup>Brooking, A (1997), Capital Intelectual, Editorial Paidós Ibérica, Barcelona España

Conocimiento, ya que se centra en analizar los recursos y las capacidades de las Organizaciones como base para la formulación de su estrategia.

La Teoría basada en los recursos se encuadra dentro del denominado Análisis Estratégico, y produce un giro del exterior al interior de la Organización en el momento de analizar su situación estratégica.

A continuación se resumen brevemente los fundamentos de la Teoría de Recursos y Capacidades <sup>2</sup>:

- Las Organizaciones son diferentes entre sí en función de los recursos y capacidades que poseen en un momento determinado. Estos recursos y capacidades no están disponibles para todas las empresas en las mismas condiciones. Esto explica sus diferencias de rentabilidad.
- Los recursos y capacidades tienen cada vez un papel más relevante en la estrategia. La cuestión de fondo es qué necesidades puedo satisfacer, y no qué necesidades quiero satisfacer.
- El beneficio de una empresa está dado en función de las características del entorno y de los recursos y capacidades de qué dispone.

### **Aprendizaje Organizativo**

La importancia de los Activos Intangibles, está basada en la información, el aprendizaje y el conocimiento. En este punto es donde podemos enlazar la Teoría de Recursos y Capacidades con el Aprendizaje Organizativo. A través del aprendizaje individual y de procesos de captación, estructuración y transmisión de conocimiento corporativo, podemos llegar a hablar de aprendizaje organizativo.

---

<sup>2</sup> La teoría de recursos y capacidades (Wernerfelt, 1984; Barney, 1991; Grant, 1991; Amit y Schoemaker, 1993; Peteraf, 1993) indica que, en tanto que en un mismo sector existen empresas más y menos competitivas y rentables, la explicación de este hecho debería buscarse en aspectos internos de cada empresa y no en factores sectoriales generales.

El aprendizaje organizativo permite aumentar las capacidades de una Organización, es decir, es un medio para que la empresa pueda resolver problemas cada vez más complejos. Cuando una serie de personas empiezan a trabajar en grupo, al principio se suelen producir problemas de coordinación, cuando pasa un tiempo, se van afinando los procesos y cada vez se realiza mejor la tarea. De esta forma se puede definir el aprendizaje organizativo<sup>3</sup>, es decir aprender juntos a resolver problemas con una efectividad determinada.

### **Gestión del Conocimiento**

La Gestión del Conocimiento es, en definitiva, la gestión de los activos intangibles que generan valor para la Organización. La mayoría de estos activos intangibles tienen que ver con procesos relacionados de una u otra forma con la captación, estructuración y transmisión de conocimiento. Por lo tanto, la Gestión del Conocimiento tiene en el aprendizaje organizacional su principal herramienta. La Gestión del Conocimiento es un concepto dinámico o de flujo.

En este punto es importante entender cuál es la diferencia entre dato, información y conocimiento. Una primera aproximación podría ser la siguiente: los datos están localizados en el mundo y el conocimiento está localizado en las personas y en las Organizaciones, mientras que la información adopta un papel mediador entre ambos conceptos.

Podemos decir que en realidad, lo que fluye entre agentes distintos nunca es el conocimiento como tal, sino datos (información). Es posible aproximar el conocimiento de dos agentes que comparten los mismos datos, pero debido a sus experiencias anteriores y a las diferencias en el modo de procesar los datos (modelos mentales, modelos organizacionales, etc.), nunca tendrán las mismas tendencias para la acción, ni estados idénticos de conocimiento.

---

<sup>3</sup> Andreu, R.; Sieber, S. (2000), “La Gestión Integral del Conocimiento y del Aprendizaje”, Economía Industrial.

Sólo podemos conseguir aproximaciones, ya que el contexto interno y externo de un agente siempre es diferente a otro. Esto es así, porque el conocimiento es información puesta dentro de un contexto (experiencia).

En definitiva, los datos, una vez asociados a un objeto y estructurados se convierten en información. La información asociada a un contexto y a una experiencia se convierte en conocimiento. El conocimiento asociado a una persona y a una serie de habilidades personales se convierte en *know-how*, y finalmente el conocimiento asociado a una organización y a una serie de capacidades organizativas se convierte en Capital Intelectual.

### **Capital Intelectual**

El Capital Intelectual, es un concepto casi contable. Es el conocimiento intelectual que existe dentro de una organización, la información intangible que posee y puede producir valor, que además no es visible y por ende no está recogida en ninguna parte. La idea es implementar modelos de medición de activos intangibles, denominados habitualmente modelos de medición del Capital Intelectual.

Una vez que hemos introducido el concepto de Capital Intelectual, podemos definir de nuevo el concepto de Gestión del Conocimiento de una forma más precisa y lo definimos como un conjunto de procesos y sistemas que permiten que el Capital Intelectual de una Organización aumente de forma significativa, mediante la gestión de sus capacidades de resolución de problemas de forma eficiente, con el objetivo final de generar ventajas competitivas sostenibles en el tiempo.

En definitiva el Aprendizaje Organizativo, la Gestión del Conocimiento y la Medición del Capital Intelectual son conceptos relacionados y complementarios. En pocas palabras, el aprendizaje organizativo es la base de una buena Gestión del Conocimiento, y la Gestión del Conocimiento es la base para la generación de Capital Intelectual y capacidades organizativas.

## Modelo del Espiral

A continuación se describirá la importancia que tiene la gestión del conocimiento en las organizaciones actuales en base a las ideas en las que se basa la teoría de La organización creadora de Conocimiento<sup>4</sup> expuestas por Ikujiro Nonaka<sup>5</sup> e Hirotaka Takeuchi<sup>6</sup> en su libro de igual título. Bajo este marco teórico se mira la organización desde dos dimensiones de creación de conocimiento: la dimensión ontológica y la dimensión epistemológica. Se analiza la manera en que el conocimiento se crea a partir de la conversión del conocimiento tácito al conocimiento explícito. La organización creadora de conocimiento para los autores tiene tres funciones principales: generar nuevo conocimiento; difundirlo en toda la organización e incorporar lo aprendido a las nuevas tecnologías.

Nonaka y Takeuchi afirman que para trabajar con la teoría de creación de conocimiento organizacional, es preciso entender la naturaleza del conocimiento. Para esto veremos las dos dimensiones del conocimiento: La ontológica y la epistemológica.

### Dimensión ontológica

Esta dimensión considera la creación de conocimiento organizacional, como algo opuesto a la creación de conocimiento individual, la cual se centra en los niveles de las entidades creadoras de conocimiento (individual, grupal, organizacional e interorganizacional). Es decir, el entorno con que el conocimiento se ve involucrado. Esto ayuda a entender el impacto potencial de los flujos de conocimiento.

---

<sup>4</sup> The knowledge Creating Company Ikujiro Nonaka y Hirotaka Takeuchi - Oxford University Press, 1999

<sup>5</sup> Ikujiro Nonaka influyente escritor y profesor emérito en la Universidad de Hitotsubashi Escuela de Postgrado de Estrategia Corporativa Internacional , mayormente conocido por su estudio de la Gestión del Conocimiento . En 2008, el Wall Street Journal lo nombró como una de las personas más influyentes en el pensamiento empresarial. , y The Economist lo incluyó en su "Guía para la Gestión de ideas y Gurús".

<sup>6</sup> Hirotaka Takeuchi profesor de la Escuela de Negocios de Harvard y ex decano de la Escuela de Postgrado de Estrategia Corporativa Internacional en la Universidad de Hitotsubashi en Tokyo .

El conocimiento es creado sólo por los individuos. Una organización no puede crear conocimiento sin individuos. La organización apoya la creatividad individual o provee el contexto para que los individuos generen conocimientos. Por lo tanto, la generación de conocimiento organizacional debe ser entendida como el proceso que amplifica organizacionalmente el conocimiento generado por los individuos para luego plasmarlo como parte de la red de conocimientos de la organización.

Por esto, la generación de conocimiento organizacional radica en el respaldo organizacional en torno a las potenciales fuentes de conocimiento: individuos, grupos, equipos, proyectos, áreas, departamentos, entre otras.

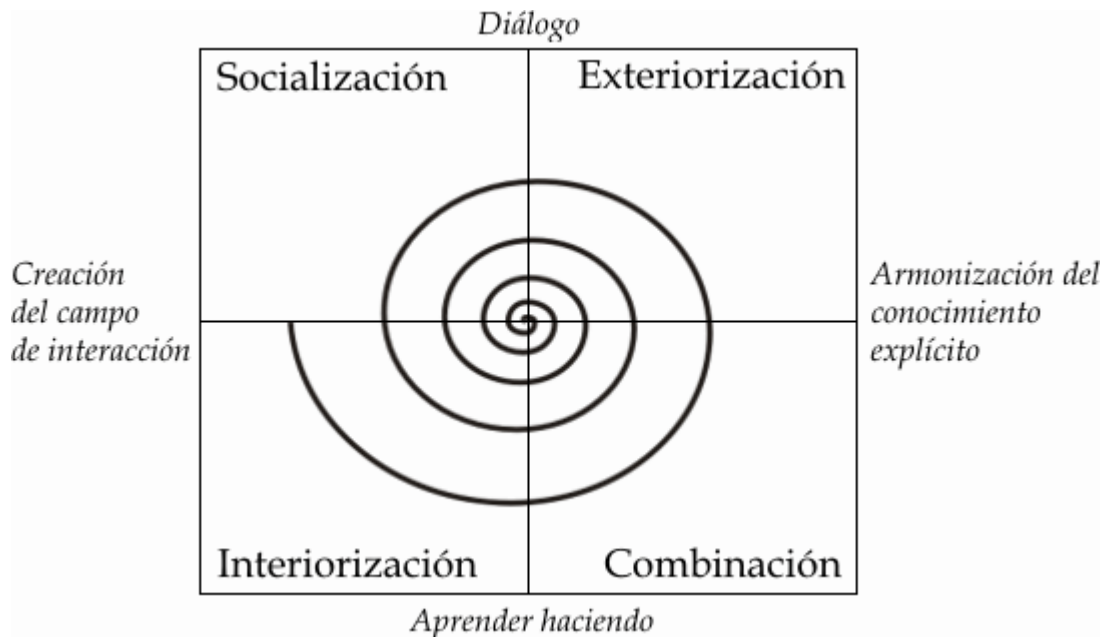
### **Dimensión epistemológica**

Nonaka y Takeuchi presentan en su libro “La organización creadora de conocimiento” la teoría de creación de conocimiento organizacional la cual se basa en el proceso de comunicación del conocimiento en torno a modos de conversión entre el conocimiento tácito y el explícito.

- **Conocimiento Tácito:** Este es un conocimiento muy personal y difícil de plantear a través del lenguaje formal y, por lo tanto, difícil de transmitir y compartir con otros. Tiene sus raíces en lo más profundo de la experiencia individual, así como en los ideales, valores y emociones de cada persona.
- **Conocimiento Explícito:** Es aquel que puede expresarse a través del lenguaje formal; es decir, con palabras y números, y puede transmitirse y compartirse fácilmente, en forma de datos, fórmulas científicas, procedimientos codificados o principios universales. Se expresa normalmente en algún soporte físico (libros, medio magnético, imágenes).

La dimensión epistemológica en la creación de conocimiento se da por la interacción entre el conocimiento explícito y el tácito, llevada a cabo por los individuos de una organización y que es denominada por los autores, conversión de conocimiento.

Existen cuatro formas de conversión de conocimiento cuya interacción constituye el motor del proceso de creación de conocimiento. Estas fases se muestran en la siguiente gráfica.



- La Socialización: es el proceso de adquirir conocimiento tácito a través de compartir experiencias por medio de exposiciones orales, conversaciones, reuniones, jornadas, etc. Este conocimiento se adquiere principalmente a través de la imitación y la práctica. La Socialización se inicia con la creación de un campo de interacción, el cual permite que los miembros de un equipo compartan sus experiencias y modelos mentales. Produce lo que los autores llaman "Conocimiento Armonizado".
- La Exteriorización: es el proceso de convertir conocimiento tácito en conceptos explícitos, haciéndolo comprensible para otros miembros de la empresa. Supone además la interacción del individuo y del grupo, y requiere de técnicas que ayuden a expresar este conocimiento tácito a través de lenguaje figurativo, en forma de analogías, metáforas, y del lenguaje visual.
- La Combinación: es el proceso de sistematizar conceptos en un sistema de conocimiento. El conocimiento explícito se sintetiza y formaliza de manera que cualquier miembro de la

empresa pueda acceder a él. Para que esta etapa se complete es preciso capturar e integrar nuevo conocimiento explícito, difundir el conocimiento explícito con presentaciones, conferencias, etc., y procesarlo para hacerlo más accesible.

- La Interiorización: es el proceso de incorporación de conocimiento explícito en conocimiento tácito a través de “aprender haciendo”, que analiza las experiencias adquiridas en la puesta en práctica de los nuevos conocimientos y que se incorpora en las bases de conocimiento tácito de los miembros de la organización en forma de modelos mentales compartidos o prácticas de trabajo

### **Espiral de conocimiento**

Los procesos de transformación del conocimiento se encuentran dentro de diferentes contextos. El contenido del conocimiento creado por cada forma de conversión es, naturalmente distinto. A continuación describiremos cada uno.

