



Tipo de documento: Tesina de Grado de Ciencias de la Comunicación

Título del documento: Social media como herramienta de colaboración y gestión del conocimiento en las empresas : el caso Accenture

Autores (en el caso de tesis y directores):

Analía M. Berlocq

Valeria M.C. Firenze Aldeghi

Mariano Wiszniacki, tutor

Datos de edición (fecha, editorial, lugar,

fecha de defensa para el caso de tesis: 2015

Documento disponible para su consulta y descarga en el Repositorio Digital Institucional de la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad de Buenos Aires.
Para más información consulte: <http://repositorio.sociales.uba.ar/>

Esta obra está bajo una licencia Creative Commons Argentina.
Atribución-No comercial-Sin obras derivadas 4.0 (CC BY 4.0 AR)



La imagen se puede sacar de aca: https://creativecommons.org/choose/?lang=es_AR





Social Media como
herramienta de
colaboración y gestión del
conocimiento en las
empresas.

El caso Accenture



"Parfraseando un proverbio africano, diríamos que el conocimiento y el amor son iguales, porque son las dos únicas cosas que aumentan cuando se comparten"

Hacia las sociedades del conocimiento –
Ediciones UNESCO

TESISTAS

Analía Mariana Berlocq

DNI: 28.100.110

Correo electrónico: analiamber@gmail.com

Cel. 11.5822.2229

Valeria M.C. Firenze Aldeghi

DNI: 26.769.838

Correo electrónico: valefirenze@gmail.com

Cel. 11.5527.8332

TUTOR

Mariano Wiszniacki

Índice

| | |
|--|----|
| Introducción..... | 5 |
| La Web 2.0 en un contexto organizacional | 7 |
| Marco Metodológico..... | 10 |
| Capítulo I: El trabajo en la Sociedad de la Información y el Conocimiento | 13 |
| I.I. Sociedad de la Información y el Conocimiento..... | 13 |
| I.II. Trabajador del conocimiento | 17 |
| Capítulo II: Del modelo de Knowledge Management al Social Learning | 21 |
| II.I. Gestión del ¿conocimiento? | 23 |
| II.II. El “espiral” del conocimiento organizacional | 26 |
| II.III. Hacia un paradigma del aprendizaje social - Social Learning | 29 |
| Capítulo III: Herramientas de colaboración hacia adentro – el caso Accenture | 32 |
| III.I. Descripción de Accenture..... | 32 |
| III.II. De gestión del conocimiento a Social Learning en Accenture..... | 33 |
| III.II.I. Los comienzos: Infraestructura del conocimiento | 34 |
| III.II.II. Gestión del conocimiento para el nuevo milenio | 36 |
| III.II.III. Del 2010 a nuestros días: Social Learning..... | 37 |
| III.III. Herramientas de colaboración en Accenture..... | 43 |
| Capítulo IV: Un estudio acerca de los usos (y des-usos) de las herramientas 2.0 como facilitadoras de colaboración y comunicación interna: el caso Accenture | 47 |
| VI.I. Objetivos de la investigación | 47 |
| VI.II. Metodología de estudio..... | 50 |
| VI.III. Resultados de la investigación | 54 |
| VI.III.I. Habilidad de encontrar contenido..... | 54 |
| VI.III.II. Colaboración | 57 |
| VI.III.III. Compromiso y prácticas en compartir conocimiento..... | 61 |
| VI.III.IV. Motivaciones y Obstáculos a la hora de compartir conocimiento..... | 64 |
| VI.III.V. Conclusiones generales | 66 |
| Conclusión | 71 |
| Bibliografía | 75 |
| Anexo I..... | 82 |
| Herramientas de Colaboración disponibles en Accenture | 82 |
| Stream | 82 |
| Knowledge Exchange (KX)..... | 83 |
| Accenture People | 87 |
| Enterprise Search..... | 88 |
| Sitios de Comunidades..... | 89 |
| Accenture Circles | 91 |

Social Media como herramienta de colaboración y gestión del conocimiento. El caso Accenture

Team Services 91

Accenture Blogs 93

Yammer 93

Microsoft Lync 2010 94

Media Exchange..... 95

Ideas 95

Collections..... 96

Aplicaciones móviles 97

Anexo II 98

 Cuestionario entrevistas abiertas 98

Anexo III - Entrevista 103

Introducción

“A medida que los documentos se hagan más flexibles, ricos en contenidos multimedia y menos ligados al papel, el modo en que la gente colabore se hará más rico y menos ligado al lugar físico en que se encuentre... Las autopistas de la información revolucionarán las comunicaciones, más incluso de lo que revolucionará la informática. Esto es algo así de lo que está sucediendo en el mundo del trabajo. Las empresas encuentran un incentivo para adoptar una tecnología que las hace más productivas en el hecho de que las empresas más eficaces adquieren ventaja sobre sus competidoras. Los documentos y las redes electrónicas ofrecen a las empresas oportunidades para mejorar la gestión de su información, su servicio y su colaboración interna y externa”¹

Bill Gates

Durante los últimos veinte años hemos sido testigos de una gran transformación en las maneras de comunicarse, en gran medida alentada por los avances en las tecnologías de la información y comunicación (TICs). Estas nuevas tecnologías han dado lugar a nuevos medios, nuevas formas de producir, almacenar, difundir y consumir información. Han modificado sustancialmente las relaciones interpersonales y los sistemas de producción, educación y entretenimiento. En términos generales, el cambio más destacado que queremos señalar es el de la reconfiguración de la dimensión espacio temporal de los individuos que incide en todos los órdenes de la vida social: las relaciones sociales ya no encuentran limitaciones espaciales y los límites temporales son más manipulables. Las interacciones se vuelven más inmediatas, y esto tendrá incidencia no sólo en el orden social sino también en los órdenes económicos, políticos y culturales. A partir de esto, podemos decir que son estas tecnologías las que potencian un nuevo tipo de sociedad, que ha sido denominada *Sociedad de la Información*.

Las TICs favorecen también el surgimiento de nuevas formas de trabajar: una parte de los empleos en compañías de servicios se vuelca sobre la manipulación de información y creación de conocimiento, cuya producción y difusión es la base de creación de valor económico. Peter Drucker² señaló que esta nueva forma de trabajar relacionada con el manejo de la información, produce un cambio de paradigma que permite hablar del paso de una sociedad industrial a una *Sociedad del Conocimiento*.

Si bien Internet es un medio cuya popularidad ha crecido desde su surgimiento a ritmos inusitados cobrando cada vez más preponderancia en los distintos ámbitos de la vida

¹ Gates, B., “Los Negocios en Internet” en *Camino al futuro* (Madrid: McGraw-Hill, 1996), pág. 133.

² Drucker, Peter. *The Age of Discontinuity: Guidelines to Our Changing Society*. (Estados Unidos: Transaction Publishers, 1992).

social, es a partir del surgimiento del fenómeno denominado Web 2.0 que la “Red de Redes” se encuentra en un punto de inflexión especialmente interesante. La Web 2.0 es una forma innovadora de entender la tecnología en red, que hace hincapié en la interacción y el intercambio de información (también llamado “arquitectura de la participación”³). Internet ha dejado de ser únicamente una fuente de información para ampliarse a un espacio de escritura e interacción. Las herramientas 2.0 fomentan la colaboración y participación libre y espontánea de las personas dándoles un lugar de protagonistas al ser los creadores de los contenidos que se publican. Algunos autores hablan de la Web 2.0 como una actitud y no precisamente una tecnología⁴.

La Web 2.0 abre un nuevo universo de posibilidades, y provee herramientas que pueden facilitar la comunicación entre las personas. Sin embargo, la finalidad de su utilización depende más de la apropiación y los modos de uso, que del objetivo con que la herramienta fue diseñada. Si bien muchos autores que brindan un marco teórico a esta tesina ponen el acento en las posibilidades y el potencial que estas herramientas pueden ofrecernos, no queremos dejar de señalar algunos desafíos que ellas presentan. Pese a que la “Red de Redes” nos permite acceder a un sinfín de información, por un lado, existe una discusión sobre las fuentes de la información, y por otro lado, el exceso de información puede generar más confusión o *desinformación* (muchas veces el contenido redundante y/o superficial puede ocultar información importante). También puede suponerse que el uso de estas tecnologías desaliente la creatividad: la posibilidad y hasta el abuso de compartir y re-compartir contenido puede generar un *letargo*, desmotivando a los usuarios a crear contenido propio, original.

Las nuevas tecnologías comunicacionales ya son parte de la vida de los individuos. Millones de personas están familiarizadas con el uso de herramientas que aplican plataformas sociales y colaborativas. Diariamente acceden a redes como Facebook, YouTube, LinkedIn, Twitter, etc. Estas redes sociales, que poseen la ventaja de ser muy fáciles de usar, favorecen la comunicación, el compartir información, y la colaboración virtual. La Web 2.0 implica también integración de plataformas. En este sentido, las herramientas 2.0 habilitan la posibilidad de que, por ejemplo, un usuario

³ Tim O’Reilly habla de arquitectura de la participación como aquella que da cuenta de un cambio tecnológico pero más aún de un cambio social que ofrece a las comunidades la posibilidad de contar con herramientas que multipliquen las formas en que se genera y distribuye el conocimiento.

O’Reilly, Tim, “The Architecture of Participation”, http://archive.oreilly.com/pub/a/oreilly/tim/articles/architecture_of_participation.html. Junio 2004 (consultada en diciembre 2014).

⁴ Martínez, Samuel y Solano, Edwing, “Introducción” en *Blogs, bloggers, Blogósfera: una revisión multidisciplinaria*. (México DF: Ed. Universidad Iberoamericana, 2010).

pueda compartir un video en su muro de Facebook desde la página de YouTube, o que las citas que ingresa al Google Calendar se actualicen en su celular.

La Web 2.0 en un contexto organizacional

Es en este contexto que algunas empresas, especialmente las corporaciones multinacionales, han comenzado a aplicar estas tecnologías y analizar los beneficios de utilizarlas con el objetivo de mantener a sus empleados comunicados y conectados para realizar sus tareas diarias. La inmediatez con la que la información fluye y se difunde a través de las herramientas 2.0, sumado a la tendencia de una creciente rotación de empleados en las compañías, hace que, en el afán de mantenerse competitivas, cada vez más empresas consideren la adopción de programas de gestión del conocimiento e implementación de plataformas sociales online. La utilización de herramientas como blogs, wikis y plataformas para crear comunidades de práctica online pretende retener el conocimiento crítico para la organización, a la vez que favorecen el desarrollo de procesos de innovación (hacia adentro) y permiten la interacción con sus clientes y proveedores (hacia afuera). Andrew McAfee lo define como *Enterprise 2.0*⁵.

Las TICs han alentado el surgimiento o desarrollo del capital intelectual. El concepto de capital intelectual, que se ha incorporado tanto en el mundo empresarial como académico, puede definirse como el activo intangible de una organización proveniente del recurso humano⁶. El uso creciente de la información y el conocimiento en los modelos de producción de las empresas, indica el reconocimiento del capital humano como un factor clave para el crecimiento económico, la productividad y la competitividad. Las organizaciones comienzan a considerar “la importancia de las habilidades de intercambio del conocimiento (y la capacidad relacional) de los trabajadores como elemento clave en procesos de conversión de conocimiento tácito y de administración intensiva del conocimiento”⁷.

El capital intelectual cobra fuerza al considerarse una herramienta productiva, y los llamados *trabajadores del conocimiento*, especialistas en el manejo de la información, adquieren mayor importancia. Son estos trabajadores del conocimiento quienes “tienen un

⁵ McAfee, Andrew P., “Enterprise 2.0: The Dawn of Emergent Collaboration”, *MIT Sloan Management Review* (Primavera 2006): Vol. 47, Nro. 3.

⁶ López Sáez, Pedro; Martín de Castro, Gregorio; Navas López, José Emilio y Delgado-Verde, Miriam, “Capítulo 8: An Intellectual Capital-Based View of Technological Innovation” en *Intellectual Capital and Technological Innovation: Knowledge-Based Theory and Practice* (Hershey, PA: Information Science Reference, 2010).

⁷ García Quiroz, Blanca Cecilia, “Drucker y la transformación social del conocimiento” (presentada en *SINNCO 2010: “La sociedad postindustrial y el trabajador del conocimiento: revisando a Drucker”*, Guanajuato de Salvatierra, México. Agosto 2010).

alto grado de formación y experiencia y el propósito primordial de sus trabajos involucra la creación, distribución o aplicación del conocimiento”⁸.

Las empresas a través de los programas de gestión del conocimiento, generan el contexto para que estos trabajadores puedan crear, identificar, evaluar, compartir y administrar los saberes que consideran más valiosos. Cuando las empresas adoptan este tipo de plataformas de colaboración 2.0 hacia el interior de la organización, frecuentemente asumen que la forma de uso que los empleados hacen de las redes sociales en sus vidas privadas, será automáticamente extrapolada al uso del mismo tipo de herramientas provistas por la empresa para su desempeño laboral. Sin embargo, si esto no acontece, las empresas necesitan elaborar estrategias que fomenten su uso poniendo énfasis en la colaboración, el compartir información y la construcción del conocimiento colectivo.

Ante esto, podemos preguntarnos ¿es posible gestionar el conocimiento? No tenemos dudas de que es posible crear estrategias que favorezcan la identificación, circulación e incremento de información. También se pueden crear las condiciones e incentivar a las personas a compartir sus conocimientos, pero ¿es gestionable el conocimiento? El llamado *conocimiento tácito*⁹, que las personas ganan con la experiencia, ¿es posible de transferir y gestionar?

Entendemos por conocimiento:

“una mezcla fluida de experiencia, valores, información contextual y percepciones de expertos que provee un marco para evaluar e incorporar nuevas experiencias e información. Se origina y es aplicado en las mentes de los trabajadores. Las organizaciones, usualmente pretenden empaquetarlo no sólo en documentos o repositorios, sino también en rutinas organizadas, procesos, prácticas y normas”¹⁰.

La gestión del conocimiento puede referirse a la organización y categorización de la información, pero el conocimiento, con sus complejidades, reside solamente en las personas, lo que nos hace cuestionar el concepto de “gestión del conocimiento”. Las empresas pueden crear las condiciones para que sus empleados puedan acceder a la información o personas que le faciliten el proceso de aprendizaje para construir el conocimiento que necesitan para llevar a cabo sus tareas laborales. Es por esto que creemos que el término de *Social Learning* puede ser más adecuado para referirnos a estas

⁸ McKellar, H., “The Knowledge (Worker) Economy”, *KMWorld Magazine* (Octubre 2005): Vol. 14, Nro 9.

⁹ Nonaka, Ikujiro, “The knowledge-Creating Company”, *Harvard Business Review* (julio-agosto 2007).

¹⁰ Davenport, Thomas H. y Prusak, Lawrence, “Working Knowledge: How organizations Manage what they know” *Ubiquity* (Agosto 2000): Vol. 2000, Nro. 6.

estrategias, ya que el mismo nos permite dar cuenta de este proceso de construcción del conocimiento a partir del intercambio y colaboración con un otro.

La presente investigación pretende indagar acerca de la aplicación de tecnologías 2.0 como facilitadoras de comunicación entre empleados de una compañía. El objetivo principal es explorar los modos de uso de las herramientas de colaboración o tecnologías 2.0 dentro de la consultora de tecnología y gestión de procesos Accenture, así como también analizar las motivaciones y barreras que inciden en la utilización de esas herramientas. En relación con esto, se desprenden los siguientes objetivos específicos:

- Enmarcar nuestra investigación en el contexto de la Sociedad de la Información y el Conocimiento, incorporando los conceptos de *Trabajador del Conocimiento* y *Enterprise 2.0*.
- Describir la evolución del programa de gestión de conocimiento en Accenture y las herramientas de colaboración disponibles hacia el interior de la empresa.
- Explorar las motivaciones, usos y des-usos de las herramientas de colaboración por parte de los profesionales de Accenture.

Un estudio llevado a cabo por el "Institute of Learning"¹¹ descubrió que "más del 80% de las maneras en que las personas aprenden es informal"¹². ¿Pueden herramientas como blogs, wikis, social networking y otras tecnologías de la Web 2.0 transpolar directamente a un ambiente de trabajo? En compañías multinacionales, muchas veces los empleados no conocen físicamente a la gente con la que trabajan día a día, e incluso algunos alegan que la interacción cara a cara no sigue siendo necesaria. Teleconferencias, mensajería instantánea, discusiones en comunidades de prácticas conectan miles de personas diariamente permitiendo compartir información y promoviendo la interacción virtual para crear y cultivar conocimiento.

Una nueva tendencia entre las compañías es priorizar en el aprendizaje "peer to peer" u "on the job" (aprender las tareas haciéndolas) por sobre el llamado "formal learning", que ocurre en un ámbito controlado y estructurado a nivel instruccional. Esta tendencia se basa en que cada vez más los trabajos requieren un profesional más dinámico, flexible, que se adapte a las tareas que se le son asignadas, en ambientes laborales "multitasking".

¹¹ El *Institute of Learning* era una organización del Reino Unido basada en membresía voluntaria, cuyo objeto fue "promover la educación y el entrenamiento por el beneficio público a través del mantenimiento y la mejora de la cualidad, los estándares y la práctica del aprendizaje y la enseñanza". La organización dejó de operar en 2014 por desafíos financieros. Para más información, visitar <https://www.ifl.ac.uk/>

¹² Cross, Jay, "Want Results? Champion the informal", *Chief Learning Officer Magazine* (febrero 2014).

Nuestro interés en este tema surge a partir de la relación laboral con Accenture en donde la colaboración y el uso de las plataformas internas 2.0 se encuentran entre los objetivos estratégicos de la compañía. Durante los años de cursada en la carrera de Comunicación no hemos tenido contacto académico con esta temática. Sin embargo, al incorporarnos en el mercado laboral, descubrimos un área de la comunicación organizacional donde los Licenciados en Comunicación pueden brindar un gran aporte.

Es preciso dejar sentado en esta instancia que este trabajo no tiene como finalidad describir las posibilidades de cada una de las herramientas 2.0, ni desarrollar la historia de las TICs hasta la actualidad, sino explorar las posibilidades y los desafíos que surgen a partir de la creciente utilización de la Web 2.0 para la comunicación interna de una empresa con el objetivo de generar conocimiento colectivo.

En relación al estado del arte, la presente Tesina pone en evidencia la necesidad de reflexionar sobre campo del *Social Learning* y el concepto de *Enterprise 2.0*. En lo que respecta a lo trabajado hasta el momento por otras Tesinas de la Carrera de Ciencias de la Comunicación de la Universidad de Buenos Aires, hay mucho escrito sobre comunicación organizacional y, por otro lado, el impacto de las nuevas tecnologías en educación, en lo social, en la práctica periodística y publicitaria, etc.; sin embargo, el uso de herramientas 2.0 para generar espacios de interacción entre profesionales, propone (y estrena) nuevas aristas sobre las cuales investigar.

Marco Metodológico

Este trabajo de tipo descriptivo-exploratorio no pretende revelar leyes generales, descubrir relaciones causales ni comprobar una serie de hipótesis. Los objetivos son observar, describir e interpretar el universo complejo y emergente del uso de las herramientas 2.0 como facilitadoras de comunicación entre empleados de una compañía.

Para ello hemos utilizado algunas técnicas propias de la investigación cualitativa que permiten observar tendencias y procesos sociales, actitudes y comportamientos. El tipo de información obtenida está referida a todos aquellos aspectos que denotan cualidad, siendo el objetivo la riqueza y profundidad de los datos y no la cantidad y estandarización¹³.

Para analizar el campo y comprender el contexto en el cual encuadrar nuestra investigación, hemos realizado, en primer lugar, un relevamiento bibliográfico de los

¹³ Hernández Sampieri, R.; Fernández Collado, C.; y Baptista Lucio, M., "Capítulo 9: Recolección de los datos" en *Metodología de la Investigación*, 5ta ed. (México: McGraw-Hill, 2010).

conceptos y autores que se especializan en este tema. Intentamos buscar distintas perspectivas y líneas de pensamiento que nos permitan crear un marco teórico para dar forma a las observaciones y comprender el campo de estudio. En nuestra búsqueda, nos fue difícil encontrar teorías y estudios realizados en nuestro país. Conceptos como *Gestión del Conocimiento*, *Social Learning* y *Enterprise 2.0* son relativamente nuevos, y la aplicación de estos conceptos en el ámbito de la empresa en Argentina no parece tener gran repercusión aún.