- Conocimiento Armonizado: es aquel perfil de conocimiento que comparte modelos mentales y habilidades técnicas.
- Conocimiento Conceptual: es aquel perfil de conocimiento representado a través de metáforas, analogías y modelos.
- Conocimiento Sistémico: es aquel perfil de conocimiento representado a través de prototipos, nuevos servicios, nuevos métodos, entre otros, donde se vea reflejado la aplicación de varias fuentes de conocimiento.
- Conocimiento Operacional: es aquel perfil de conocimiento representado por administraciones de proyectos con consideraciones en el know-how, los procesos productivos y el uso de nuevos productos.

La problemática de generación de conocimiento organizacional reside en el cómo extender el conocimiento individual, a los grupos de trabajo, a la organización y a través de las organizaciones.

La interacción de conocimiento tácito y explícito se lleva a cabo por los individuos, no por la organización. Pero si el conocimiento no es compartido con otros o no es amplificado a la colectividad, tal conocimiento no participa de la espiral organizacional de generación de conocimiento. Este proceso en espiral por medio del cual el conocimiento es enunciado y amplificado, a través de las cuatro formas de conversión de conocimiento, hacia adentro y a través de la organización del nivel individual a los niveles grupal, organizacional e inter-organizacional constituye lo que Nonaka y Takeuchi llaman la Dimensión Ontológica en el proceso de creación de conocimiento.

### **Condiciones de la espiral de conocimiento.**

- **Intención:** es la aspiración que una empresa tiene por alcanzar sus metas. Como el compromiso es la base de conocimiento del ser humano, la empresa debe apoyar este compromiso formulando una intención organizacional y proponiéndola a sus empleados. Esta intención es lo que en teoría del Pensamiento Estratégico se denomina “Visión”. Los esfuerzos por realizar la intención, asumen la forma de una estrategia corporativa acerca de qué tipo de conocimiento debe desarrollarse para alcanzarla.
- **Autonomía:** es la capacidad que tiene una organización de posibilitar que sus individuos y equipos actúen de forma autónoma para generar nuevo conocimiento.
- **Fluctuación y Caos Creativo:** la organización debe estimular la interacción entre sus integrantes y el ambiente externo, donde los equipos enfrenten las rutinas, los hábitos y las limitaciones a fin de estimular nuevas perspectivas de cómo hacer las cosas. Además, también puede generarse conocimiento cuando se provocan crisis de manera intencional al interior de la organización. Este caos intencional al que se llama “Caos creativo” incrementa la tensión al interior de la organización y hace que sus miembros se concentren

en definir problemas y resolver la crisis (crisis controladas). La organización creadora de conocimiento debe institucionalizar esta “reflexión en la acción” para hacer del caos algo verdaderamente creativo.

- **Redundancia:** la organización debe permitir niveles de redundancia dentro de su forma de operar. Esto genera que los diferentes puntos de vista establecidos por las personas que conforman los equipos permite compartir y combinar conocimientos de tipo tácito, permitiendo establecer conceptos e ideas más robustas, junto con generar nuevas posibilidades. Para que se genere conocimiento organizacional es indispensable que el concepto generado por un individuo o un grupo se comparta con otros individuos o grupos que quizás no necesiten este concepto de manera inmediata. Una forma de generar redundancia en la organización es a través de una rotación estratégica de personal, especialmente entre áreas muy distintas en cuanto a tecnología o función. Otra manera es mediante la organización de Comunidades de Conocimiento o, con la tecnología moderna, a través de lo que se ha denominado “Portal del conocimiento”.

- **Variedad de requisitos:** la diversidad interna de una organización debe ser tan amplia como la variedad y la complejidad del ambiente para poder enfrentarse a los desafíos establecidos por este ambiente que la rodea. La variedad de requisitos puede fomentarse combinando la información de manera distinta, flexible y rápida y distribuyendo por igual la información en todas las secciones de la organización. Para maximizar la variación, todas las personas de la organización deben contar con un acceso rápido a la más amplia gama de la información requerida en un momento dado, pasando por el menor número de pasos posible.

Estos factores presentan la importancia del cambio como parte de la cultura, junto con reforzar la idea de que es la cultura organizacional quien define las posibilidades para que el aprendizaje sea parte del operar diario de sus integrantes.

Finalmente habiendo citado integralmente el modelo del Espiral basado en los fundamentos de Nonaka y Takeuchi como padres de la gestión del conocimiento, podemos concluir que el conocimiento tácito se convierte en conocimiento explícito. Precisamente una de las herramientas en las cuales se basan las organizaciones para lograr esta conversión naturalmente, son las Comunidades de Práctica, concepto que expondremos y desarrollaremos en los capítulos siguientes.

## CAPÍTULO 2 - COMUNIDADES DE PRÁCTICA

Las Comunidades de Práctica (CP) son grupos sociales constituidos con el fin de desarrollar un conocimiento especializado, compartiendo aprendizajes basados en la reflexión compartida sobre experiencias prácticas previas.

Etienne Wenger (1998) definió a las Comunidades de práctica 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*”.<sup>7</sup>

Si se considera que el conocimiento es difundido desde una comunidad científica y buscando transportar este hecho a una Organización como una institucionalización del viejo concepto de “*brainstorming*” o “tormenta de ideas”, se recrean las comunidades de práctica. En dichas comunidades, es el mismo grupo quien establece los objetivos de aprendizaje y estos a su vez son seleccionados en el contexto de la “práctica del trabajo en la corporación”.

Una comunidad de práctica materializa la transferencia informal de conocimiento dentro grupos sociales y redes, ofreciendo una estructura formal que permite adquirir más conocimiento a través de las experiencias compartidas dentro del grupo. Por último, la propia identidad del grupo refuerza el aprendizaje como un proceso de participación, pertenencia y liderazgo compartido.

El liderazgo informal se manifiesta en las organizaciones y tiene un papel de difusión del rol del grupo y de observación de la implementación de su trabajo en la práctica.

---

<sup>7</sup> Etienne Wenger es globalmente reconocido por ser un líder del pensamiento en el campo de la teoría de aprendizaje social, comunidades de práctica y su aplicación en las organizaciones.

A fin de capitalizar el hecho de que hoy se trabaja sobre el conocimiento, muchas Organizaciones trabajan sobre la base de equipos por funciones cruzadas, unidades de negocios focalizadas en los clientes o en los productos y equipos de trabajo; para nombrar sólo algunas de las formas organizacionales para capturar y distribuir ideas y *know-how*.

En infinidad de casos estas formas organizacionales son muy efectivas, pero una nueva forma organizacional está emergiendo con la promesa de complementar las estructuras existentes y afianzar el hecho de compartir el *know-how*, el aprendizaje y el cambio. A esto se lo denomina "Comunidad de práctica".

Otros autores las describen como grupos de personas informalmente unidos por experiencias compartidas y pasión por su temática. Algunas comunidades de práctica se encuentran regularmente por ejemplo con la excusa de una reunión informal. Otras están conectadas primariamente por redes de correo electrónico.

Pueden tener o no una agenda explícita, y si esto ocurre, ellas pueden no seguir la agenda de manera cerrada. De todas maneras, las personas en las CP comparten sus experiencias y conocimiento en forma fluida y libre, modos creativos que permiten desarrollar nuevas aproximaciones a los problemas.

Si nos referimos a la historia y nos remontamos a la época de Grecia estas comunidades fueron muy comunes. En la Grecia clásica, por ejemplo, las corporaciones de herreros, alfareros y otros tenían tanto un propósito social (sus miembros adoraban las mismas deidades y celebraban fiestas juntos) como de negocios (sus miembros entrenaban a los aprendices e incorporaban innovaciones).

Hoy las comunidades de práctica son diferentes en un aspecto importante: en lugar de estar principalmente compuestas por personas que trabajan por su propia cuenta, ellas existen a menudo dentro de las grandes organizaciones. Tal es el caso del presente estudio: HSBC.

Las comunidades de práctica son tan diversas como las situaciones que las generan. En las organizaciones, las personas las desarrollan por una variedad de razones.

Por ejemplo, cuando una compañía se reorganiza en una estructura basada en equipos, los empleados con experiencia funcional pueden crear comunidades de práctica como una forma de mantener conexión con sus pares.

Una Comunidad de Práctica puede existir sólo dentro de una unidad de negocios o extenderse a través de los límites divisionales de una Organización. Ya citaremos este aspecto en capítulos posteriores referidos a estas prácticas dentro del Grupo HSBC.

Pueden inclusive conformarse con miembros procedentes de diferentes compañías, por ejemplo, los CEOs que componen una Mesa de Negocios y se reúnen regularmente para discutir las relaciones entre los negocios y la política pública, entre otras cosas.

Una comunidad puede estar conformada por decenas o incluso cientos de personas, pero típicamente ellas tienen un núcleo de participantes específico cuya pasión por la temática energiza a la comunidad y es quien provee el liderazgo intelectual y social. Las comunidades grandes se subdividen frecuentemente por región geográfica o por cuestiones subjetivas que alienten a las personas a tomar parte activa en ellas.<sup>8</sup>

Las CP difieren de otras formas de organización en varios sentidos. Por ejemplo los equipos son creados por los Gerentes para cumplir con proyectos específicos. Estos Gerentes seleccionan a los miembros del equipo sobre la base de sus habilidades para cumplir con los objetivos del equipo, y el grupo puede desarmarse una vez que el proyecto ha finalizado. Las comunidades eventualmente son informales y en algunos casos poseen marcada autonomía es decir que pueden auto-organizarse: por ejemplo seleccionan sus propias agendas y establecen su propio liderazgo.

Con respecto al propósito, las comunidades de práctica buscan desarrollar las capacidades de sus miembros, a la vez que construir e intercambiar conocimiento; mientras que los grupos de trabajo formales se proponen proporcionar un determinado producto o servicio.

---

<sup>8</sup> *Communities of Practice - The Organizational Frontier* Wenger, E. y Snyder, W. Harvard Business Review January February 2000

Los equipos buscan cumplir con las exigencias específicas del proyecto y las redes informales sirven para recoger e intercambiar información de negocios.

Si establecemos una diferenciación por pertenencia, las CP están constituidas por miembros que se auto seleccionan, los grupos de trabajo formales por cada uno de quienes reportan a un Manager de grupo; los equipos de proyectos por empleados asignados por la Gerencia Senior y las redes informales por amigos y conocidos.

Lo que mantiene unidas a las CP es la pasión, el compromiso y la identificación con la experiencia grupal. En cambio en los grupos de trabajo formales el objetivo y motor que los mueve a unirse como Grupo, se encuentra en los requerimientos del trabajo y los objetivos comunes; en los equipos de proyecto los hitos y objetivos de cumplimiento del proyecto y en las redes informales las necesidades mutuas.

Por último, las CP duran tanto tiempo como haya interés en mantener el grupo, los grupos de trabajo formales se mantendrán hasta la próxima reorganización o reestructuración; los equipos de proyecto hasta que el mismo haya concluido y las redes informales tanto tiempo como las personas tengan una razón para conectarse.

Podemos citar varias acciones sobre las cuales los Gerentes pueden realizar alguna gestión para que las CP se mantengan a través del tiempo:

- Identificar potenciales comunidades de práctica que permitan incrementar las capacidades estratégicas de la organización.
- Proveer la infraestructura que permita apoyar a tales comunidades y habilitarlas para aplicar su experiencia efectivamente.
- Emplear métodos no tradicionales para establecer el valor de las comunidades de práctica de la organización.

Una tarea clave es definir el dominio de la comunidad. Si los miembros no se sienten conectados con el área de interés y experiencia del grupo una vez que ella ha sido definida, ellos no se comprometerán por completo con el trabajo de la comunidad.

El Management de la Organización debe estar preparado para invertir tiempo y recursos en ayudar a tales comunidades a alcanzar todo su potencial. Esto significa intervenir cuando las comunidades deban superar obstáculos para su progreso. Citaremos en particular este punto mas adelante cuando nos refiramos a las CP en HSBC y el apoyo que el Senior Management brinda a ellas.

Una forma de fortalecer a las CP es proveerlas de sponsors oficiales y equipos de apoyo.

Tales sponsors y equipos no diseñan las comunidades ni prescriben sus actividades o producciones. En cambio, ellos trabajan con los Líderes para proveerles recursos y coordinación y en el caso que la situación lo requiera, deben estar dispuestos para destrabar conflictos.

La mejor manera en que un ejecutivo puede evaluar el valor de las CP es escuchando las historias de sus miembros, lo cual puede clarificar las complejas relaciones entre actividades, conocimiento y desempeño.

Las CP están emergiendo en Organizaciones que crecen sobre el conocimiento.

El primer paso para los Gerentes ahora es comprender qué son dichas comunidades y cómo funcionan.

El segundo paso es darse cuenta que ellas constituyen la fuente de talentos para el desarrollo del conocimiento y, por consiguiente, la clave para enfrentar el desafío que supone la nueva economía del conocimiento.

El tercer paso es apreciar la paradoja de que dichas estructuras informales requieren esfuerzos de management específicos para desarrollarlas e integrarlas dentro de la Organización, donde todo su poder pueda ser aprovechado.

Si nos planteamos cómo deberían ser las CP en el futuro, tal vez en 5 o 10 años sean tan comunes en las discusiones sobre Organizaciones como hoy lo son las Unidades de Negocio o los equipos, si los gerentes aprenden cómo hacer de ellas un componente central del éxito de sus empresas.