Los conceptos y teorías en los cuales se enmarca nuestro campo de estudio nos permitieron leer e interpretar los textos en el contexto histórico en el cual están inmersos y darle un marco a la observación e investigación consecuente. “Así pues, los enunciados observacionales se hacen siempre en el lenguaje de alguna teoría y serán tan precisos como lo sea el marco conceptual y teórico que utilicen”¹⁴.

Para analizar los usos y motivaciones de los empleados de Accenture para la utilización de las herramientas de colaboración, se han realizado entrevistas personales con un cuestionario compuesto por preguntas de carácter abierto que nos permitieron conocer percepciones, experiencias y actitudes de los usuarios con respecto a estas tecnologías. Para el procesamiento, se utilizaron técnicas de análisis de contenido para “conocer las actitudes de un grupo de personas mediante el análisis de sus discursos”¹⁵. Esta técnica nos ha permitido “hacer inferencias válidas y confiables de datos con respecto a su contexto”¹⁶. El análisis de contenido nos permitió analizar las respuestas de forma sistemática, permitiendo clasificar y cuantificar algunos datos para sacar conclusiones sobre los modos de uso de las herramientas 2.0 en el ámbito laboral.

Las entrevistas nos posibilitaron llegar a un gran número de personas y recolectar información de modo directo. El cuestionario fue diseñado con el objetivo de conocer actitudes y comportamientos hacia estas herramientas para evaluar potenciales cambios en la estrategia de Social Learning en la compañía. Es importante mencionar aquí lo señalado por los autores Taylor y Bogdan¹⁷ sobre el momento de entrevistar en profundidad. Ellos sugieren elaborar preguntas que permitan que el entrevistado se exprese sobre lo que tiene en mente y lo que le preocupa sin forzarla a responder en función a los intereses o pre-conceptos de los investigadores: “es importante formular preguntas no directivas y que

¹⁴ Chalmers, Alan F, “Capítulo 3: La observación depende de la teoría” en *¿Qué es esa cosa llamada ciencia? Una valoración de la naturaleza y el estatuto de la ciencia y sus métodos*, 8va ed. (España: Editorial siglo veintiuno, 1989).

¹⁵ Hernández Sampieri, R.; Fernández Collado, C.; y Baptista Lucio, M., *op. cit.*

¹⁶ *Ibid.*

¹⁷ Taylor, S. J. y Bogdan, R., “La entrevista en profundidad” en *Introducción a los métodos cualitativos de investigación*. (México: Editorial Paidós, 1986).

no involucren juicios de valor así como mostrar pequeños signos de simpatía que demuestran apoyo y alientan a las personas a continuar hablando”¹⁸.

Adicionalmente, hemos realizado entrevistas en profundidad con referentes del área, como el Director y el Responsable de Infraestructura de Social Learning de Accenture, que nos permitieron dar cuenta de la problemática desarrollada en este trabajo. En un área en auge y en constante desarrollo, la experiencia de los entrevistados en implementación de estas herramientas en la práctica, puede proveer una mirada enriquecedora a los distintos ángulos de las teorías que encuadran este trabajo.

Llegado a este momento, no podemos dejar de remarcar nuestro lugar como investigadoras sumado al hecho de ser profesionales de la compañía. Analizar discursos y prácticas de colegas y superiores de nuestro entorno laboral es un desafío. Esta práctica supone un margen de implicancia inevitable y exige a su vez una tarea de constante reflexividad para evitar los obstáculos de sobre-implicación. Partiendo de la división que hace René Lourau, concebimos la implicación institucional como “el conjunto de relaciones conscientes o no, que existen entre el actor y el sistema institucional”¹⁹. Entendemos que estamos implicadas en este sentido, por pertenecer a la misma organización, lo que implica una mirada instituida sobre nuestro objeto de estudio. Accedemos a los textos y a las entrevistas con ideas preconcebidas, formadas a lo largo del tiempo que trabajamos en la empresa y como usuarias de estas herramientas 2.0 para nuestro trabajo diario. Por lo mismo en el análisis de los discursos y de lo observado se requerirá un esfuerzo especial para no pasar por alto cuestiones que son relevantes.

Para responder a los interrogantes planteados, comenzaremos nuestro recorrido reflexionando sobre el concepto del trabajador del conocimiento en el contexto de la Sociedad de la Información y el Conocimiento, para luego, en el segundo capítulo, abordar las problemáticas y desafíos en relación a la gestión del conocimiento. Por su parte, en el tercer capítulo nos adentraremos en nuestro caso de estudio, describiendo la evolución del programa de gestión del conocimiento en Accenture y presentaremos las herramientas de colaboración que esta empresa ha adoptado. Por último, en el capítulo cuatro, expondremos la investigación realizada sobre los usos de las herramientas 2.0 en Accenture, pretendiendo comprender las motivaciones y barreras para la utilización de las mismas.

¹⁸ *Ibid.*

¹⁹ Acevedo, María José, “La implicación: luces y sombras del concepto louroniano”, Artículo de la cátedra del Profesor Ferrarós, Análisis Institucional, Carrera Ciencias de la Comunicación, UBA. 2002, pp. 14.

Capítulo I: El trabajo en la Sociedad de la Información y el Conocimiento

I.I. Sociedad de la Información y el Conocimiento

Cuando los teóricos y filósofos sociales comenzaron a reflexionar sobre las transformaciones sociales que se hicieron visibles a partir de la década del sesenta, en general coincidían con la idea de un cambio de paradigma que implica el fin de la sociedad industrial y el comienzo de un nuevo modelo de sociedad. Sin embargo, incluso hoy no hay homogeneidad al momento de nombrarlo. Algunos de los conceptos más divulgados son Sociedad de la Información, Sociedad del Conocimiento, Sociedad Postindustrial, Sociedad Red, entre otros.

En el marco de la Cumbre Mundial de la Sociedad de la Información (CMSI)²⁰, dos términos han tenido mayor repercusión: Sociedad de la Información y Sociedad del Conocimiento.

La noción de **Sociedad de la Información** comienza a gestarse con el fin de la segunda guerra mundial y se institucionaliza hacia los años setenta²¹. Sin embargo, es la década del noventa –en el contexto de un rápido crecimiento de las TICs y expansión de Internet– que esta expresión se consagra como el término preferido por muchos teóricos para describir una sociedad caracterizada por un modo de ser comunicacional que atraviesa todas las actividades. Otra característica destacada al momento de describir esta sociedad, es su prodigalidad debido a las múltiples interpretaciones y lecturas que se pueden hacer sobre la misma²².

²⁰ En la Resolución 56/183 (21 de diciembre de 2001) de la Asamblea General de las Naciones Unidas se aprobó la celebración de la Cumbre Mundial sobre la Sociedad de la Información (CMSI) en dos fases. La primera se celebró en Ginebra del 10 al 12 de diciembre de 2003, y la segunda tuvo lugar en Túnez del 16 al 18 de noviembre de 2005.

El objetivo de la primera fase era redactar y propiciar una clara declaración de voluntad política, y tomar medidas concretas para preparar los fundamentos de la Sociedad de la Información para todos, que tenga en cuenta los distintos intereses en juego.

El objetivo de la segunda fase fue poner en marcha el Plan de Acción de Ginebra y hallar soluciones y alcanzar acuerdos en los campos de gobierno de Internet, mecanismos de financiación y el seguimiento y la aplicación de los documentos de Ginebra y Túnez.

Extraído de la Web Oficial de la Cumbre Mundial sobre la Sociedad de la Información: <http://www.itu.int/wsis/basic/about-es.html>

²¹ Mattelart, Armand, “La Sociedad de la Información: El enfrentamiento entre proyectos de Sociedad en Historia de la Sociedad” (Trabajo tomado de su exposición en la VI Conferencia Internacional “Los retos de México ante la Cumbre Mundial de la Sociedad de la Información”, celebrada en el Senado de la República, México, 28 al 30 de mayo de 2003).

²² Becerra, Martín, “La Sociedad de la Información”, Lección Básica publicada en el Portal del Instituto de la Comunicación, <http://www.portalcomunicacion.com>, (Barcelona, 2003): 23 p.

El sociólogo Manuel Castells, en un artículo titulado “La sociedad de la información”²³, señala que:

“la difusión y desarrollo del sistema tecnológico ha cambiado la base material de nuestras vidas, por tanto la vida misma, en todos sus aspectos (...). Las nuevas tecnologías de la información no determinan lo que pasa en la sociedad, pero cambian tan profundamente las reglas del juego que debemos aprender de nuevo, colectivamente, cuál es nuestra realidad, o sufriremos individualmente, el control de los pocos (países o personas) que conozcan los códigos de acceso a las fuentes de saber y poder”.

Las nuevas tecnologías modifican nuestra manera de relacionarnos con el mundo y de darle significado.

A partir de 1998, la expresión “Sociedad de la Información” fue escogida para el nombre de la Cumbre Mundial a realizarse en 2003 y 2005, primero en la Unión Internacional de Telecomunicaciones (UIT) y luego en la Organización de las Naciones Unidas (ONU).

Martín Becerra señala que:

“el advenimiento de la ‘Sociedad de la Información’ a partir de los desarrollos tecnológicos fulgurantes en el tratamiento y transmisión de la información y de la importancia estratégica creciente de la información y del conocimiento en el conjunto de las actividades humanas (Trembaly, 2003: 17), es contemporáneo con el replanteo de los ámbitos de decisión de las estrategias y políticas de regulación y ordenamiento de las comunicaciones”²⁴.

En un contexto de auge de políticas neoliberales, el concepto de Sociedad de la Información ha sido centro de amplios debates en organismos multilaterales como la Organización Mundial del Comercio (OMC), el Fondo Monetario Internacional (FMI) y el Banco Mundial, orientados a desalentar las regulaciones nacionales o medidas proteccionistas en los países tercermundista; todo ello con el conocido resultado de una gran profundización de las brechas entre ricos y pobres en el mundo. En las palabras de Armand Mattelart “la noción de Sociedad de la Información acarrea una memoria de controversias. Lo mismo ocurre con su consagración como principio de políticas públicas”²⁵.

²³ Castells, Manuel, “La Sociedad de la Información”, *El País*, 25 de Febrero de 1995, Sección Opinión.

²⁴ Becerra, Martín, *op. cit.*

²⁵ Mattelart, Armand, *op. cit.*

La Sociedad de la Información se basa en los progresos tecnológicos, pero como plantea Becerra, “no puede ser entendida sino inserta en el contexto de las tensiones y conflictos desencadenados en su desarrollo”. Aparece luego un concepto más integral, el de **Sociedad del Conocimiento**, que comprende dimensiones sociales, éticas y políticas más extensas.

Peter Drucker, en 1969 escribe “La era de la discontinuidad”²⁶. En este texto incluye un capítulo sobre “La Sociedad del Conocimiento”. Sin embargo, no es sino hasta fines de los años noventa que este concepto emerge con mayor fuerza, sobretudo en ámbitos académicos. La Sociedad del Conocimiento está caracterizada por una estructura económica y social, en la que el conocimiento se convierte en mercancía y capital, creándose también una nueva forma de trabajar. El conocimiento se transforma en una materia prima clave y valiosa: el conocimiento tiene valor, pero también adquiere valor el conocimiento sobre el conocimiento. Crear conocimiento es crear valor.

El término Sociedad del Conocimiento toma mayor presencia en las discusiones en el campo de las ciencias sociales con la pretensión de ser un concepto más completo, que permite comprender y analizar las transformaciones sociales de la sociedad moderna, al mismo tiempo que ofrece una visión del futuro para guiar las acciones políticas. La Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (en inglés *United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization*, abreviado internacionalmente como UNESCO), ha adoptado el término "Sociedades del Conocimiento", o su variante, "Sociedades del Saber", dentro de sus políticas institucionales. El uso del plural al hablar de sociedades supone un rechazo a la idea de un modelo que no tenga en cuenta las diversidades culturales y lingüísticas. No podemos acordar que la revolución de las TICs nos lleve a imaginar una forma única de sociedad posible.

En un informe realizado en el año 2005, “Hacia las Sociedades del Conocimiento”²⁷ la UNESCO plantea cómo el auge de las TICs crea las condiciones para la aparición de Sociedades del Conocimiento en las cuales “los valores y prácticas de creatividad e innovación desempeñarán un papel importante (...) para responder mejor a las nuevas necesidades de la sociedad”²⁸.

El auge de las sociedades del conocimiento exige que se anuden nuevos vínculos entre el conocimiento y el desarrollo: el conocimiento no es sólo importante para el

²⁶ Drucker, Peter, *op. cit.*

²⁷ UNESCO, *Hacia las Sociedades del Conocimiento* (Paris: Publicaciones UNESCO, 2005).

²⁸ *Ibíd.*

crecimiento económico sino también para fortalecer y desarrollar todos los sectores de la sociedad.

El uso de la noción de “conocimiento” también propone algunos desafíos ya que tiene el defecto de esquivar la cuestión de la pluralidad de los saberes y de sus protagonistas. También hay que señalar que en inglés hablamos de “*knowledge society*” pero al traducirla al español, *Knowledge* puede ser traducido indistintamente como “conocimiento” o “saber”. La noción de “saber” implica certezas más precisas o prácticas y un sistema coherente de significado y de sentido, mientras que conocimiento abarca una comprensión más global o analítica, basado en la experiencia o memoria. Por lo general, en el contexto de este trabajo utilizaremos el término *conocimiento* como traducción de *knowledge*, ya que en español parece ser un término más usual.

El conocimiento teórico se ha convertido en la fuente principal de innovación y el punto de partida de los programas políticos y sociales. Este tipo de sociedad está orientada hacia el progreso tecnológico y la evaluación de la tecnología, y se caracteriza por la creación de una nueva tecnología intelectual como base de los procesos de decisión en estos ámbitos. La difusión de las TICs y la aparición de Internet han modificado sustancialmente la situación del conocimiento y abren nuevas perspectivas en relación a la ampliación del espacio público del conocimiento. Las TICs hacen que la cantidad de información disponible sea cada vez mayor, pero el exceso de información no implica directamente mayor fuente de conocimiento. Hay dos variables importantes a tener en cuenta: el acceso a la información y, la capacidad de tratar la información de manera que nos permita construir conocimiento. La UNESCO plantea que para construir auténticas sociedades del conocimiento para todos, estas deben estar construidas sobre tres pilares: “una mejor valorización de los conocimientos existentes para luchar contra la brecha cognitiva; un enfoque más participativo del acceso al conocimiento; y una mejor integración de las políticas del conocimiento”²⁹.

Las Sociedades del Conocimiento deberán replantearse las actividades vinculadas a la producción y transmisión del saber. El aprendizaje es un valor clave en las sociedades del conocimiento y está destinado a generalizarse e incidir sobre la organización del tiempo, el trabajo y la vida de las instituciones. Los mecanismos de aprendizaje son cada vez más flexibles, se trata de un “aprender a aprender” donde son importantes los cuestionamientos, la reflexión, la duda.

Aunque la idea de Sociedad del Conocimiento tiende a reemplazar la idea de Sociedad de la Información, no son excluyentes ni disociables. Es por ello que algunos

²⁹ *Ibid.*

autores, entre ellos Delia Covi Druetta³⁰, proponen hablar de **Sociedad de la Información y el Conocimiento**. Esta unión le permite a Covi Druetta rescatar la dimensión comunitaria y colectiva que presenta el concepto de sociedad del conocimiento mientras que mantiene en el centro de la escena las TICs.

I.II. Trabajador del conocimiento

En el siglo XXI el conocimiento se convierte en un recurso económico importante. Los recursos naturales pasan a un segundo plano convirtiéndose el conocimiento en el principal capital. La economía del conocimiento describe una etapa particular del desarrollo del sistema capitalista que sucede a una fase de acumulación del capital físico. El conocimiento tiende a sustituir a la fuerza de trabajo como lo había anticipado Marx a mediados del siglo XIX³¹. La mano de obra tenderá a desaparecer de gran parte de la actividad productiva y se requerirán cada vez más personas con amplia cultura general y actitud de capacitación-aprendizaje permanente, capaces de aprender, procesar, clasificar, analizar, generar y difundir información.

Los avances tecnológicos de las últimas décadas generan nuevas profesiones, pero también producen que muchas profesiones ya existentes tengan la necesidad de transformarse adaptándose a las nuevas reglas. Desde los años 50 el sociólogo Peter F. Drucker pronosticó la emergencia de una nueva capa social de trabajadores de conocimiento, necesarios para acompañar la tendencia hacia una sociedad de conocimiento; y lo definió como “un hombre o mujer que aplica ideas, conceptos, e información a su trabajo, más que habilidades manuales o fuerza”³².

Los trabajadores de la sociedad del conocimiento del siglo XXI tendrán que ser aprendices de por vida, adaptándose continuamente a las oportunidades, cambiado prácticas de trabajo y modelos de negocio. Este trabajador debe ser capaz de traducir la información a conocimiento, aplicar el conocimiento en sus labores diarias añadiendo nuevo conocimiento al ya existente, es decir, innovando. Blanca García Quiroz propone una definición operativa describiéndolo como “todo aquel trabajador cuya materia prima de trabajo es comunicar y transformar información especializada en un área, generando conocimiento y valor para sí mismo y otros en el proceso de dicha transformación”³³. La autora formula que este trabajador deberá primero ser un buen administrador y luego un

³⁰ Covi Druetta, Delia, “Sociedad de la información y el conocimiento. Entre el optimismo y la desesperanza”, *Revista Mexicana de Ciencias Políticas y Sociales* (Mayo-Agosto 2002): vol. XLV, núm. 185.

³¹ UNESCO, *op. cit.*

³² Drucker, Peter, *op. cit.*

³³ García Quiroz, Blanca Cecilia, *op. cit.*

buen facilitador del conocimiento que tiene a su disposición y bajo su responsabilidad. El trabajador del conocimiento, factor clave de la nueva economía, no produce un producto físico, sino que genera información, conocimientos, ideas, productos que en sí mismos no tienen una utilidad, sino que deben ser apropiados e integrados a una tarea para que sean productivos. Es por esto que el trabajador del conocimiento necesita de una organización donde pueda integrar sus conocimientos en un todo mayor.

Podemos decir entonces que el trabajo de conocimiento se despliega según la combinación entre las propuestas hechas por la organización para la gestión del trabajo y las propuestas del trabajador. Drucker plantea que la autogestión es una condición necesaria para los trabajadores del conocimiento del siglo XXI: “el éxito en la economía del conocimiento será para aquellos que se conozcan a sí mismos –sus fortalezas, sus valores, y de qué manera son más productivos”³⁴.

En este contexto, uno de los desafíos mayores de las organizaciones será lograr medir, evaluar e aumentar la productividad de los trabajadores del conocimiento, porque al mejorar su productividad se producirá un aumento en los beneficios de la organización. “La importancia de estos trabajadores ha hecho que la capacidad de una organización para compartir el conocimiento internamente y posteriormente para emplearlo en el desarrollo de los procesos fundamentales se reconozca como una fuente vital de ventaja competitiva”³⁵. Para el trabajador del conocimiento es primordial el acceso fluido a la información y conocimientos relevantes para sus tareas laborales. Es aquí donde toma suma importancia que las organizaciones dediquen tiempo y esfuerzo a la gestión de la información y del conocimiento para estimular el potencial de sus trabajadores. Jobany Heredia Rico y Aida Rodríguez Hernández³⁶ plantean que la organización del trabajo colaborativo es substancial para elevar la productividad de los trabajadores del conocimiento, ya que les permite acceder a nuevos conocimientos e informaciones al mismo tiempo que desarrollan su capacidad para crear ideas innovadoras.

Thomas Davenport propone repensar el trabajo del conocimiento:

“es tiempo de que las compañías desarrollen una estrategia para el trabajo de conocimiento – una que no sólo brinde una clara visión del tipo de información que los trabajadores necesitan para hacer sus trabajos, sino que también reconozca que la aplicación de tecnología a través de la organización

³⁴ Drucker, Peter F., “Gestionarse a sí mismo”, *Harvard Business Review America Latina* (enero 2005).

³⁵ Heredia Rico, Jobany, y Rodríguez Hernández, Aida G., “Productividad de los trabajadores del conocimiento: una perspectiva teórica”, *Revista Venezolana de Gerencia*, (enero-marzo 2012): Vol. 17, Núm. 57.

³⁶ *Ibid.*

*debe variar considerablemente, de acuerdo a las diferentes tareas que los trabajadores del conocimiento realicen*³⁷.