Desde la visión de Wenger E. (1998) las comunidades cobran sentido en la medida que permiten construir conocimiento y a su vez multiplicarlo. Asimismo Wenger E. concibe el aprendizaje como un proceso de participación y construcción social y en comunidad; desde este enfoque las CP comparten intereses, experiencias o conjuntos de problemas, se nutren 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 al campo de estudio de la comunidad; la práctica al campo de aplicación de los saberes desde el cual se nutre la experiencia y por último la comunidad está relacionada con la interacción y el intercambio de saberes que se dan al interior de la comunidad y que se encuentran articulados por interacción que nutren la identidad, la confianza y la colaboración de la misma permitiendo que el conocimiento de la comunidad a su vez se mantenga, desarrolle o comparta.

Desarrollaremos estos elementos o componentes de las CP en el capítulo siguiente, ya que constituyen un factor fundamental en el estudio.

## **CAPÍTULO 3 – COMPONENTES, MIEMBROS Y ETAPAS DE UNA COMUNIDAD DE PRÁCTICA**

En este capítulo se desarrollarán los Elementos que componen una Comunidad de Práctica, el perfil de los miembros que la componen y cuáles son las etapas y acciones para asegurar que las mismas sean exitosas.

### **Componentes de una Comunidad de Práctica**

#### **Dominio**

El Dominio consiste en el Campo de interés que es compartido por la comunidad a fin de crear una identidad común, que guía el aprendizaje de la misma y hace que las personas se reúnan con un objetivo en común.

Wenger E. (1998) definió el dominio como el área de investigación o estudio compartida por todos los miembros de la comunidad, independientemente de sus orígenes.

#### **Práctica**

Consiste en la práctica o actividad que comparten en común todos los participantes de la comunidad. Sus miembros exponen y comparten sus experiencias en un determinado tema y desarrollan recursos para compartirla.

#### **Comunidad**

La comunidad se refiere a los integrantes que forman parte del proceso. Dichos integrantes comparten un interés común en el dominio de la comunidad y se involucran en actividades conjuntas en las cuales comparten conocimiento y se apoyan mutuamente.

### **Miembros, perfiles y roles en una Comunidad de Práctica**

El ser humano es un sujeto social por excelencia y para desempeñarse como tal, establece relaciones con otros seres humanos logrando ciertos contextos por medio de la

comunicación. De esta forma se convierte en parte de un grupo de gente que tiene los mismos intereses.

Por otro lado una comunidad va más allá de ser una reunión de personas, de forma tal que no podría existir sin la interacción de sus miembros.

Según Garber D. (2004)<sup>9</sup> *“una comunidad comprende un grupo de personas que comparten algo en común, que interactúan entre sí en un espacio físico o recurriendo a algún medio, que están comprometidas con la comunidad a través de la participación regular y que muestran reciprocidad y confianza en las otras personas que la conforman”*.

Según Vigotsky L. (1978)<sup>10</sup> *“el aprendizaje es un proceso social, en el que el ser humano aprende a través de las interacciones que establece con aquellos que pertenecen a su grupo social, entendiendo e internalizando los símbolos y signos de la cultura de dicho grupo”*.

Esto se logra por la interacción con otros miembros más experimentados de la comunidad, haciendo que de una parte exista una negociación mutua de significados y de otra se manifieste una construcción conjunta de conocimiento.

No existen reglas fijas que establecen que todos los miembros de una CP deben participar en forma equitativa. Los involucrados tienen diferentes niveles de interés en la actividad que desempeñan en sus comunidades. Por lo que resulta irreal esperar que todos tengan el mismo nivel de participación, los mismos roles, e interactúen de la misma manera.

Para el diseño de una comunidad de práctica, Wenger y sus colaboradores proponen en *Cultivating Communities of Practice* los siguientes roles o niveles de participación:

Coordinador, Núcleo, Miembros activos, Miembros periféricos y Participantes externos.

---

<sup>9</sup> D.Garber, (2004) *Growing Virtual Communities*. International Review of Research in Open and Distance Learning.

<sup>10</sup> Vigotsky, Lev. (1978), *El desarrollo de los procesos psicológicos superiores*. Barcelona, Crítica.

Los miembros de una comunidad asumen distintos roles dentro de estas categorías según diversos factores. De esta forma por ejemplo cuando se trata un tema que sea de interés solo para algunos participantes, ellos están dispuestos a asumir el rol de participantes activos o del mismo núcleo de la comunidad por un tiempo determinado por el interés que tengan en el tema que se está desarrollando. Sin embargo, pasado ese período pueden volver a la periferia. Este movimiento entre niveles permite mantener a los miembros interesados en la comunidad y es un elemento que debe tenerse en cuenta para sostener la evolución de una comunidad.

A continuación se desarrollan las principales características de cada perfil y en qué se concentra el rol de cada uno de ellos:

**Coordinador:** Es la persona que se ocupa de la organización y conecta a los miembros de la comunidad. Es quien se asegura que la comunidad esté enfocada en el ámbito de su dominio, mantenga relaciones entre sus miembros y otras comunidades, y desarrolle su práctica.

Las principales funciones de un Coordinador de CP son las siguientes:

- Coordinar los eventos dentro de la comunidad. Este es el aspecto más notable del rol de un coordinador.
- Relacionar y conectar a todos los miembros de la comunidad.
- Identificar los temas importantes en el dominio de la comunidad.
- Contribuir en la construcción de la práctica. Esto incluye trabajar en la gestión del conocimiento dentro de la comunidad, *best practices* y métodos para el aprendizaje, lecciones aprendidas previamente, etc.
- Evaluar el funcionamiento de la comunidad y cómo contribuye la misma a cada uno de sus miembros.

**Núcleo:** Es un grupo reducido de miembros que participan activamente en foros, debates y proyectos. Se ocupan de identificar aquellos temas que se deban tratar en la comunidad y guiarla a través de una agenda de actividades. Inicialmente los integrantes del núcleo son los principales participantes de la comunidad, sin embargo cuando el grupo madura los miembros del núcleo se convierten en asistentes del coordinador y asumen un rol más activo guiando y liderando la comunidad.

**Miembros activos:** son aquellos miembros que asisten a los encuentros con cierta regularidad pero no son tan activos como los miembros del núcleo.

**Miembros periféricos:** son miembros ocasionales de la comunidad de práctica y constituyen la mayoría dentro de la comunidad. Sus actividades se centran en observar las interacciones de los miembros activos y del núcleo. Algunos integrantes de este nivel consideran que sus participaciones no son apropiadas para la comunidad o que no cuentan con la autoridad suficiente para que les sea tenida en cuenta. Otros, consideran que no cuentan con el tiempo suficiente para participar de forma más activa. Sin embargo aportan sus experiencias a la comunidad y toman lo que les interesa a fin de ponerlo en práctica en sus ámbitos de trabajo.

**Participantes externos:** comparten ciertos temas de interés que son expuestos en la comunidad pero no son miembros de la misma.

### **Liderazgo efectivo una comunidad de Práctica**

Las Comunidades de Práctica necesitan un Líder que haga que la misma funcione en torno a lo esperado y que los demás integrantes de la misma implementen los resultados a los cuales se arriban. En línea con lo mencionado es importante citar los principales conceptos referidos al liderazgo efectivo.

Existen 5 lineamientos o acciones que describen o referencian el liderazgo efectivo:

- Provocar el cambio agregando valor
- Inspirar una visión compartida

- Dejar actuar a otros miembros o participantes de una Comunidad
- Guiar o mostrar el camino a seguir
- Motivar

Provocar el cambio agregando valor, está referido a la búsqueda de oportunidades de cambio, crecimiento e innovación. Asimismo experimentar los cambios, tomar riesgos y aprender de los errores.

Por otro lado el hecho de inspirar una visión compartida, implica establecer una visión de futuro y lograr que el resto se alineen con esa visión a través de sus valores, ideales e intereses.

En cuanto a dejar actuar a los otros miembros o participantes, implica generar confianza y espíritu de colaboración, dar “*empowerment*”, libertad de acción, proponer desafíos y a la vez brindar el soporte necesario.

En referencia a guiar o mostrar el camino a seguir, es importante citar que el accionar del líder tiene que ser consistente con los valores de los seguidores.

Por último referido a la motivación, es fundamental reconocer los logros individuales y a su vez celebrar los logros de la Comunidad.

Este liderazgo logra que los objetivos que persigue una Comunidad se obtengan por convicción y no por coerción. El hecho de que la participación sea libre y voluntaria, y que los participantes y miembros lo hacen porque tienen algo para aportar, conllevan al éxito de una Comunidad de Práctica en cuanto a la obtención de sus objetivos.

Este es el motor de una CP, es decir a través del consenso de sus miembros o participantes para la toma de decisiones con la conducción y el aval del Líder de la misma.

## **Etapas de desarrollo de una comunidad de Práctica**

Durante su creación y funcionamiento una CP atraviesa por diferentes fases de desarrollo.

Dichas fases o etapas son las siguientes:

- Potencial
- Unión
- Madurez
- Gestión
- Transformación

La vida útil, permanencia o vigencia de una CP depende de sus intereses, dinámicas y orientaciones. Como vimos en el Capítulo 1, uno de los ejes centrales de una comunidad de Práctica es la gestión del conocimiento que es generado por ella. Cada una de las etapas mencionadas aporta diferente conocimiento y medios para administrarlo. A continuación se describe cómo se gestiona el conocimiento en cada etapa.

### **Etapas potenciales**

En esta etapa la obtención de conocimiento en la cual la comunidad se nutre de los conocimientos de otros ámbitos de discusión, de la experiencia de sus miembros o bien a través del conocimiento de otras comunidades. Es fundamental para una comunidad que está comenzando su actividad apoyarse en otras comunidades que se encuentran en vigencia ya que ellas serán una guía de como avanzar sobre el tema de interés y alertarán sobre qué problemas se pueden presentar para conectar a los miembros de la comunidad alrededor del mismo. Identificar la intención de la comunidad ayuda a definir el alcance y el conocimiento que compartirá alrededor de esa intención. En base a ella, la administración del conocimiento variará, pero siempre requerirá de una estructura para verificar el conocimiento que la comunidad administre.

El Coordinador será el encargado de las tareas destinadas a la construcción de la práctica y establecimiento de la comunidad, lo que incluye las bases de conocimiento, lecciones

aprendidas, *best practices*, entre otros. Claramente es clave para la gestión del conocimiento que se genera en la comunidad durante la fase potencial.

### **Etapa de unión**

En esta etapa la comunidad se focaliza en compartir conocimiento acerca del dominio entre todos sus miembros. Por otro lado, la práctica se centra en definir específicamente qué conocimiento debe ser compartido y cómo hacerlo, por ejemplo estableciendo reuniones periódicas, haciendo presentaciones, video o teleconferencias, etc. Todas estas acciones están destinadas a la unión del Grupo o comunidad.

### **Etapa de madurez**

Se refiere a la etapa durante la cual la comunidad busca desarrollar un gran aprendizaje y surge la necesidad de desarrollar nuevas áreas de conocimiento, incrementando la cantidad de tiempo que deben dedicarle los miembros a la comunidad. Es la etapa en la cual fundamentalmente se administra el conocimiento. Este proceso implica la identificación de brechas en el conocimiento para inducir discusiones sobre las necesidades de la comunidad. Asimismo, en esta etapa la comunidad define claramente sus objetivos ya que tiene claro lo que la comunidad ya sabe, lo que necesita saber y las acciones que se deben tomar para obtener el conocimiento requerido. Por otra parte, en esta etapa se establecen las características del repositorio de información.

### **Etapa de gestión**

En esta etapa se trabaja sobre la administración activa del conocimiento y la divulgación del mismo.

### **Etapa de transformación**

Durante la última etapa de desarrollo, nos encontramos ante la etapa de transformación de la comunidad que implica en convertirse en parte de la organización en la que se localiza, lo cual provoca compartir conocimiento de manera informal entre pares de la organización,

generando una divulgación mayor del conocimiento. Esto implica una reestructuración o transformación de la administración del conocimiento.

### **Principios de una Comunidad de Práctica**

Wenger E. (2002) consideró ciertos principios fundamentales para que una comunidad de práctica se desarrolle consistentemente. A continuación se desarrollan los mismos:

Idear y establecer la comunidad para que evolucione:

Este principio fundamenta el hecho de que las comunidades de práctica no se desarrollan desde cero, sino que se desarrollan desde redes pre-existentes.

Interacción entre perspectivas internas y externas a la comunidad:

Pese a que las CP se enriquecen con el conocimiento y perfil de sus miembros, es fundamental enriquecerlas con ideas externas a la comunidad como por ejemplo interactuando con otras comunidades de práctica o involucrando a otros participantes eventuales que no sean miembros de la misma, pero que posean algún conocimiento específico sobre el cual se pretenda ahondar. Este intercambio de ideas genera discusión enriquece el conocimiento de la comunidad.

Crear un ritmo de funcionamiento para la comunidad:

Así como las personas y las sociedades se mueven con determinado ritmo en su vida cotidiana, con ciertos momentos de mayor o menor energía, las comunidades deben tener un balance en su ritmo de funcionamiento. El ritmo es el principal signo de vitalidad de una comunidad. Si una comunidad tiene un ritmo demasiado acelerado de actividades todo el tiempo posiblemente sus miembros se cansen y desistan de participar. Por otro lado si su ritmo de funcionamiento es demasiado bajo en forma permanente podría traducirse en aburrimiento de sus participantes. Una comunidad exitosa es aquella que logre el ritmo adecuado en el cual se combinen momentos de mayor actividad con momentos de menor actividad.

Establecer diferentes niveles de participación:

Se refiere a los diferentes miembros o perfiles ya desarrollados previamente y como interactúan entre ellos con diferentes niveles de participación.

Centrarse en el valor:

Está referido al valor de una comunidad en relación a los intereses de los participantes para desarrollar los temas tratados en la misma. El éxito de una CP está asegurado en la medida que logre conjugar el interés genuino de sus participantes por aprender sobre un determinado tema. La comunidad debe ser capaz de concentrar y administrar esos diferentes intereses que tienen las personas.

Combinar familiaridad con emoción:

Los espacios laborales están sometidos usualmente a un cierto grado de tensión por la responsabilidad de cumplir las obligaciones que demandan las tareas propias, con el plus de tener responsabilidad de ser productivos e idealmente proactivos. Los integrantes de una CP tienen el interés implícito de aprender sobre algún tema, pero quizás no perciben la presión laboral habitual, ya que el ámbito de la comunidad es considerado como un espacio de discusión y aprendizaje en el cual se pueden compartir ideas de manera cómoda y tranquila. Una comunidad exitosa sería aquella que logre proporcionar a sus miembros ese ambiente de familiaridad que le permita a sus participantes aprender y desarrollar sus ideas e inquietudes y momentos de emoción que se presentan cuando encontramos situaciones para discutir de manera agradable y productiva.

Desarrollar espacios públicos y privados:

Este principio se refiere al equilibrio que se debe lograr entre diferentes tipos de diálogo o debates. En ciertas situaciones la discusión de un determinado tema, exige que se lleve a cabo dentro de un grupo reducido de participantes de la comunidad, debido a que el tema lo requiere o bien así lo consideran los líderes de la comunidad. Sin embargo el equilibrio se refiere a que no se debe abusar de este tipo de situaciones, ya que lo rico de la

retroalimentación del conocimiento se da en la discusión abierta entre todos los participantes de la comunidad.

### **Implementación de resultados**

Tan importante es determinar puntos de acción y convertirlos en propuestas de “*best practices*”, como lograr que las mismas sean ejecutadas consistentemente. En este sentido es fundamental que las Comunidades de Práctica cuenten con el “sponsoreo” necesario para lograr que los resultados obtenidos sean implementados. Esto se refiere a contar o lograr cierto nivel de autoridad y de capacidad para forzar la adopción de mejores prácticas en la organización. En este aspecto el Líder de la Comunidad juega un papel preponderante y es el encargado de lograr el apoyo del Management de la organización para hacer efectivos los resultados obtenidos en la Comunidad.

## METODOLOGÍA Y TRABAJO EMPÍRICO

### INTRODUCCIÓN

A continuación se detallarán las tareas llevadas a cabo para relevar y entender todos los aspectos inherentes al hecho de instrumentar Grupos de interés en HSBC denominados “Comunidades de Práctica”, y de qué forma estos grupos contribuyen a mejorar la gestión del conocimiento. En particular se ahondó en los detalles que nos permitieron determinar cómo influyen estos Grupos en la gestión del conocimiento dentro de HSBC y cuáles son los aspectos fundamentales que ellos aportan.

La investigación inicialmente se llevó a cabo tomando diferentes fuentes de información tales como bibliografía, artículos, internet y “*papers*” para temas específicos en lo que se refirió al Marco Teórico, lo cual permitió crear la base y tomar los fundamentos necesarios para plantear y realizar el Trabajo de Campo.

En relación a este último, la información se relevó específicamente en base a entrevistas realizadas a distintos representantes y especialistas de HSBC que participan de Grupos de gestión del conocimiento, foros de discusión y ámbitos en los cuales se aplican gran parte de los temas y fundamentos planteados en el Marco Teórico.

Asimismo a fin de reunir todos los elementos necesarios para sustentar la teoría que fue producto de la investigación, se realizó una encuesta a 52 colaboradores de HSBC Argentina. La elección de los perfiles encuestados fue realizada en base a la posición que los mismos ocupan en la organización, quienes además fueron considerados con acceso a información relevante, de forma tal de poder contar con una visión consistente y representativa de distintas Áreas de la organización.

## **CAPÍTULO 4 – RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN**

A fin de describir la metodología utilizada en el presente trabajo, es importante mencionar que se trató de una investigación explicativa, cualitativa de carácter no experimental y longitudinal. El estudio que se llevó a cabo, se basó en el análisis de un caso, nos referimos a las Comunidades de Práctica en el Grupo HSBC.

El tipo de investigación explicativa nos permitió profundizar en los conceptos propios del tema estudiado, a fin de explicar claramente por qué ocurre el fenómeno de la Comunidad de Práctica y bajo que condiciones es exitoso. Asimismo el hecho de que el estudio estuvo basado en un caso único, nos permitió focalizarnos claramente en cada una de las características, variables, experiencias, condiciones, y otros atributos específicos del Grupo que fue objeto de la investigación.

En base a la información relevada en los distintos repositorios e intranets consultados, el número de Comunidades identificadas en el HSBC Group asciende a un total de 894 Comunidades vigentes. Esta cantidad está conformada por Comunidades informales, que apuntan a algún grupo específico con algún interés informal en común (deportes, hobbies, etnias, etc.) y Comunidades de Práctica destinadas a la gestión formal del Conocimiento.

Si bien no fueron relevadas cada una de las comunidades, un muestreo de 100 de ellas, permitió determinar que un 40% de las mismas corresponden a Comunidades de Práctica y el 60% restante se refiere a comunidades con algún interés en común que no están orientadas a gestionar el conocimiento.

En particular se ahondó en detalles referidos a las Comunidades de Práctica, ya que constituyen el objetivo primordial de este estudio.

En línea con esto se han identificado distintas comunidades con intereses de diversa índole a nivel mundial en HSBC, algunas de las cuales nos resulta interesante citar brevemente a continuación.

Tal es el caso de la Comunidad referida a la Optimización de Procesos en el Área de Purchasing del Grupo destinada a evaluar aspectos del proceso para determinar “*best practices*” enfocadas a incrementar ciertos aspectos de la performance. En este sentido los objetivos de la comunidad se basan en la identificación de problemas, identificación de regiones con problemáticas similares, identificación de los líderes de esas Áreas, obtención de datos para medir los niveles de performance, implementar nuevas y mejoras en las prácticas en el Negocio y compartir las mismas con otros miembros de la Compañía.

Asimismo apunta a la creación de una red de soporte para la Organización en la cual la transmisión del conocimiento es un pilar fundamental, y se enfoca en la excelencia y éxito del Área. En este sentido se desafía a todos los integrantes de la Comunidad (formen o no parte del Núcleo o representantes activos) a participar proactivamente.

Otra de las Comunidades global identificada fue la de “Tooling” focalizada en el Área de Software Delivery en la cual se discuten y acuerdan las estrategias para la implementación de las herramientas globales. El objetivo primordial de esta Comunidad es maximizar el valor de las mencionadas herramientas utilizadas en el desarrollo de software para asegurar la calidad de los entregables con los costos adecuados. Por otro lado otro aspecto fundamental tratado en esta comunidad es el establecimiento de las métricas que aseguran una productividad, calidad y entrega adecuadas, permitiendo además determinar las fortalezas y debilidades del Proceso.

A continuación se mencionan otras Comunidades de Práctica que contribuyen a la gestión del conocimiento en HSBC y que fueron relevadas durante el estudio:

#### Commercial Banking Academy Community for Europe

Comunidad que apunta a la gestión del conocimiento en lo que respecta al aprendizaje de los conceptos básicos de la operación de la Banca Comercial.

### HTS Innovation

Está enfocada a desarrollar los conocimientos sobre el Sistema Core Corporativo para aquellos que se consideren innovadores.

### VBA City

Una comunidad destinada al desarrollo de conceptos referidos a la programación de lenguaje Visual Basic en la cual se comparten código, rutinas comunes, “*tips*” en general para llevar a cabo desarrollos de Sistemas basados en el mencionado lenguaje.

### Change Methodology Community

Es esta comunidad se discuten y acuerdan todos los aspectos referidos a la metodología de cambios particularmente en lo referido a programación, mejoras de procesos y estándares.

### Executive and Administrative Assistants Community

En esta comunidad se concentran los temas referidos a Asistentes Ejecutivas y Administrativas creando una red de transmisión de conocimientos para este perfil de la Organización.

### HSBC Internal Cloud

Comunidad referida al interés sobre el Cloud Computing apuntando a la utilización de esta nueva tecnología dentro de HSBC.

### Domino & Lotus Notes Community of Interest

Enfocada a ofrecer lineamientos unificados y mejores prácticas en los temas referidos a la Administración del Correo Electrónico. En la misma se plantea un modelo de colaboración global en la que participan y comparten conocimientos Arquitectos, Administradores de Dominio, Desarrolladores y Project Managers.

### Customer Experience.

Comunidad enfocada a la gestión de conocimiento referido a cómo mejorar la experiencia del cliente en HSBC y destinado a mejorar la calidad de atención fundamentalmente.

### Unix & Linux Systems Administrators Community

Comunidad en la cual se cubren todos los tópicos referidos a Sistemas operativos, hardware, herramientas ad-hoc, etc en la cual participan principalmente Administradores de los Sistemas operativos Unix y Linux alrededor de todo el Grupo.

### Quality Test Domain

Comunidad enfocada a relavar los aspectos inherentes a la problemática del Testing.

### BPM- Business Process Management/Workflow

Comunidad destinada a facilitar la discusión y colaboración para la solución, diseño y optimización de Procesos de Negocios en la cual participan principalmente Business Project Managers.

### HR Europe

Es una comunidad en la cual los representantes de Recursos Humanos de Europa comparten conocimiento y obtienen mejores prácticas que serán utilizadas globalmente. Fundamentalmente está destinada a la participación de Generalistas y especialistas en alguna temática particular de Recursos Humanos.

### Business Continuity Plan

En esta comunidad se discuten y acuerdan los principios fundamentales para asegurar la continuidad de los Negocios en el caso de que ocurra alguna contingencia que limite la operación de los mismos.

El relevamiento precedente, permitió comprobar que en el Grupo HSBC existe una gran cantidad y variedad de Comunidades de Práctica con intereses de diversa índole, todas focalizadas a gestionar el conocimiento.

## ANÁLISIS DE RESULTADOS

### A) Entrevistas

Se llevaron a cabo entrevistas a dos representantes de HSBC Bank Argentina, ya que los mismos fueron seleccionados y considerados como figuras representativas para el presente estudio, por tener participación activa en Comunidades de Práctica dentro del Grupo HSBC.

A continuación se describen brevemente los perfiles que poseen y los roles que cada uno de ellos cumplen dentro de la Organización:

*Juan Sorroche, HTS Architecture & Business Intelligent Manager.*

Juan es un Profesional de la carrera de Sistemas cuyo rol dentro de la Organización está enfocado principalmente a liderar los grupos de trabajo que se ocupan de soportar, supervisar y aprobar las diversas tendencias tecnológicas que son utilizadas en el Área de Desarrollo de Software. (Software Delivery).

*María Carlota Zambra, Quality Project & Portfolio Manager*

Carlota es Profesional de la carrera de Administración de Empresas y su rol dentro de la Compañía está destinado a supervisar los Equipos de Trabajo que se ocupan de soportar las herramientas estándares que posee HSBC para la planificación de Proyectos, como así también en lo que se refiere a la Metodología de Gestión de Proyectos basada principalmente en riesgos y que también es globalmente estándar en HSBC.

A modo de resumen, se transcriben los aspectos más salientes de cada entrevista.

### **Entrevista 1: (Comunidades de Arquitectura Tecnológica)**

La entrevista con Juan Sorroche giró en torno a las Comunidades que gestionan el conocimiento referido a temas Arquitectura Tecnológica. Durante la misma Juan expuso cómo se llevan a cabo las discusiones referidas a determinar las “*best practices*” que luego serán aplicadas por las Áreas de Desarrollo de Software en los distintos sitios de HSBC.

Esto abarca las mejores prácticas y los distintos componentes para establecer, regular y estandarizar las infraestructuras, el hardware asociado a ellas, los lenguajes de programación con tecnología “Green”, herramientas de medición de performance y diferentes métricas que deben ser aplicadas a lo largo de la Organización.

Asimismo el entrevistado desarrolló cómo se estructuran estos foros de discusión en los cuales participan los Arquitectos que representan a cada sitio o país en los cuales HSBC tiene presencia. En dichos foros generalmente existe participación Local y Regional y en los mismos se discuten y acuerdan cada uno de los temas mencionados precedentemente, arribando a conclusiones o “*findings*” que luego son traducidos en estándares y/o “*best practices*”. Ocasionalmente y cuando el tema lo requiere, se convoca también a representantes Globales.