Es cierto que un buen uso de las tecnologías puede facilitar el trabajo, pero para que sean efectivas, su uso debe planificarse estratégicamente. Algunos autores señalan que el uso de la tecnología favorece el incremento de la productividad de los trabajadores del conocimiento. Sin embargo, varios estudios³⁸ demuestran que los entornos de trabajo de multitarea (*multitasking*) y conexión permanente (*always online*) dispersan a los trabajadores impactando negativamente en su productividad.

Davenport³⁹ señala que hay dos caminos para mejorar el acceso a la información. El enfoque más común es proveer a los trabajadores del conocimiento de libre acceso a una amplia variedad de herramientas y recursos de información, suponiendo que éstos determinarán sus propios procesos de trabajo y necesidades. El segundo camino refiere a la disposición estructurada de la información y el conocimiento, acercándoselos a los trabajadores dentro de un contexto bien definido de tareas y entregables.

Ambos enfoques se utilizan ampliamente, pero implican suposiciones diferentes acerca de cómo se debe realizar el trabajo del conocimiento y cómo mejorar su productividad.

El modelo de libre acceso, presupone que los trabajadores del conocimiento, en tanto expertos, saben qué información está disponible y puede buscarla y gestionarla ellos mismos. También asume la capacidad de autogestión y disciplina de los trabajadores para evitar perder el tiempo en sitios web recreacionales o no relacionados con sus tareas.

El enfoque de disposición estructurada del conocimiento se trata de tecnología de flujo de trabajo que controla cómo los trabajadores del conocimiento obtienen información y tareas trabajo. Generalmente son aplicados principalmente a tareas repetitivas, predecible, y por lo tanto más fácil de automatizar.

Davenport señala que algunas organizaciones combinan los enfoques libres y estructurados, poniendo a disposición técnicas estructuradas para sólo algunos aspectos de un trabajo o limitando el acceso libre estableciendo restricciones parciales al tipo de información que los trabajadores pueden acceder. La cuestión clave será realizar un empleo racional de la tecnología, decidiendo qué roles y áreas de la organización podrían

³⁷ Davenport, Thomas H., "Rethinking knowledge work: A strategic approach", *McKinsey Quarterly* (febrero 2011): Vol.10, Nro. 7.

³⁸ Dean, Derek y Webb, Caroline, "Recovering from information overload", *McKinsey Quarterly* (enero 2011).

³⁹ Davenport, Thomas H., *op. cit.*

beneficiarse de las tecnologías y procesos más estructurados, y cuáles deberían tener libre acceso.

Capítulo II: Del modelo de Knowledge Management al Social Learning

El concepto de “gestión del conocimiento” (Knowledge Management o KM) se basa en la premisa de que el conocimiento puede ser sistematizado, “empaquetado” y organizado de manera que esté disponible para quien lo necesite dentro de una organización. En este capítulo intentaremos dar un marco para comprender en qué medida el concepto de gestión del conocimiento debería ser revisado, su evolución hacia una modalidad de “Social Learning” o aprendizaje social y por qué consideramos que este último concepto es más adecuado para describir las nuevas tendencias en este campo.

El concepto de gestión del conocimiento suele tener dos aspectos: el aspecto de gestión (los procesos disponibles en la organización y puesta en disposición de la información y el conocimiento) y el aspecto tecnológico (la utilización de las TICs como herramientas de gestión).

Desde el aspecto de gestión, entendemos por gestión del conocimiento “aquellos procesos que implican la captura, procesamiento, organización y almacenamiento del conocimiento que los trabajadores de estas van generando, con la finalidad de transformarlo en un activo intelectual que se pueda compartir y, a la postre, preste beneficios”⁴⁰. Esto implica comprender debidamente la dinámica y la forma en que el conocimiento se crea y propaga. Una acertada gestión del conocimiento permitiría transferir saberes desde el lugar dónde este se generó hasta el lugar en donde se lo pueda emplear.

Desde el punto de vista tecnológico, “Knowledge Management es el uso de la tecnología para hacer que la información sea relevante y accesible donde sea que esta información resida”⁴¹. Conectar la información con la persona que la necesita para crear conocimiento e innovación al servicio de la organización es el objetivo principal de la puesta en juego de distintas redes tecnológicas como intranets, bases de datos o repositorios de documentos y herramientas 2.0 como wikis, blogs, fotos y *tweets*. El uso de las tecnologías de la información es un *facilitador* para el intercambio de conocimientos entre personas dentro de una organización para compartir lo que saben y experiencias de las cuales se puede aprender.

⁴⁰ Schuschny, Andrés, “Gestionar el Conocimiento” en *Humanismo y Conectividad*, <https://humanismoyconectividad.wordpress.com/2012/06/06/>. Junio 2012 (consultada en noviembre 2012).

⁴¹ Seely Brown, John y Duguid, Paul, “Chapter 5: Learning -- in Theory and in Practice”, en *The Social Life of Information*, (Estados Unidos: Harvard Business School Press, 2000).

El uso emergente de estas herramientas dentro de las empresas es llamado “Enterprise 2.0” por Andrew Mc Afee:

“Estas nuevas plataformas digitales para generar, compartir y refinar información ya son populares en internet, donde son llamadas tecnologías ‘Web 2.0’. Yo uso el término ‘Enterprise 2.0’ para focalizarme en las plataformas que las compañías pueden comprar o construir para hacer visibles las prácticas y resultados de sus trabajadores del conocimiento”⁴².

McAfee indica que estas nuevas herramientas tienen el potencial de revolucionar la forma de trabajar, pero también encuentra ciertos desafíos. El autor explica que hay dos categorías en relación a la manera en que los trabajadores del conocimiento utilizan las herramientas: una categoría tiene que ver con los “canales”, (como el email o las herramientas de mensaje instantáneo) por los que cualquier trabajador puede distribuir información, pero es sólo accesible a unos pocos. Por otro lado, la categoría de las “plataformas” (como una intranet), donde el contenido es “generado, o al menos aprobado por un grupo reducido, pero es ampliamente visible”⁴³. Los canales no hacen un buen trabajo en capturar el conocimiento y hacerlo circular por la organización. La utilización de las plataformas implica un reto para las organizaciones en relación a la pérdida de control acerca de qué es generado y distribuido. En internet, no hay un regulador que monitorea todo lo que está disponible y puede censurar lo que no es del agrado de los protagonistas. Sin embargo, dentro de las organizaciones que utilizan las tecnologías Enterprise 2.0, esto podría suceder, ya que los empleados *con autoridad* pueden sutilmente (y no tan sutilmente) influenciar cual es el contenido que debería estar disponible. En el caso analizado en este trabajo veremos más adelante que dentro de la organización existen equipos y procesos destinados a gestionar la información que está disponible.

En capítulos anteriores, hemos desarrollado el concepto de trabajador del conocimiento de Peter Drucker y cómo la sociedad del conocimiento es un ambiente propicio para desarrollar un trabajador en búsqueda de constante innovación y desafíos. Para la gestión del conocimiento es necesario contar con estos trabajadores del conocimiento que generen, compartan y “consuman” conocimientos para generar valor y conocimiento colectivo a nivel organizacional. “El conocimiento dentro de las organizaciones es altamente valorado, ya que se traduce en un activo intangible que aumenta el capital intelectual de las organizaciones y conduce a la innovación, garantizando su vigencia en el

⁴² McAfee, Andrew P., *op. cit.*

⁴³ *Ibid.*

tiempo”⁴⁴. En la era de la información, la gestión del conocimiento toma relevancia para el desarrollo organizacional, ya que cada vez más, el conocimiento es reconocido y tratado como un recurso estratégico para el éxito y la diferenciación de una organización en un contexto competitivo como el actual. La gestión del conocimiento es una “herramienta que les permite aumentar su capital intelectual, ya que convierte el conocimiento en un activo intangible que aumenta cada día más, por lo que la adecuada gerencia o no de éste, será un factor determinante del éxito o fracaso organizacional”⁴⁵.

El aspecto tecnológico de la gestión del conocimiento implica que el conocimiento de la compañía está disponible para todos los miembros de la organización en forma simple y adecuada, para generar nuevo conocimiento que retroalimenta esta “base” (knowledge base) que queda disponible para un acceso recurrente, generando un círculo de constante innovación.

II.I. Gestión del ¿conocimiento?

En este punto, y luego de haber hablado de Knowledge Management como concepto (y disciplina), nos preguntamos: ¿se puede gestionar el conocimiento?

Cuando hablamos de conocimiento, siempre hablamos de un trabajo de reflexión acerca de una información. “Una información es solo un dato bruto, esto es, la materia prima de la elaboración de un conocimiento”⁴⁶.

Thomas Davenport y Lawrence Prusak⁴⁷ diferencian tres términos para poner en claro que no toda solución tecnológica cubre las mismas necesidades. A los efectos de nuestro trabajo, utilizaremos estos tres conceptos para ilustrar cómo en realidad, el conocimiento y su difusión son difíciles de manejar y gestionar.

Un **dato** es una “colección de hechos objetivos y discretos acerca de algún suceso. En el contexto de una organización, los datos son usualmente descriptos como registros estructurados de transacciones”⁴⁸. Un dato es un simple hecho que no nos dice nada acerca del porqué algo pasa, ni incluye interpretación o juicio por parte de quien lo manipula. Los miembros de una organización pueden analizarlos, pero por sí mismos no conllevan a acción alguna. Los datos *crudos* pueden llevar a la creación de la información para la toma

⁴⁴ Flores Caicedo, Julio Cesar, “La gestión del conocimiento y las herramientas colaborativas: una alternativa de aplicación en instituciones de educación superior”, *Revista de Investigación* (Diciembre 2010): Vol.34 Nro.71, pp. 11-31.

⁴⁵ *Ibid.*

⁴⁶ UNESCO, *op. cit.*

⁴⁷ Davenport, Thomas H. y Prusak, Lawrence, *op.cit.*

⁴⁸ *Ibid.*

de decisiones. En las organizaciones, generalmente se manejan de forma centralizada a través de una base de datos y están disponibles sólo cuando son solicitados.