En relación a esto y como antecedente de cómo surgieron estos Grupos, Juan comentó que originalmente alrededor del año 2000, se había establecido un foro de Arquitectos en el cual representantes de distintas Áreas Tecnológicas de HSBC Argentina, se reunían para ejercitar el mecanismo de “*brain storming*” y debatir conceptos.

Los mismos luego eran publicados en un repositorio de información que era compartido con quien tuviese la necesidad de acceder a un tema específico ya estudiado previamente. Juan recordó esto como un ámbito en el cual se creaba un valor ilimitado en cuanto a conocimiento.

Posteriormente y cuando el mundo comenzó a globalizarse, esta comunidad devino en lo que actualmente se refiere a los Foros de Arquitectura mencionados.

Referido al perfil de los participantes que componen la comunidad, Juan destacó especialmente lo importante de la participación de representantes de diferentes países con distintas culturas e idiosincrasias, en relación a la variedad de opiniones, ideas y conceptos, lo cual en principio se traduce en un debate de ideas complejo, en ciertos aspectos referido a idiomas, horarios, etc., pero fundamentalmente rico en materia de diversidad de conceptos.

Para concluir pretendió específicamente destacar, que esta práctica agrega un valor fundamental en lo que a Tecnología se refiere, ya que es el origen de todos los lineamientos que finalmente son aplicados como estándares tecnológicos en el mundo HSBC.

## **Entrevista 2 (Comunidades de Metodología de Project Management)**

La entrevista con María Carlota Zambra se focalizó fundamentalmente en los aspectos referidos al Project Management, las metodologías asociadas a este concepto, herramientas de planificación y seguimientos de Proyectos, y en el desarrollo de las distintas métricas asociadas.

Carlota mencionó lo estricto de las estructuras y pautas con las que se reúne esta Comunidad y cómo se instrumentan las reuniones en cuanto a participantes, horarios, mecanismos de comunicación, etc.

En relación estos últimos, comentó que los mismos acceden a las sesiones a través de “*call conferences*”, “*video conferences*”, chat, “*webex*”, y que luego son complementados con el ingreso a blogs para concluir con cualquier tema que hubiese quedado pendiente.

Destacó el orden estricto con el cual se desarrollan las tareas en esta comunidad, como uno de los factores claves para el éxito de la misma, lo que finalmente se traduce en obtención de resultados adecuados según lo esperado. En línea con esto, el Núcleo de la Comunidad y los participantes activos (en base al mecanismo simple pero efectivo), plantean sus

propuestas, mejoras, dudas, cambios, los cuales se discuten y se acuerdan puntos que requieren la toma de alguna acción o definición.

Los resultados obtenidos son luego puestos a consideración de Grupos externos y periféricos de la comunidad en forma de encuesta a fin de entender la repercusión de los “*findings*”.

Carlota mencionó que además el Coordinador de la Comunidad, establece pautas formales como la confección de minutas, realización de presentaciones a toda la Comunidad, actualización de repositorios de información, creación de *sharepoints* divididos por temática, etc., a través de las cuales se transfiere el conocimiento obtenido por la Comunidad al resto de la Organización. Asimismo tanto el Núcleo como los participantes activos de la Comunidad, tienen el deber y la obligación de confeccionar entregables para dar la formalidad requerida por cada tema.

Comentó que además en el caso de temas específicos tales como herramientas estándares de Grupo para planificación, procedimientos de estimación de Proyectos, modelos y métricas de medición de resultados, se incorporan referentes expertos a la Comunidad, los cuales son eventuales y pertenecen a la periferia.

## **B) Encuesta**

A fin de complementar el trabajo inicialmente llevado a cabo referido a entrevistas, se diagramó una encuesta<sup>11</sup> en la que se incluyeron los aspectos considerados como fundamentales y representativos del tema objeto del presente estudio.

La población encuestada se determinó de forma tal de contar con opiniones de diversas Áreas de HSBC Bank Argentina a fin de obtener un muestreo representativo de la Organización en este país. Los perfiles y cantidad de encuestados son los que se mencionan a continuación, discriminados por Área de injerencia

---

<sup>11</sup> Modelo de Encuesta y resultados incluidos en Anexo 1 del presente documento.

Cantidad Total de Encuestados: 52 representantes

Áreas Operativas y de Soporte: 30 representantes

Áreas de Negocio: 22 representantes

El cuadro de entrevistados discriminado por Área se compone de la siguiente forma:

Information Technology: 14

HTS<sup>12</sup> Quality 3

HTS Testing 3

Service Delivery 10

Recursos Humanos: 2

CMB<sup>13</sup> 5

RBWM<sup>14</sup> 4

Finance 3

Compliance 2

Credit & Risk 3

Alternative & Direct Channels 3

A continuación se mencionan a alto nivel los temas planteados en la encuesta para luego mostrar los resultados obtenidos en forma gráfica.

---

<sup>12</sup> HTS: HSBC Technology Services

<sup>13</sup> CMB: Unidad de Negocios Comercial Banking

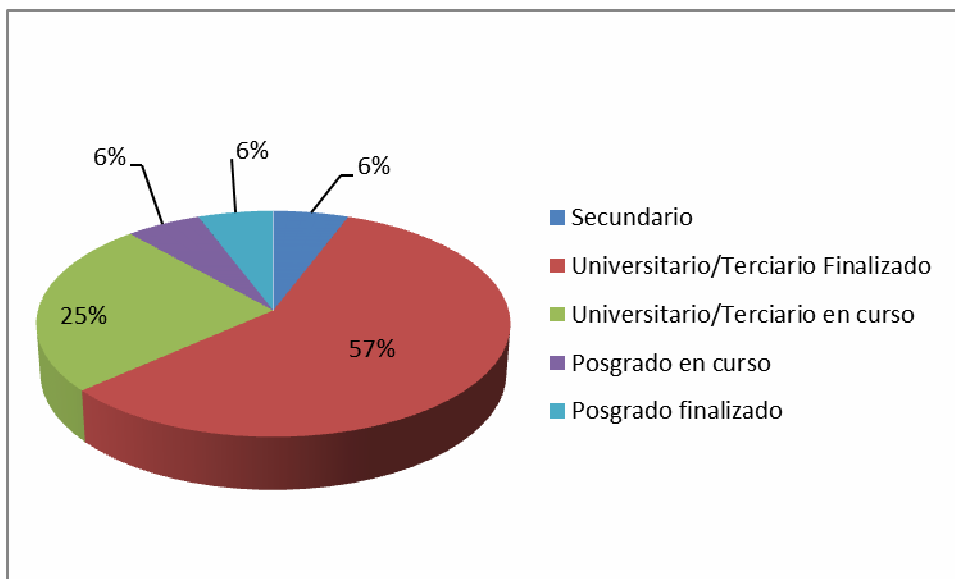
<sup>14</sup> RBWM Unidad de Negocios Retail Banking & Wealth Management

Fundamentalmente lo que se trató de determinar es si el concepto Comunidades de Práctica es conocido en HSBC Bank Argentina y luego independientemente de que se conociera el concepto como tal, si la población encuestada considera que dichas comunidades son una herramienta fundamental para la gestión del conocimiento en la Organización.

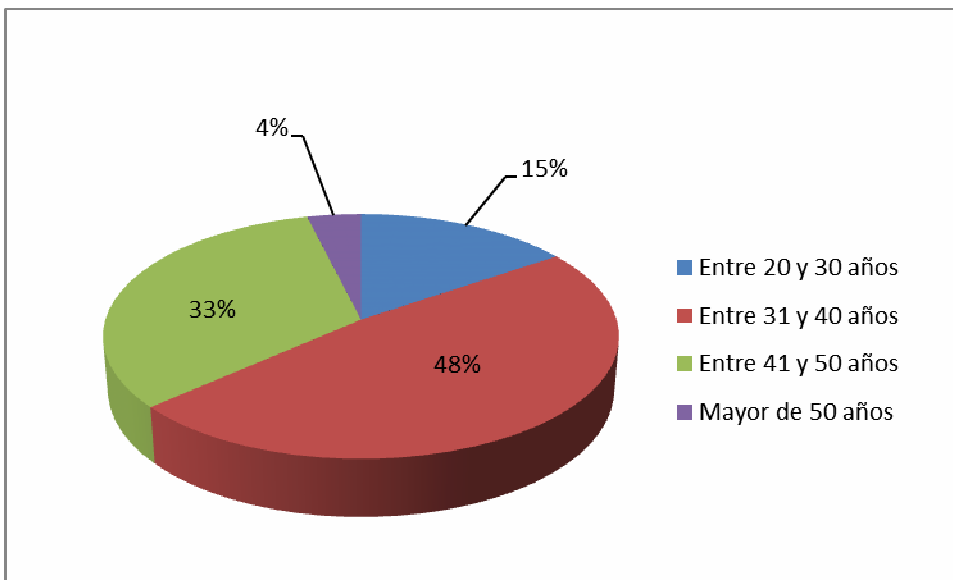
Asimismo se intentó determinar qué factores son necesarios para que el funcionamiento de las Comunidades de Práctica sea el adecuado, para finalmente dar lugar a que cada uno de los encuestados pudiera dar sus recomendaciones en torno a qué aspectos serían necesarios reforzar o instaurar en la Organización para que esta herramienta de gestión sea exitosa.

A continuación se muestran una serie de gráficos ilustrativos de la composición de la población encuestada:

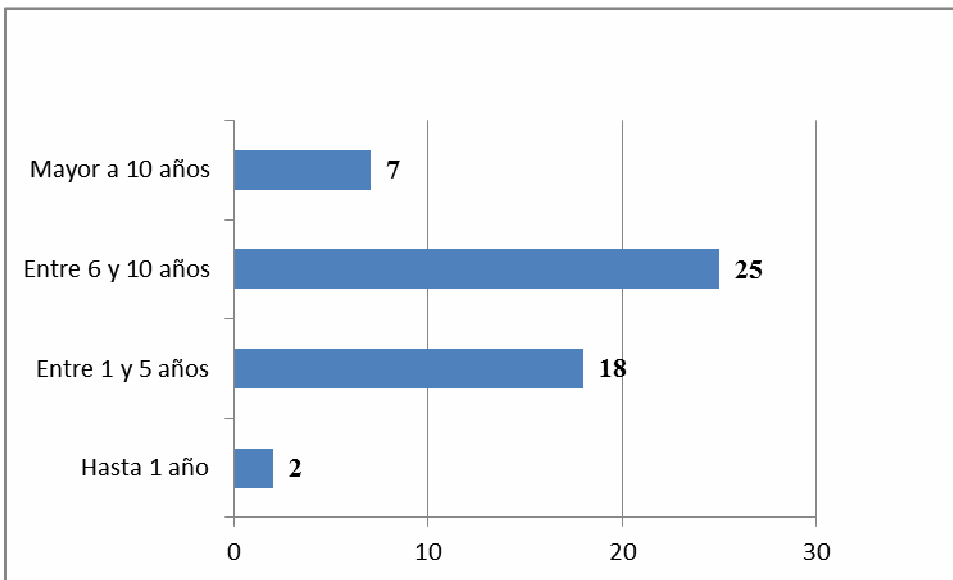
**Gráfico 1.** Nivel Académico de los Encuestados



**Gráfico 2.** Rango de edad de los Encuestados



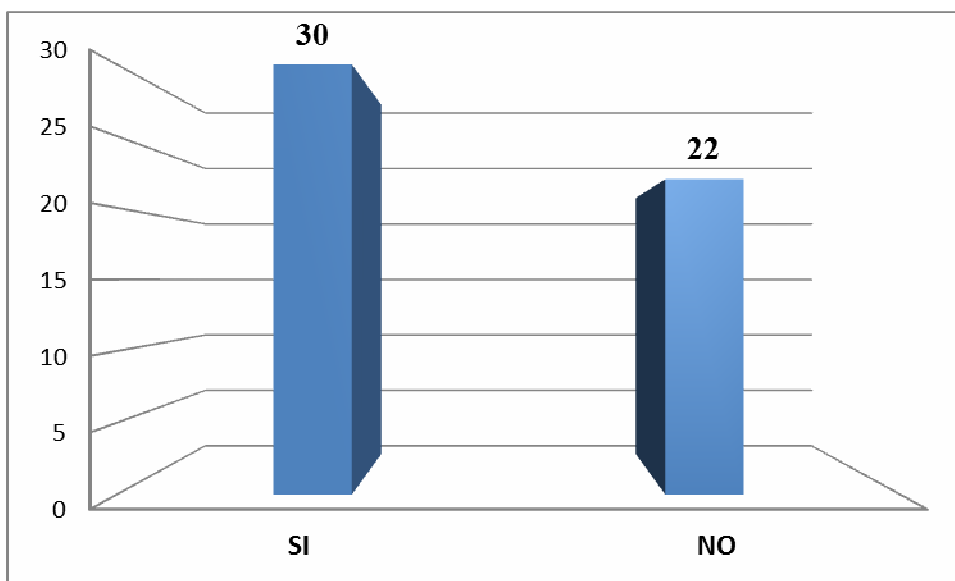
**Gráfico 3.** Antigüedad laboral de los Encuestados en HSBC



Seguidamente se adjunta una breve reseña de los datos relevados durante la encuesta:

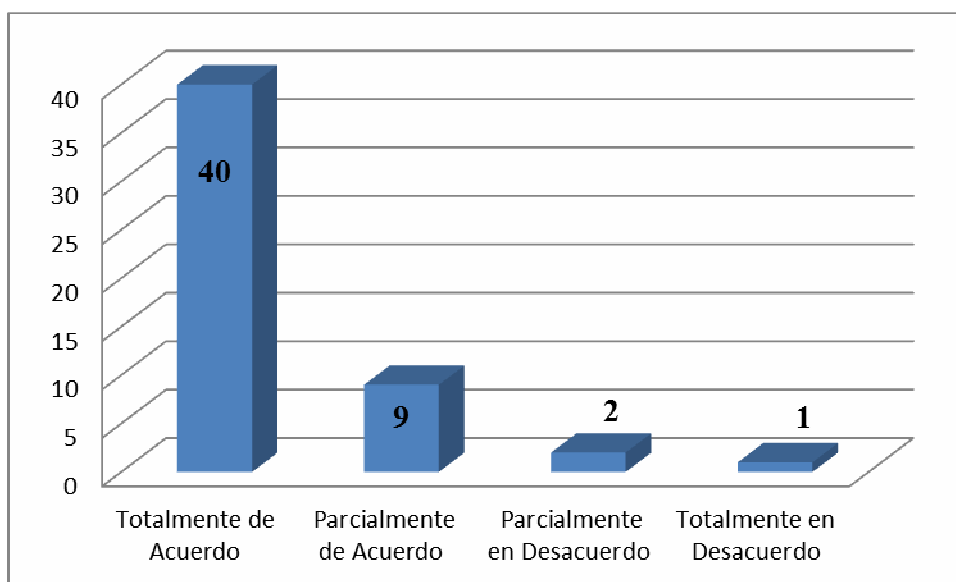
En el siguiente gráfico se muestra como la población encuestada evalúa la Difusión del concepto de “Comunidades de Práctica” en HSBC. En el mismo se percibe que no se trata de un concepto altamente difundido en la organización, ya que las respuestas positivas se dan en aproximadamente en un 58% del total, mientras que las respuestas negativas se dan en un 42%, marcando un porcentaje significativo de estas últimas.

**Gráfico 4.** Conocimiento del concepto de Comunidad de Práctica



El Gráfico 5 ilustra como la población encuestada en HSBC entiende que el concepto Utilidad es óptimo enfocado a la Gestión del Conocimiento.

**Gráfico 5.** Evaluación de la Comunidad de Práctica como una herramienta adecuada para la Gestión del Conocimiento

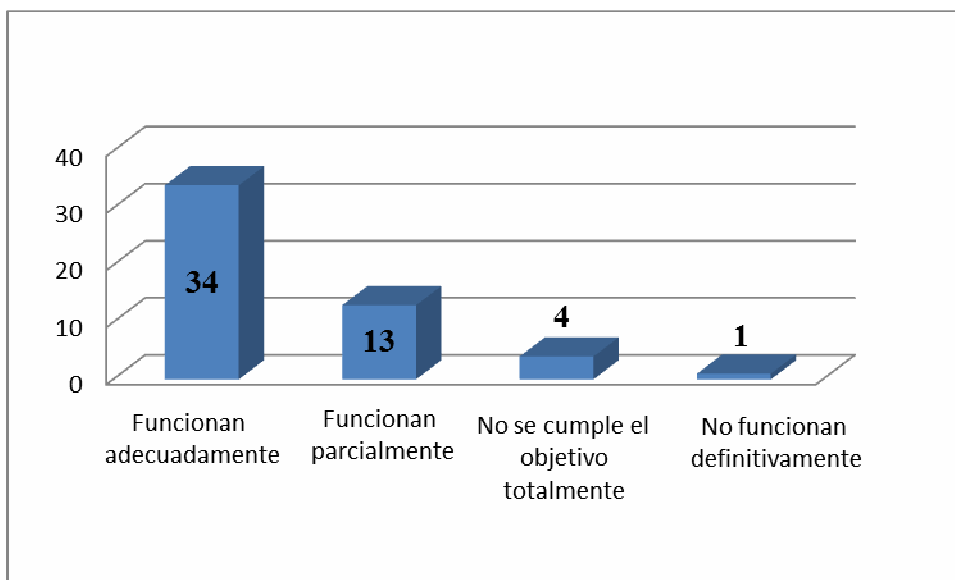


Por otro lado, en línea con el concepto de Efectividad, se han obtenido los siguientes gráficos producto de la encuesta realizada durante el trabajo de campo.

En el Gráfico 6 se muestra como la población encuestada considera el funcionamiento de las Comunidades de Práctica en Argentina. Es importante mencionar que se consultó a los encuestados sobre su conocimiento del concepto “Comunidad de Práctica” y en el caso de que no hubieran tenido claro el mismo como tal, se procedió a explicar brevemente en que consistía el mismo (concepto incluido en la plantilla de encuesta).

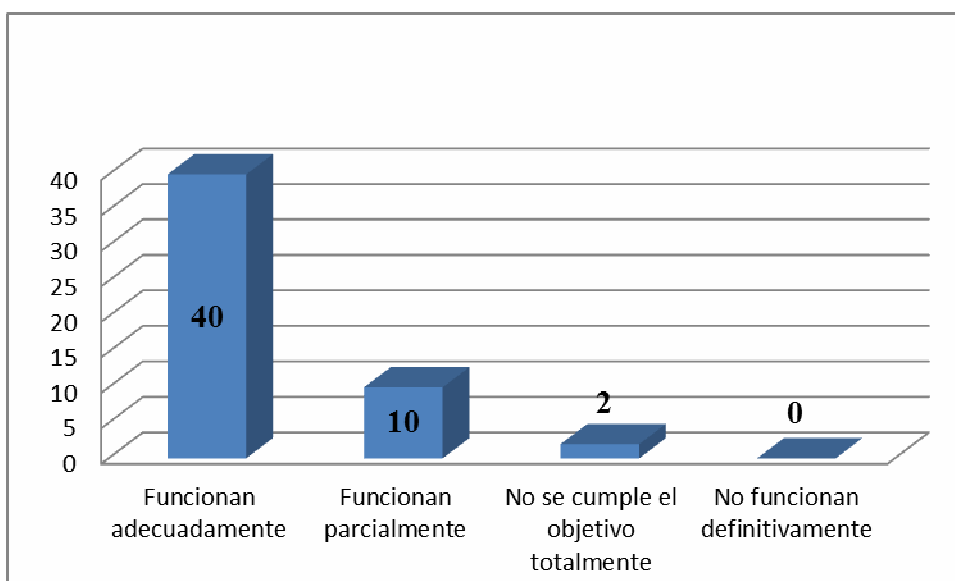
Es notable como la población encuestada habiendo comprendido el concepto de comunidad, identifica como se manifiesta la práctica tanto localmente como en el Grupo HSBC. En este sentido en el siguiente gráfico se puede visualizar que las mismas son consideradas efectivas.

**Gráfico 6.** Percepción del funcionamiento de las comunidades de Práctica en HSBC Argentina



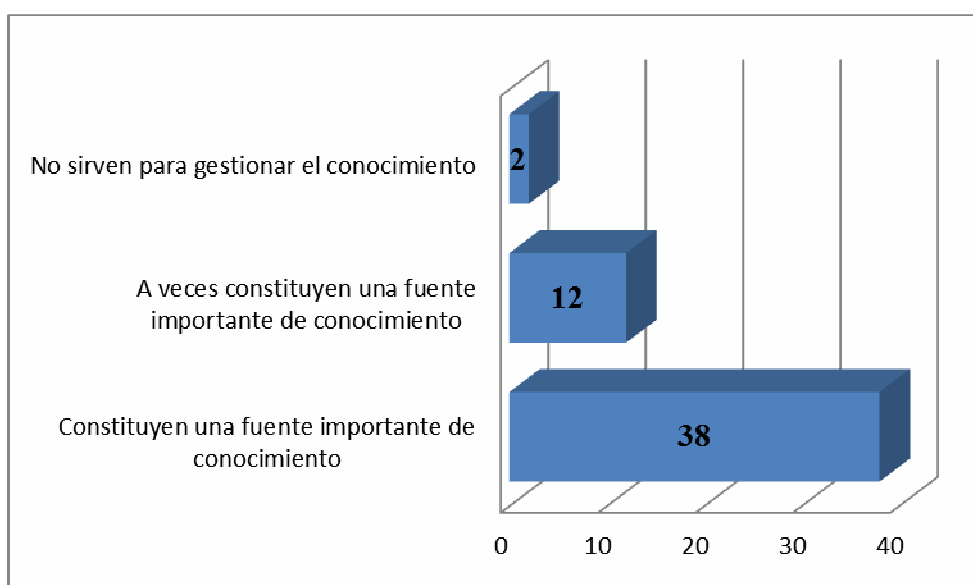
En el gráfico 7 se muestra la percepción de la población abierta al mundo HSBC, es decir si se considera que las Comunidades funcionan adecuadamente en cuanto a cómo se gestiona el conocimiento en el Grupo HSBC.

**Gráfico 7.** Percepción del funcionamiento de las comunidades de Práctica en el Grupo

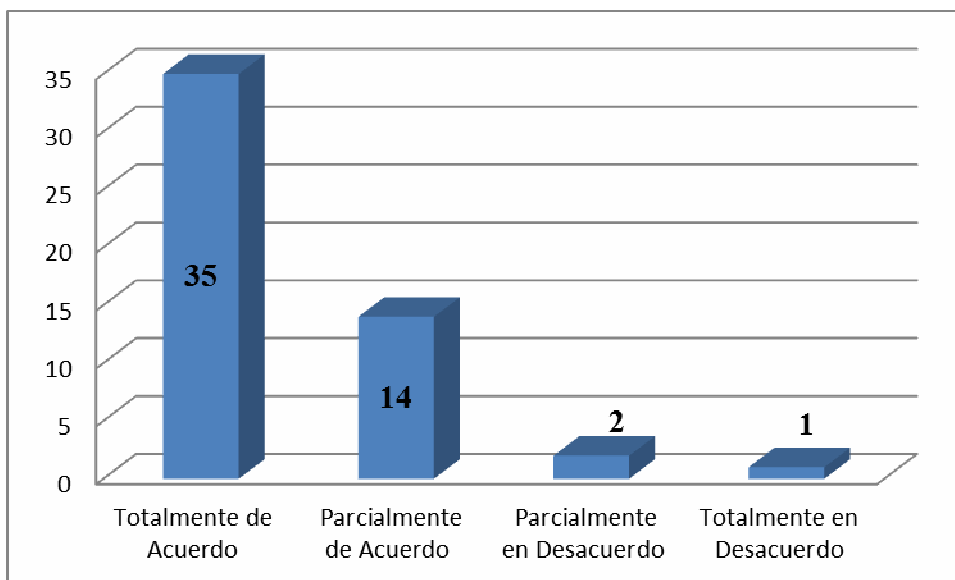


En el gráfico 8 se ilustra la percepción de la población encuestada referida a cómo se gestiona el conocimiento en el Grupo HSBC. Claramente un 73% de las respuestas dan cuenta de que las Comunidades de práctica constituyen una fuente importante y genuina de conocimiento.

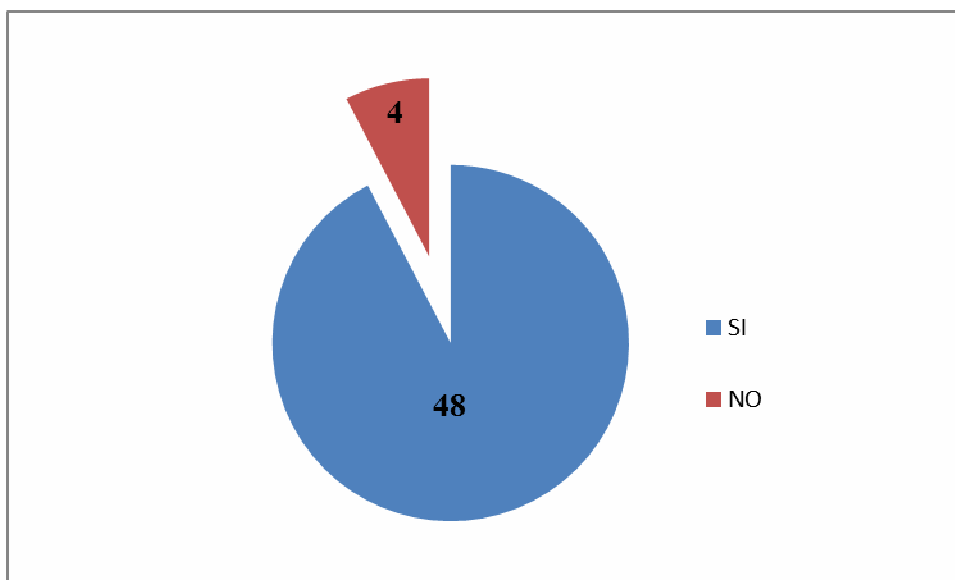
**Gráfico 8.** Percepción del aporte de las CP a la Gestión del Conocimiento



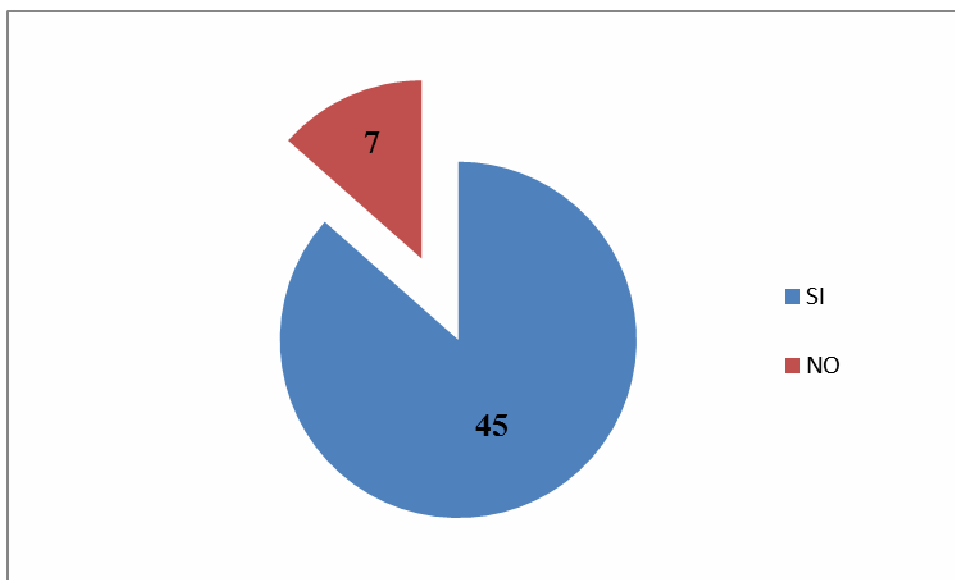
En el siguiente gráfico se muestra la percepción de la población encuestada en cuanto a si el ejercicio de Gestión del conocimiento es llevado a cabo en HSBC Argentina a través de las Comunidades de Práctica. Poco más del 67% considera que es una práctica que efectivamente se pone de manifiesto en la organización.