A diferencia de los datos, la **información** no sólo toma en cuenta la parte dura de los hechos, sino también cualitativamente cómo esta información puede dar una nueva mirada a la persona quien lo recibe, qué nuevo sentido esta persona puede proveerle: “Los datos se transforman en información cuando el creador le agrega algún sentido”⁴⁹. Los miembros de la organización pueden organizarlos en categorías o áreas para darles cierta estructura. La información es manipulable, es posible empaquetarla en un formato y ponerla a disposición para que otros puedan tomarla. Es un mensaje, en algún formato particular. Para Davenport, a diferencia de la enunciación de Marshall McLuhan “el medio es el mensaje”, en las organizaciones las tecnologías disponibles pueden convertir datos en información, pero no pueden brindarles el contexto, la categorización, u organización que le pueden dar las personas. La información que es transmitida es lo importante, y la tecnología es sólo un medio.

Peter Drucker sostenía que la información es un conjunto de “datos dotados de relevancia y un propósito”⁵⁰. La información está hecha para que la persona que la recibe pueda sacar conclusiones y llegar a una acción basada en ello. El que encuentra y recibe información tiene la habilidad de juzgar si ésta realmente lo informa y si es de utilidad. Davenport y Prusak indican que la información circula en la organización a través de canales *hard* y *soft*. Las redes *duras* implican la infraestructura a través se mueve: cables, satélites, correos, etc. La red *blanda* es menos formal e invisible: alguien compartiendo un artículo puede ser visto como una transmisión *soft* de información.

La información es más una substancia que se auto-contiene, algo que podemos sostener, poseer, enviar, poner en una base de datos, perder, encontrar, acumular, comparar. El **conocimiento**, por contraste, no es fácil de acopiar y transferir. Alguien puede conducirnos hacia una información que posee o que está en un repositorio, pero no a un conocimiento. El carácter reflexivo del juicio necesario para transformar una información en conocimiento implica “dominar algunas competencias cognitivas, críticas y teóricas”⁵¹. Podemos usarlo en al tomar decisiones sobre estrategias en relación a competidores, cómo manejar un proyecto, cómo accionar ante una situación particular. Cuando hablamos de conocimiento, este implica “alguien quien conoce”. El conocimiento conlleva un modo de asimilación, es algo que digerimos e internalizamos. La producción de conocimiento se basa en la transformación de la información mediante el entendimiento. El conocimiento tiene un

⁴⁹ Davenport, Thomas H. y Prusak, Lawrence, *op.cit.*

⁵⁰ Drucker, Peter, *op. cit.*

⁵¹ UNESCO, *op. cit.*

sentido de la historia de quien lo posee, tiene un contexto, ha sido teñido por un juicio de valor.

Reconocer explícitamente que el conocimiento es un “activo” corporativo es relativamente nuevo y las compañías invierten en las áreas de gestión del conocimiento cada vez más, al ver que la diferenciación que pueden hacer en el mercado está muy relacionada al conocimiento “puertas adentro”. En una economía cambiante, explican Davenport y Prusak, las compañías no pueden esperar que los productos y servicios que los mantuvieron competitivos hasta el momento sean los que los lleven al éxito en el futuro. En un contexto de desarrollo constante, el fenómeno de la globalización y los ciclos acelerados de los productos generan presiones en el ambiente económico, y las empresas buscan un valor diferencial. Para encontrar ese valor diferencial, varios autores investigaron el concepto de capital intelectual y sus distintos elementos. El capital intelectual puede definirse como “un grupo de recursos intangibles y capacidades relacionadas a diferentes categorías de conocimiento, individual, organizacional o inter-organizacional, que puede lograr una ventaja diferencial”⁵².

Cuando hablamos de conocimiento a nivel organizacional, utilizamos la definición de Davenport:

“El conocimiento es un mix fluido de experiencias, valores e información contextual, y una percepción de un experto que provee una infraestructura para evaluar e incorporar nuevas experiencias e información. Se origina y es aplicado en la mente de los que conocen. En las organizaciones, a menudo se incorpora en documentos o repositorios pero también en rutinas organizacionales, procesos, prácticas y normas”⁵³.

Por esta razón es que las organizaciones le dan importancia a su gestión.

Davenport y Prusak, como Ikujiro Nonaka y Hirotaka Takeuchi dejan explícito que los valores y creencias de los empleados (y, a la vez, a nivel organizacional) tienen un impacto importante en el conocimiento organizacional, e influyen sus pensamientos y acciones: “el conocimiento, a diferencia de la información, es acerca de las creencias y los compromisos”⁵⁴. Esos valores y creencias participan en el proceso de creación del conocimiento como condiciones de producción, ya que aquel que conoce ve, entiende y juzga sus observaciones de acuerdo a ellas. Personas con diferentes valores pueden producir juicios diferentes de la misma información. Por otro lado, la tendencia es que cada

⁵² López Sáez, Pedro; Martín de Castro, Gregorio; Navas López, José Emilio y Delgado-Verde, Miriam, *op. cit.*

⁵³ Davenport, Thomas H. y Prusak, Lawrence, *op. cit.*

⁵⁴ Nonaka, Ikujiro y Takeuchi, Hirotaka. “The Big Idea: The Wise Leader”. *Harvard Business Review* (mayo 2011).

vez más, las compañías contratan personal teniendo en cuenta sus experiencias previas, más que por su inteligencia o su educación. Cuanto más los empleados puedan aprehender y utilizar esas experiencias para resignificar la información que se les brinda, tienen mayores posibilidades de adaptarse a los cambios necesarios, más rápidamente. “La transformación de una información a un conocimiento exige un trabajo de reflexión”⁵⁵.

Como indicamos más arriba, cuando hablamos de conocimiento lo consideramos distinto de la información porque presume una práctica, un acto reflexivo acerca de ella. El conocimiento existe dentro de las personas, con la complejidad que eso conlleva. El conocimiento no es fácil de documentar y poner en palabras. En una organización, el conocimiento está disperso, desordenado y fragmentado y se puede encontrar en forma estructurada como libros y documentos o en la interacción entre personas, como conversaciones cara a cara o incluso online. Las organizaciones han intentado manejar el conocimiento por años, para poder administrar el capital intelectual y convertirlo en un activo corporativo, como un valor diferenciador en relación a otras organizaciones. Sin embargo, muchas veces la gestión del conocimiento en algunas empresas se ve reducida a la administración de los datos o la información disponible.

II.II. El “espiral” del conocimiento organizacional

Como vimos en el apartado anterior, el conocimiento es más cercano a la acción que los datos o la información. Como el conocimiento reside en las mentes de los individuos, puede ser difícil encontrar el camino desde el conocimiento a la acción.

“De ahí que la distinción entre saber e información deba tener en cuenta el proceso de ‘acondicionamiento’ de un conocimiento en información, una operación que en la jerga de nuestros días se conoce con el nombre de ‘informalización’ del conocimiento. Este proceso confiere al conocimiento una dimensión material que lo vuelve más operacional y facilita su tratamiento. Lo convierte así en un medio de producción de nuevos conocimientos. La producción del conocimiento se basa siempre en un nivel de conocimiento y en la transformación de la información. Lo que conduce a la producción del conocimiento es una forma de transmutación de la información, pero el conocimiento mismo se transforma en información para poder ser tratado y producir nuevo conocimiento”⁵⁶.

Hasta aquí hemos definido el conocimiento como proceso: “El conocimiento es un proceso de aplicación de la experiencia. Su foco estará en aumentar los flujos de

⁵⁵ UNESCO, *op. cit.*

⁵⁶ *Ibid.*

conocimiento y en los procesos de crear, compartir y distribuir el conocimiento, eliminando las barreras y obstáculos a tal fin⁵⁷. De acuerdo con la visión tradicional del management occidental, la organización sólo considera conocimiento *útil* a aquel que es formal y que puede ser sistematizado, codificado e inserto en procesos de la organización, para ser reutilizados.

Nonaka y Takeuchi⁵⁸ explican que la creación de conocimiento nuevo no proviene simplemente de procesar información, sino que las percepciones subjetivas de los empleados, que brindan el juicio de valor para transformar la información en conocimiento, estén a disposición de ser utilizados por la compañía a nivel organizacional.

El conocimiento nuevo siempre empieza por los individuos y reside en ellos. Luego ese conocimiento individual puede ser transformado en conocimiento organizacional. ¿Cómo? Poniendo ese conocimiento personal a disposición de otros.

Nonaka diferencia dos tipos de conocimiento:

- El **conocimiento tácito** es aquel “conocimiento informal relacionado con habilidades que se captura en el término *know how*”⁵⁹. Está relacionado con la experiencia de realizar tareas y orientado a la acción. Este conocimiento tácito tiene una dimensión cognitiva que tiene que ver con los modelos mentales y las perspectivas de cada individuo. Estos modelos son dados por sentado y son aquellos que le dan forma a cómo percibimos las cosas que nos rodean. Este tipo de conocimiento es muy difícil de documentar y articular en palabras, por ello “es necesario gestionarlo creando códigos que faciliten su transmisión o una infraestructura del conocimiento y generalmente se recoge por medio de la observación”⁶⁰.
- El **conocimiento explícito** fue definido como aquel conocimiento objetivo y racional que puede ser expresado con palabras, números, fórmulas, etc. tiene más posibilidades de ser *empaquetado* y transmitido a otros.

Para lograr con éxito el gestionar el conocimiento en una organización Nonaka propone un “espiral” del conocimiento organizacional que implica:

- **Del conocimiento tácito al conocimiento explícito:** los individuos pueden compartir su conocimiento tácito mediante la observación, la imitación y la práctica. Sin embargo, esta práctica no siempre produce nuevo conocimiento. Como el conocimiento nunca se vuelve explícito, nunca puede ser reutilizado por la organización en su conjunto.

⁵⁷ Peluffo A., Martha Beatriz y Catalán Contreras, Edith, “Introducción a la gestión del conocimiento y su aplicación al sector público” (Santiago de Chile: ILPES, 2002).

⁵⁸ Nonaka, Ikujiro y Takeuchi, Hirotaka. *op. cit.*

⁵⁹ *Ibid.*

⁶⁰ Peluffo A., Martha Beatriz y Catalán Contreras, Edith, *op. cit.*

Un empleado aprende por imitación un oficio y sus secretos a través de la experiencia y ver a sus pares o superiores realizar la misma tarea. Esto es lo que Nonaka llama *socialización*.

- **Del conocimiento explícito al conocimiento explícito:** un individuo puede compilar información de distintas fuentes dentro de la organización y ponerla en conjunto. Sin embargo, esta combinación de información no produce conocimiento nuevo porque no extiende el conocimiento existente a nivel organizacional. Es precisamente cuando se intercambian el conocimiento tácito y el explícito que trae valor agregado a nivel organizacional. Aquel que aprendió el oficio logra “articular” en palabras y compartirlo con sus compañeros.

- **Del conocimiento tácito al conocimiento explícito:** los individuos logran articular en palabras el conocimiento tácito y compartirlo con otros. Este conocimiento queda sistematizado y disponible para ser reutilizado por la organización. Por ejemplo, el equipo decide armar un manual de uso para que ser reutilizado. Este proceso es llamado *combinación*.

- **Del conocimiento explícito al conocimiento tácito:** este nuevo conocimiento explícito puede ser utilizado por la organización en su conjunto, de manera que otros empleados pueden internalizarlo y utilizarlo para extender y re-significar su propio conocimiento tácito. Otros empleados logran generar conocimientos nuevos y lograr innovación a nivel organizacional, en nuevos productos, servicios o procesos internos. Eventualmente, este conocimiento generado se da por sentado como parte de los recursos necesarios para hacer su trabajo. Los empleados “internalizan” este conocimiento y lo toman como conocimiento tácito propio.

Para Nonaka, estos cuatro patrones se interrelacionan en un espiral para la creación de conocimiento creativo. Tanto la articulación como la internalización de este conocimiento implican participación y compromiso por parte de los empleados. Este aspecto es clave para incrementar la base del conocimiento de la organización. Es importante para esto lograr un lenguaje y simbolismo a nivel organizacional para lograr la puesta en común del conocimiento. Si los empleados comparten los mismos valores y códigos, les será más fácil poner en palabras ese conocimiento, y al que recibe le será implícito la decodificación de esos mensajes. Es importante tener en cuenta que esto debe suceder continuamente y en todos los niveles de la organización, no se reduce a expertos o altos mandos, sino que todos los miembros de la organización contribuyen al conocimiento organizacional.

Según esta distinción, las tecnologías de la información y la comunicación sólo permitirían almacenar y distribuir conocimiento explícito. Dicho esto, también es importante tomar conciencia de que las TIC han ayudado a ampliar el rango de lo que se puede

considerar como conocimiento explícito: algunas formas de conocimiento que antes eran consideradas como conocimiento tácito han pasado a ser conocimiento explícito gracias a las posibilidades que ofrecen las redes de comunicación, los archivos multimedia y las tecnologías audiovisuales.

Más adelante veremos cómo los empleados mayormente suelen consultar a personas que poseen el conocimiento que ellos requieren para tomar decisiones o implementar soluciones. Los documentos, como formato tangible de la información es la segunda fuente (conocimiento explícito). Las nuevas tecnologías y la libre circulación de la información y las ideas constituyen instrumentos valiosos. El carácter interactivo de las redes digitales ubica a los usuarios de las tecnologías en un contexto diferente, enfrentándolos a nuevas situaciones. Ya no pueden ser pasivos ante la información porque la están seleccionando y jerarquizando continuamente. En la actualidad, las tecnologías de la comunicación no preceden a la elaboración y construcción de los conocimientos, sino que interactúan con ellos.

Es en este “espiral” del conocimiento donde la organización logra diferenciarse y mantener ese conocimiento dentro de la organización.

II.III. Hacia un paradigma del aprendizaje social - Social Learning

Como hemos visto, el aprendizaje conlleva una práctica y si bien una información puede generar conocimiento, es necesario que esto lleve a una acción concreta para que ello suceda:

“La gestión del conocimiento permite descubrir, transferir, transmitir, reproducir y producir el conocimiento dentro de las organizaciones para lo cual debe valerse de herramientas tecnológicas que le permiten realizar adecuadamente estos procesos, que en definitiva pretende convertir el conocimiento tácito en explícito, para que luego sirva de generación de nuevo conocimiento tácito y así sucesivamente, logrando de esta forma desarrollar el espiral del conocimiento.”⁶¹

Con el desarrollo de internet y de las intranets colaborativas, los empleados interactúan en tiempo real a través de las distintas herramientas internas del estilo de Twitter, lo que propone el desarrollo nuevas capacidades de comunicación y competencias cognitivas. Los empleados no son simples receptores pasivos de información y datos, sino

⁶¹ Flores Caicedo, Julio Cesar, *op. cit.*

que pueden crear y compartir conocimiento con autonomía en foros internos de discusión o comunidades virtuales de práctica.

Las nuevas herramientas de colaboración facilitan la diseminación del conocimiento explícito (y por qué no tácito) y proporcionan en muchos casos la producción conjunta de nuevos materiales, así como también la formación de espacios de colaboración y la creación de comunidades de práctica que permiten socializar ideas y conocimiento. La multiplicación de los soportes digitales y herramientas de colaboración como blogs, wikis, tweets, etc. multiplica el acceso a los conocimientos, haciéndolos reproducibles infinitamente. Estas herramientas permiten la creación de nuevo conocimiento creativo, sin la necesidad de que los empleados estén físicamente en el mismo lugar.

Enterprise 2.0 brinda a las empresas la posibilidad de abrir espacios de coproducción de conocimiento. Para que estos espacios sean valiosos y productivos, es decir, se conviertan en lugares de encuentro dónde los empleados interactúen para lograr soluciones en conjunto y generar ideas innovadoras, es importante fomentar la colaboración y generar la confianza.

Aquí surgen dos aproximaciones al concepto de Social Learning:

- Metodología centrada en el aspecto tecnológico: Las compañías crean una intranet o utilizan herramientas de proveedores externos para manejo de documentos, blogs, wikis, etc. con el objetivo de que sus empleados las utilicen para crear conocimiento colaborativo. Bajo el lema “Si lo construyes, ellos vendrán”, esta metodología carece de un factor crucial: su uso para su objetivo concreto. La disposición de las herramientas no implica su uso, y su uso no significa que ellas cumplan los objetivos para los cuales fueron creadas. Si bien estas herramientas pueden brindarles el beneficio implícito de un repositorio de información y una red de contactos, la pregunta “¿yo qué gano con esto?” puede llevar a la indiferencia. Esta indiferencia causa que el conocimiento no se genere ni circule en estas redes, y por lo tanto, no está disponible para ser reutilizado: el conocimiento organizacional no se genera.

- Metodología centrada en el aspecto motivacional: “Si se consigue estimular a la gente en las virtudes del trabajo colaborativo, éste brotará casi por arte de magia”⁶². En organizaciones basadas en un modelo verticalista, donde los empleados de niveles bajos y medio sólo *acatan* lo dispuesto por los altos mandos, esta metodología no lograría su cometido. Para que esta metodología tenga éxito, todos los empleados deben tener voz y sentirse en poder de utilizarla y compartirla. “Para gestionar el conocimiento es

⁶² Lasagna, Marcelo, “10 ideas acerca del trabajo colaborativo”, *Catenaria Newsletter* (septiembre 2009): Edición núm. 42.

indispensable colaborar”⁶³. Como dijimos en el punto anterior, para que el conocimiento se genere, la información debe ser compartida y puesta a disposición:

“Para cualquier trabajador del conocimiento supone un esfuerzo suplementario poner a disposición de sus compañeros lo que ha aprendido en su quehacer diario. Ya sea, por ejemplo, introduciendo información en una base de datos o bien difundiendo experiencias en una comunidad virtual, compartir conocimiento requiere una dedicación extra que solo se producirá cuando el empleado perciba claramente los beneficios que le proporciona.”⁶⁴

El compartir conocimiento es voluntario, puede ser solicitado, pero depende del trabajador el compartir sus conocimientos para que la red funcione.

⁶³ *Ibid.*

⁶⁴ *Ibid.*

Capítulo III: Herramientas de colaboración hacia adentro – el caso Accenture

III.I. Descripción de Accenture

Accenture es una compañía global de consultoría de gestión, servicios tecnológicos y tercerización de servicios (outsourcing) con aproximadamente 305.000 profesionales trabajando en más de 120 países⁶⁵.

La presencia de la compañía en Argentina data desde 1959 (cuando aún no operaba con el nombre actual), pero es en los últimos cinco años que la empresa se expande ampliamente convirtiéndose en uno de los mayores empleadores del país. Actualmente cuenta con más de 7.000 empleados distribuidos en seis oficinas ubicadas en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires (tres), Munro, La Plata y Rosario.

Dentro de los valores corporativos que definen el carácter de la empresa y guían su estrategia, se encuentra el valor “una red global”. El mismo se focaliza en la importancia de movilizar el potencial de los equipos de Accenture a nivel mundial para diferenciarse en el servicio que brinda a sus clientes. La gestión de conocimiento en Accenture está guiada por este valor y estrechamente ligada los esfuerzos por construir y mantener una cultura colaborativa por medio del “Accenture Way”⁶⁶, el cual representa la manera de la empresa de hacer las cosas: de innovar, de colaborar, de operar y de crear valor para los clientes y accionistas.

Accenture es reconocida mundialmente como líder en gestión del conocimiento y Social Learning. Algunos de los reconocimientos obtenidos son:

- 2014 Brandon Hall Group Excellence Awards⁶⁷:
 - Mejor uso de Social Learning
 - Mejor uso de video para el aprendizaje
 - Mejor método de medición para aprendizaje: Medición y motivación de Social Learning a través de Gamification
 - Mejor programa de aprendizaje

⁶⁵ Más información sobre la historia y descripción de la empresa puede encontrarse en su sitio web: <http://www.accenture.com/ar-es/company/overview/Pages/index.aspx>

⁶⁶ Accenture Way, <http://careers.accenture.com/ar-es/Pages/accenture-way.aspx> (consultada en diciembre 2014)

⁶⁷ Brandon Hall Group Excellence Award 2014, <http://brandonhall.com/excellence-learning.php?year=2014> (consultada en noviembre 2014).

- Premio “Global Most Admired Knowledge Enterprise” por catorce años: Accenture es una de las dos empresas que se reconocen cada año
- Caso de estudio de las mejores prácticas en gestión del conocimiento para múltiples investigaciones de APQC⁶⁸
- Bersin & Associates 2012 premio a líderes en aprendizaje: reconocimiento al aprendizaje informal en integración con el contenido y la colaboración para Social Learning
- Harvard Business School caso de estudio en gestión del conocimiento en Accenture, 2005

III.II. De gestión del conocimiento a Social Learning en Accenture

El programa de gestión del conocimiento de Accenture ha evolucionado durante por lo menos 20 años, desarrollándose desde la simple administración de contenido hacia un programa integral con el foco en promover comportamientos, actitudes y metodologías en los empleados que favorezcan la creación de una cultura colaborativa y el compartir conocimiento cotidianamente.