**Gráfico 9.** Aplicación de las CP en HSBC Argentina

Por último los Gráficos 10 y 11 indican si la población encuestada considera que existe necesidad de desarrollar aspectos referidos al ejercicio de las Comunidades y en cuanto a la efectividad de sus resultados.

**Gráfico 10.** ¿Existen aspectos por desarrollar en Argentina?

**Gráfico 11.** ¿Y con visión Global, es decir en todo el Grupo?



Claramente, con porcentajes entre el 86% y 92%, la población encuestada considera que existen diversos aspectos por desarrollar focalizados en las Comunidades.

Es importante destacar que las mismas son vehículo de transmisión y distribución del conocimiento y el hecho de ampliar el accionar de ellas, contribuye aún más a la retroalimentación del know-how dentro de la Organización.

Para concluir el presente Capítulo de Recolección de información, es importante destacar que todos los Grupos relevados y citados en el mismo, contribuyen a mejorar la gestión del conocimiento en HSBC y particularmente ese conocimiento es traducido en “*best practices*” que luego son tomados y aplicados por el resto de la organización.

## CAPÍTULO 5 - COMUNIDADES DE PRÁCTICA EN HSBC

En este apartado se expondrá la relación entre el Marco Teórico estudiado y desarrollado en los Capítulos precedentes y el trabajo de Campo realizado en HSBC, ya descrito como metodología de la investigación en el Capítulo 4.

A lo largo del trabajo se determinó que en el Grupo HSBC, existen diversos ámbitos en los cuales las Comunidades de Práctica funcionan adecuadamente y que resulta efectivo el hecho de fomentar y establecer estos Grupos de personas que comparten un mismo interés como práctica habitual.

Sin embargo es importante destacar, que en algunos sitios con escasa participación en el ámbito de las Comunidades para gestionar el conocimiento, resultará fundamental fomentar estas prácticas. Esto es natural ya que aquellos sitios de HSBC que no poseen grandes estructuras, no resulta simple que ciertos perfiles asignen parte de su tiempo a la práctica de la gestión del conocimiento.

Claramente esto no ocurre en los sitios con mayor presencia en HSBC tales como las Américas (USA y Canadá), Europa, Asia Pacífico y Latinoamérica referido a Argentina, Brasil, México y Panamá.

Por otro lado esta falencia en la participación, sí se manifiesta por ejemplo en gran parte de Latinoamérica (Chile, Colombia, Uruguay, Perú, Honduras, Costa Rica, etc.) o en algunos sitios de Europa (Polonia, España), fundamentada en el hecho mencionado precedentemente referido al tema de estructuras reducidas. No obstante ello, fomentar las prácticas, alentar a los colaboradores, incentivar a la participación en las comunidades, son aspectos a desarrollar y que pueden resultar clave.

Enfocados a los componentes de las Comunidades de Práctica y situándonos en el ámbito de HSBC, es importante citar que Wenger E. (1998) definió el **Domino** como “*el área de investigación o estudio compartida por todos los miembros de la comunidad, independientemente de sus orígenes*”. Este aspecto es notable en el caso que se estudia para

HSBC, ya que las diferentes razas, culturas, idiomas, idiosincrasia, se conjugan en el mismo dominio que concentran a todos los participantes de la comunidad. En referencia al resto de los componentes, nos referimos a la idea de **Práctica** y al concepto de **Comunidad**, en el Capítulo 4 se han citado una gran cantidad de Comunidades, describiendo la práctica que realizan, a pesar de que no todas ellas están enfocadas a la gestión del Conocimiento. En este sentido existen Comunidades por afinidad, grupos sociales, grupos de interés, grupos étnicos, etc.

En relación a los **miembros, perfiles y roles** en una Comunidad de Práctica, sabemos que los miembros de una comunidad asumen distintos roles dentro de las mismas según diversos factores. De esta forma por ejemplo cuando se trata un tema que sea de interés solo para algunos participantes como por ejemplo las comunidades especializadas en Tecnología de la información o Arquitectura en HSBC Technology and Services, ellos están dispuestos a asumir el rol de participantes activos o del mismo núcleo de la comunidad impulsados por el propio interés que tengan en el tema que se está desarrollando

Si nos referimos a ciertas comunidades de práctica en HSBC y continuando con el ejemplo de Áreas Técnicas en las que se discuten y acuerdan las estrategias de Área, claramente el Coordinador, su núcleo, los miembros activos, los miembros periféricos y los participantes externos, pertenecerán a Sectores técnicos tales como IT Operations, Software Delivery, Arquitectura. Tal es el caso de las Comunidades de Práctica de Tooling, HTS Innovation, VBA City, HSBC, Internal Cloud, Foros de Arquitectos.

Sin embargo, en aquellos temas no específicamente técnicos existe participación multi-sectorial en cuanto a sus miembros activos y periféricos, núcleo, Coordinador y participantes. En este sentido podemos mencionar las Comunidades ya citadas en el apartado de Customer Experience, Business Continuity Plan, HR Europe, etc.

En relación al conocimiento del concepto de una Comunidad de Práctica, el desarrollo de las mismas en el Grupo HSBC, su efectividad en cuanto a los resultados obtenidos, se han planteado ciertos indicadores que posteriormente fueron puestos en evidencia en base al

resultado de la encuesta, con el *feedback* obtenido durante las entrevistas y complementados con la recolección de datos específicos durante el trabajo de campo.

<b>Variables o Factores</b>	<b>Definición</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Datos asociados</b>
Difusión	Que tan difundido está el concepto en la Organización	Nivel de Conocimiento en la Organización Aceptación Adhesión a las comunidades	Entrevista Recolección de datos Encuesta Pregunta 4
Utilidad	Son útiles las Comunidades de Práctica	Generación de mejores prácticas	Entrevista Recolección de datos Encuesta Pregunta 5
Efectividad	Que tan efectivas resultan las CP para la gestión del conocimiento	Existencia Obtención de resultados	Entrevista Recolección de datos Encuesta Preguntas 7, 8 y 9
Aplicación	Son aplicables al ámbito local Son aplicables globalmente	Utilización del Conocimiento adquirido	Entrevista Recolección de datos Encuesta Preguntas 6, 10 y 11

Por otro lado, a fin de analizar las variables e indicadores, el estudio se ha complementado con el diferencial semántico de Osgood<sup>15</sup>. Brevemente a continuación se describe este mecanismo. El mismo consiste en un procedimiento técnico o un instrumento destinado a medir cuantitativamente, tomando como referencia varios aspectos valorativos o calificativos, la significación o percepción que para los encuestados tienen ciertos objetos, hechos, situaciones o personas.

Es una serie de pares de adjetivos calificativos de carácter dual, que sirven para que el sujeto de consulta sitúe al objeto de evaluación dentro de cada uno de ellos. El interés principal de Osgood y sus colaboradores es estudiar la estructura del significado, concluyendo que éste tiene tres dimensiones: evaluación, potencia y actividad.

La técnica se desarrolla proponiendo una lista de adjetivos que se relacionan con los conceptos propuestos. Los adjetivos se presentan en forma bipolar, mediando entre ambos extremos una serie de valores intermedios.

<sup>15</sup> Osgood, C., Suci, G., Tannenbaum, P. (1976): "El diferencial semántico como instrumento de medida"

A continuación describiremos cada una de las variables e indicadores mostrados en el cuadro precedente, a fin de obtener conclusiones referidas al éxito de las comunidades de Práctica en el Grupo HSBC.

A fin de evaluar cada variable por el método diferencial semántico de Osgood se consideró un rango de 1 a 5, donde:

1 = excelente

2 = muy bueno

3 = bueno

4 = malo

5 = muy malo

Difusión: El objetivo de estudiar esta variable fue determinar el nivel de difusión de las comunidades de Práctica en la Organización, es decir que tan difundido o que tanto conoce el concepto la población encuestada. Asimismo otro de los indicadores evaluado fue el nivel de aceptación que tienen las Comunidades y finalmente el nivel de adhesión que las mismas poseen en HSBC.

El rating asignado surgido del método Osgood fue el siguiente:

Están difundidas	1	2	<u>3</u>	4	5	No están difundidas
------------------	---	---	----------	---	---	---------------------

Utilidad: Esta variable estuvo enfocada a determinar si se considera que en HSBC las Comunidades de Práctica son útiles y contribuyen a la gestión del conocimiento o a la generación de mejores prácticas.

El rating asignado surgido del método Osgood fue el siguiente:

Poseen Utilidad	<u>1</u> 2 3 4 5	No son útiles
-----------------	------------------	---------------

Efectividad: Esta variable permitió determinar si las Comunidades de Práctica resultan efectivas para gestionar el conocimiento en HSBC. En línea con este concepto se pudo determinar que las mismas tienen presencia y efectividad muy significativa a lo largo de toda la Organización a nivel mundial y que la obtención de resultados es notable.

El rating asignado surgido del método Osgood fue el siguiente:

Son efectivas	<u>1</u> 2 3 4 5	No son efectivas
---------------	------------------	------------------

Aplicación: Esta variable permitió describir si los resultados producto de la gestión de las Comunidades, son aplicables al ámbito local es decir si el esfuerzo invertido se traduce en “*best practices*” que son aplicables y efectivas y las mismas se convierten en resultados concretos para la Organización.

El rating asignado surgido del método Osgood fue el siguiente:

Son aplicables	1	<u>2</u>	3	4	5	No son aplicables
----------------	---	----------	---	---	---	-------------------

Los ratings obtenidos precedentemente se basan mayormente en el trabajo de encuesta, ya que los perfiles consultados, como se mencionó anteriormente, fueron seleccionados a fin de presentar evidencia de la percepción de diversas Áreas de la Organización, estén o no ligadas a Comunidades.

En cuanto diferencial semántico de Osgood aplicado al *feedback* recogido durante las entrevistas, mejoraría notablemente los ratings obtenidos, ya que las personas entrevistadas, dan cuenta de su experiencia y contacto directo referido a Comunidades de Práctica en HSBC.

En este sentido y basados en el hecho de que los Profesionales entrevistados fueron seleccionados como participantes clave en Comunidades vigentes en la organización, se puede concluir que las variables Difusión y Aplicación de la práctica obtendrían un rating “1” (excelente), notablemente superior en comparación con el trabajo de encuesta.

En línea con esto, las variables Utilidad y Efectividad conservarían en rating más alto en la escala, al igual que el resultado obtenido para la encuesta.

Finalmente, a fin de dar paso a las Conclusiones e implicancias, y en base a los resultados obtenidos en este Capítulo, podemos concluir que la pregunta que motivó la investigación en cuanto a si resultan exitosas las Comunidades de Práctica en el Grupo HSBC, es afirmativa y efectivamente se comprueba la hipótesis planteada a inicio del estudio.

## CONCLUSIONES E IMPLICANCIAS

En base a lo expuesto precedentemente durante el trabajo de campo, se determinó que en ciertos ámbitos y Áreas de HSBC, se cuenta con un procedimiento adecuado para la Gestión del Conocimiento. Esto implica que efectivamente existe oportunidad para gestionar todo el potencial y el conocimiento obtenido en el ámbito de las Comunidades de Práctica.

En este sentido pudimos comprobar que las mismas resultan exitosas en el ámbito del Grupo HSBC y que son fundamentales más aún si nos proponemos incrementar su preponderancia.

Asimismo resulta imprescindible mencionar que a lo largo del estudio se han identificado ciertas acciones que permitirán fortalecer el uso de las Comunidades de Práctica en la Organización.

A continuación se mencionan algunas de ellas:

- Institucionalizar el concepto mundialmente.
- Lograr el “sponsoreo” necesario para que la Comunidad funcione adecuadamente,
- Crear conciencia Organizacional entre todos los miembros de HSBC referida a la importancia de establecer y participar de estas Comunidades.
- Referir la utilización del conocimiento obtenido en las Comunidades como formal e indefectiblemente traducirlo en “*best practices*” a fin de que sea utilizado por todos los miembros de la Organización.
- Estandarizar un procedimiento formal y adecuado para llevar a cabo la práctica.
- Poner foco en aquellos sitios de menor envergadura logrando la adhesión de sus miembros a la práctica. Como ejemplo podemos citar el hecho de habilitar el uso de

recursos de la compañía para apoyar el funcionamiento de la CP (videoconferencias, herramientas tecnológicas y software, intranet, etc.)

- Publicar y poner en conocimiento de todo el staff casos de éxito previo, con el fin de que todos los miembros de la Organización compartan la misma visión y conozcan el valor potencial de la práctica.

Todas estas acciones permitirán fomentar y fortalecer el concepto de Comunidades de Práctica para la Gestión del Conocimiento, como uno de los principales activos del Grupo HSBC, principalmente en aquellos sitios donde esta práctica no posee la preponderancia necesaria.

Por otro lado se comprobó que no existe pérdida de oportunidad en cuanto a la aplicación de “*best practices*” y de compartir experiencias previas en resolución inmediata de problemas.

Esto posibilita además el hecho de optimizar procedimientos equivalentes entre Departamentos, Unidades de Negocio, Países y Regiones.

No debemos perder de vista las implicancias referidas a la necesidad de fortalecer esta práctica en ciertas Áreas, Países y Regiones y en función a ello se deberán tomar las acciones identificadas para permitir fortalecer el uso de las Comunidades de Práctica en la Organización.

En conclusión comprobamos lo que nuestra hipótesis sugiere en cuanto a que las Comunidades de Práctica en HSBC resultan exitosas en la mayoría de los casos y constituyen formidables herramientas para gestionar el conocimiento más allá de los límites formales.

## BIBLIOGRAFÍA

- Brown, J.S., Duguid, P. (1998). «Organizing knowledge». En: California Management Review (vol. 40, n.o 3, pág. 90-111).
- Brown, J.S., Duguid, P. (2001). Knowledge and Organization: a Social-Practice Perspective». En: Organization Science (vol. 12, n.o 2, pág. 198-213).
- Brown, J.S., Duguid, P. (2001). La vida social de la información. Buenos Aires: Pearson Education.
- Galvis, A., Leal, D., (2008). Aprendiendo en comunidades: más allá de aprender y trabajar en compañía. México. D.F. Instituto Latinoamericano de Tecnología Educativa.
- Garber, D. (2004). Growing Virtual Communities. International Review of Research in Open and Distance Learning.
- García, V., Rodríguez, P., Salmador, M.P. (1999). Investigaciones sobre Gestión del Conocimiento, Aprendizaje y Capital Intelectual.
- Garrido, A. (2003). El aprendizaje como identidad de participación, Barcelona.
- Hildreth, P., Kimble, C. (2004). Knowledge Networks: Innovation Through Communities of Practice, London: Idea Group Inc.
- Jubert, A. (1999). Developing an infrastructure for communities of practice. En: B. McKenna (ed). Proceedings of the 19th International Online Meeting. Oxford: Learned Information.
- Kimble, C., Hildreth, P., Bourdon, I. (2008). Communities of Practice: Creating Learning Environments for Educators, Charlotte, NC: Information Age.
- Lara Navarra, P.; Serrano, J. (2004). Sindicación como instrumento de competitividad y calidad docente. En: IV Workshop REBIUN. Repositorios de información y learning objects. Barcelona: Universidad Politécnica de Cataluña.
- Lara Navarra, P., Saigí, F., Duart, J.M. (2004). Accesibilidad y usabilidad Web como un instrumento de competitividad y calidad docente. En: V Encuentro Internacional sobre Educación, Capacitación Profesional y Tecnologías de la Información. Barcelona: Fórum Universal de las Culturas.

- Lara Navarra, P., Saigí, F., Duart, J.M. (2004). (2004). Gestión de contenidos en el diseño de materiales educativos on-line». En: Revista CTS+I de la Organización de Estados Iberoamericanos (n.o 6).
- Lave, J., Wenger E. (1991). *Situated Learning: Legitimate Peripheral Participation*, Cambridge: Cambridge University Press.
- Lefebvre, P., Roos, P., Sardas, J. (2004). Les théories des Communautés de Pratique à l'épreuve: conditions d'émergence et organisation des communautés. *Systèmes d'Information et Management* (vol. 9, n.o 1, pág. 25-48).
- Lesser, E.L., Prusak, L. (1999). *Communities of practice, social capital and organizational knowledge*. Cambridge.
- Lesser, E.L., Strock, J. (2001). *Communities of practice and organizational performance*.
- Nonaka, I., Takeuchi, H. (1999). *The knowledge Creating Company* Oxford University Press.
- Peña Vendrell, P. (2001). *Sociedad del conocimiento y organizaciones que aprenden*.
- Peña Vendrell, P. (2001). *To know or not to be. Conocimiento: el oro gris de las organizaciones*, Dintel.
- Poole, M. (2002). *Developing Online Communities of Practice 32. in Preservice Teacher Education. Paper presented at the CSCL. Conference, Boulder, CO.*
- Saint-Onge, H., Wallace, D. (2003). *Leveraging Communities of Practice*, Butterworth Heinemann,
- Vigotsky, L. (1978). *El desarrollo de los procesos psicológicos superiores*.
- Wenger, E. y Snyder, W. (2000). *Communities of Practice. The Organizational Frontier*.
- Wenger, E. (1998). *Communities of practice: learning, meaning, and identity*. New York: Cambridge University Press.

- Wenger, E., McDermott R., Snyder, W. (2002). Cultivating Communities of Practice: A Guide to Managing Knowledge. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.

## OTRAS FUENTES DE INFORMACIÓN

- Foundation Knowledge - <http://www.foundationKnowledge.com/>
- HSBC Intranet - <http://hts.global.hsbc/>
- Revista de Universidad y Sociedad del Conocimiento Vol. 2 - N.º 2 / Noviembre de 2005
- Scribd - <http://es.scribd.com/>
- Web Etienne Wenger - <http://www.ewenger.com/>
- Wikipedia - <http://www.es.wikipedia.org/>

## GLOSARIO DE TÉRMINOS

Gestión del Conocimiento: Gestión de los activos intangibles que generan valor para la Organización.

Comunidades de Práctica: 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.

Best Practices: Mejores Prácticas

Know-how: Conocimiento adquirido por algún individuo u Organización

CMB: Commercial Banking. Unidad de Negocios de HSBC enfocada a las gestión de Negocios con empresas del segmento Corporativo y Pequeña y Mediana Empresa (PyMES o SMEs).

RBWM: Retail Banking and Weath Management. Unidad de Negocios que gestiona el segmento Retail de Clientes.

## ANEXO 1 – ENCUESTA COMUNIDADES DE PRÁCTICA

P1 – Indique su nivel académico

- Secundario
- Universitario/Terciario Finalizado
- Universitario/Terciario en curso
- Posgrado en Curso
- Posgrado Finalizado

P2 – Indique su edad

- Entre 20 y 30 años
- Entre 31 y 40 años
- Entre 41 y 50 años
- Mayor de 50 años

P3 – Indique su antigüedad en HSBC

- Hasta 1 año
- Entre 1 y 5 años
- Entre 6 y 10 años
- Mayor a 10 años

P4 - ¿Conoce el concepto de Comunidad de Práctica?

- SI
- NO

Las Comunidades de Práctica (CP) son grupos sociales constituidos con el fin de desarrollar un conocimiento especializado, compartiendo aprendizajes basados en la reflexión compartida sobre experiencias prácticas previas.

P5 – Aunque no hubiese conocido el concepto como tal y habiendo entendido a que se refiere, ¿considera que es una herramienta adecuada para la gestión del Conocimiento?

- Totalmente de Acuerdo
- Parcialmente de Acuerdo
- Parcialmente en Desacuerdo
- Totalmente en Desacuerdo

P6 -¿En base a lo que sabe del tema, considera que esta práctica es llevada a cabo en HSBC Argentina?

- Totalmente de Acuerdo
- Parcialmente de Acuerdo
- Parcialmente en Desacuerdo
- Totalmente en Desacuerdo

P7 - ¿Cree que es una práctica que funciona adecuadamente dentro de HSBC Argentina?

- Funcionan adecuadamente
- Funcionan parcialmente
- No se cumple el objetivo totalmente
- No funcionan definitivamente

P8 - ¿Y como herramienta global para gestionar el conocimiento en el Grupo HSBC?

- Funcionan adecuadamente
- Funcionan parcialmente
- No se cumple el objetivo totalmente
- No funcionan definitivamente

P9 - ¿Considera que las Comunidades de práctica aportan o constituyen una fuente genuina e importante de conocimiento?

- Constituyen una fuente importante de conocimiento
- A veces constituyen una fuente importante de conocimiento
- No sirven para gestionar el conocimiento

P10 - ¿Considera que hay aspectos por desarrollar en Argentina?

- SI
- NO

P11 - ¿Y con visión Global, es decir en todo el Grupo?

- SI
- NO

P12 – De acuerdo a su criterio, indique que acciones cree que se deben aplicar para que la práctica resulte exitosa. Una acción como mínimo y las 3 principales como máximo.

---

## Preguntas utilizadas y respuestas obtenidas.

### Casos encuestados: 52

<b>P1 – Indique su nivel académico</b>	<b>Respuestas</b>	<b>Porcentaje sobre el total</b>
Secundario	3	5,77%
Universitario/Terciario Finalizado	30	57,69%
Universitario/Terciario en curso	13	25,00%
Posgrado en curso	3	5,77%
Posgrado finalizado	3	5,77%
<b>P2 – Indique su edad</b>	<b>Respuestas</b>	<b>Porcentaje sobre el total</b>
Entre 20 y 30 años	8	15,38%
Entre 31 y 40 años	25	48,08%
Entre 41 y 50 años	17	32,69%
Mayor de 50 años	2	3,85%
<b>P3 – Indique su antigüedad en HSBC</b>	<b>Respuestas</b>	<b>Porcentaje sobre el total</b>
Hasta 1 año	2	3,85%
Entre 1 y 5 años	18	34,62%
Entre 6 y 10 años	25	48,08%
Mayor a 10 años	7	13,46%
<b>P4 - ¿Conoce el concepto de Comunidad de Práctica?</b>	<b>Respuestas</b>	<b>Porcentaje sobre el total</b>
Si	30	57,69%
No	22	42,31%
<b>P5 - Si no conoce el concepto como tal y habiendo entendido a que se refiere, ¿considera que es una herramienta adecuada para la gestión del Conocimiento?</b>	<b>Respuestas</b>	<b>Porcentaje sobre el total</b>
Totalmente de Acuerdo	40	76,92%
Parcialmente de Acuerdo	9	17,31%
Parcialmente en Desacuerdo	2	3,85%
Totalmente en Desacuerdo	1	1,92%
<b>P6 - ¿En base a lo que sabe del tema considera que es una práctica llevada a cabo en Argentina?</b>	<b>Respuestas</b>	<b>Porcentaje sobre el total</b>
Totalmente de Acuerdo	35	67,31%
Parcialmente de Acuerdo	14	26,92%
Parcialmente en Desacuerdo	2	3,85%
Totalmente en Desacuerdo	1	1,92%
<b>P7 - ¿Cree que es una práctica que funciona adecuadamente dentro de HSBC Argentina?</b>	<b>Respuestas</b>	<b>Porcentaje sobre el total</b>
Funcionan adecuadamente	34	65,38%
Funcionan parcialmente	13	25,00%
No se cumple el objetivo totalmente	4	7,69%
No funcionan definitivamente	1	1,92%

<b>P8 - ¿Y como herramienta global para gestionar el conocimiento en el Grupo HSBC?</b>				<b>Respuestas</b>	<b>Porcentaje sobre el total</b>
Funcionan adecuadamente				40	76,92%
Funcionan parcialmente				10	19,23%
No se cumple el objetivo totalmente				2	3,85%
No funcionan definitivamente				0	0,00%
	38	12	2		
<b>P9 - ¿Considera que las Comunidades de práctica aportan o constituyen una fuente genuina e importante de conocimiento?</b>				<b>Respuestas</b>	<b>Porcentaje sobre el total</b>
Constituyen una fuente importante de conocimiento				38	73,08%
A veces constituyen una fuente importante de conocimiento				12	23,08%
No sirven para gestionar el conocimiento				2	3,85%
<b>P10 - ¿Considera que hay aspectos por desarrollar en Argentina?</b>				<b>Respuestas</b>	<b>Porcentaje sobre el total</b>
Si				48	92,31%
No				4	7,69%
<b>P11 - ¿Y con visión Global, es decir en todo el Grupo HSBC?</b>				<b>Respuestas</b>	<b>Porcentaje sobre el total</b>
Si				45	86,54%
No				7	13,46%

Las respuestas del punto 12 fueron resumidas en parte de las acciones a tomar referidas en el Capítulo de Conclusiones e implicancias.