En los años noventa la gestión del conocimiento no estaba centralizada y cada área de negocio contaba con una base de datos propia en Lotus Notes.

A partir del año 2000 comienza una etapa de estandarización global de la gestión del conocimiento dentro de la compañía, incorporando una “biblioteca” virtual de documentos y cambiando a una plataforma de búsqueda de Microsoft.

Desde el año 2010, el enfoque se centra en promover comportamientos en los empleados que fortalezcan el programa de Social Learning. La estrategia actual pone en juego, por un lado, innovadoras herramientas de colaboración en las que la empresa ha invertido sustancialmente en los últimos años, pero por el otro, la puesta en juego de programas de Social Learning, donde se involucra distintas capacidades, roles y responsabilidades de las personas que las implementan en su área de negocio.

⁶⁸ APQC (American Productivity & Quality Center) es una organización sin fines de lucro que se basa en membresía y una de las líderes mundiales en investigación sobre Gestión del conocimiento. Esta organización genera investigaciones y conecta a las organizaciones miembros para compartir experiencias y casos de éxito a nivel mundial. <http://www.apqc.org/>

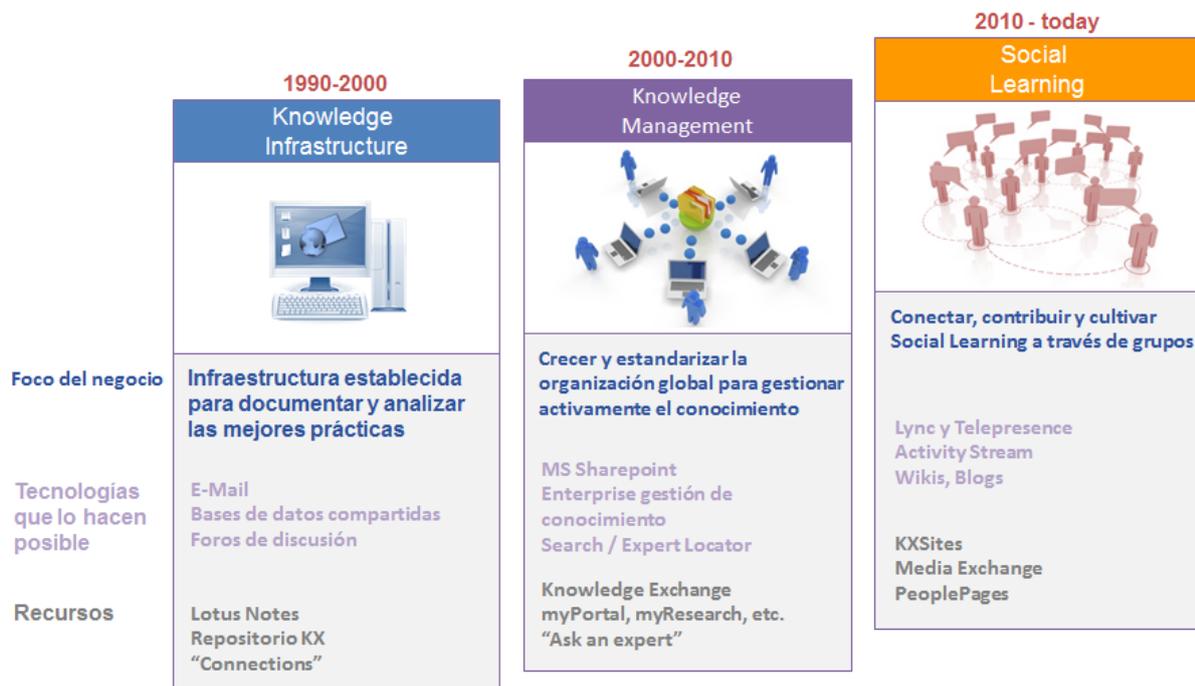


Imagen 1 - El camino recorrido hasta hoy

III.II.I. Los comienzos: Infraestructura del conocimiento

Accenture ha utilizado alguna forma de gestión del conocimiento desde sus inicios en el negocio. Cuando la empresa aún era parte de Andersen Worldwide, en cada área o sector había expertos que eran responsables del mantenimiento de bibliotecas (donde se documentaban las mejores prácticas) y de hacer circular ideas y propuestas innovadoras. Los consultores acudían a estos expertos solicitando su asistencia. Si bien la circulación era limitada dentro de cada área de trabajo y esto no es particularmente eficiente para los estándares de hoy en día, estas actividades fueron la semilla para establecer la cultura de colaboración que hoy es parte de la personalidad de Accenture. La práctica de Consultoría de Gestión aprendió pronto que el aprovechamiento de los éxitos del pasado era la mejor manera de proporcionar a los clientes un producto confiable de manera rápida y económica.

Hacia 1992 Accenture se había convertido en una empresa global, contando con mayor diversidad de productos y servicios. Su antigua manera de compartir el conocimiento ya no era suficiente para apoyar las actividades de la empresa y a sus profesionales. Se creó entonces un sistema de gestión del conocimiento basado en una intranet con los objetivos de permitir la creación de capacidades más rápida y rentablemente, mejorar la tasa de innovación, y crear un entorno de apoyo en red. Teniendo como premisa que el sistema de gestión del conocimiento debía facilitar a los consultores de la compañía el uso

del mejor conocimiento interno y externo para maximizar el rendimiento y ofrecer posibilidades de innovación, se diseñó un programa de cuatro fases.

La primera etapa estaba centrada en la construcción de una infraestructura, con la filosofía de "créala y ellos vendrán". La intención era construir, junto con el sistema, una serie de procesos que implicara recursos con funciones y responsabilidades definidas. En 1992 Accenture comenzó a utilizar un sistema de intercambio de conocimientos basados en Lotus Notes que permitió facilitar la comunicación electrónica al interior de grupos de negocio a nivel global.

La segunda fase, "intercambio de conocimientos", se inició en 1994 y buscó crear una memoria de la organización a través de bibliotecas de documentos y una mejor categorización. En esta fase se requirió a los consultores que contribuyeran sus mejores ideas e innovaciones en la base de datos. Las comunidades de práctica, conformadas por empleados con roles o intereses de trabajo similares, ayudaron a clasificar y organizar la información. La plataforma que brindaba Lotus Notes ofrecía foros de discusión, y permitía identificar y conectar a los expertos de distintas áreas del negocio. Sin embargo, se trataba de bases de datos limitadas a ese grupo de negocio particular. Cada grupo gestionaba el conocimiento como "silos" aislados y no existía una plataforma integrada donde los profesionales pudieran explorar todas las bases de datos disponibles. Esta fase logró afianzar una cultura de colaboración en la que todos los empleados eran responsables de realizar contribuciones y utilizar el sistema para documentarlas.

La tercera fase comenzó en 1996 y facilitó la transición de una biblioteca de datos estática a un proveedor de información activa. Esta fase de "equipamiento de conocimiento" buscó desarrollar un sistema que ofreciera contenido relevante, cuando y donde fuera necesario. Los expertos fueron involucrados para desarrollar "paquetes" que guiaran a los consultores hacia conceptos o desarrollos organizativos e implementaciones. Estos paquetes era recomendados como educación continua, o bien buscados por consultores para resolver las iniciativas con los clientes. También en esta fase se realizó una importante mejora en la interfaz de usuario y la automatización de datos. Los foros de discusión facilitaron la colaboración de expertos a nivel global.



Imagen 2 - Gestión del conocimiento en los noventa

III.II.II. Gestión del conocimiento para el nuevo milenio

A partir del año 2000 se inició la cuarta y última fase del programa iniciado en los años noventa. Esta etapa se la denominó "el trabajador del conocimiento" y se focalizó en convertir a la gestión del conocimiento de un principio rector de Accenture, como parte integral de todos los procesos y acciones de trabajo diarias.

En esta fase, el programa de gestión del conocimiento se desarrolló con la misión de impulsar el valor del conocimiento de los empleados como diferencial para generar mayores ganancias, reducir los costos y promover la innovación.

A medida que la empresa crecía mundialmente, las múltiples bases de datos daban lugar a una gran cantidad de contenido redundante disperso en diversos repositorios. Los usuarios podían modificar un documento en una base de datos, pero esos cambios no se replicaban correctamente en todas las demás instancias del contenido, lo cual llevaba a manejar documentación duplicada y crear confusión. Se hizo evidente entonces la necesidad de un nuevo sistema global de gestión del conocimiento que simplificara el proceso y agrupara las herramientas existentes. Esto significó una importante migración de la infraestructura tecnológica. En el año 2004 se implementó el Knowledge Exchange (KX), una arquitectura global basada en tecnología Microsoft SharePoint, con el objetivo de centralizar el repositorio de contenidos y facilitar el acceso y contribución de conocimiento.

La solución, que se diseñó teniendo en cuenta la perspectiva de los usuarios, debía ser simple, rentable y eficaz.

Con la migración de Lotus Notes a esta nueva plataforma se realizó una depuración del contenido, eliminándose documentos que tenían poco uso, para centrarse en lo más relevante. La organización del material a través de una taxonomía fija fue un elemento esencial para el éxito del mismo. En principio, la organización de los documentos se focalizó en los procesos de negocio, y los usuarios podían realizar búsquedas por proceso, facilitando la localización de material relevante.

Como esbozamos en el capítulo anterior, el intercambio de conocimientos no se genera por el solo hecho de encontrar un documento en un repositorio (la mayor parte del conocimiento de Accenture no está alojado en una base de datos sino más bien en la mente de sus profesionales). Entender esto fue clave para que, con el tiempo, la implementación de la nueva plataforma se acompañara de una estrategia que fomentara las redes sociales para una comunicación más eficaz dentro de la organización. Esto tenía por objetivo aprovechar el conocimiento tácito de los empleados. Podemos decir que las nuevas herramientas pretendían aumentar el conocimiento organizacional brindando nuevas posibilidades a los patrones de intercambios de conocimiento que plantea el espiral del conocimiento descrito por Nonaka⁶⁹: las redes sociales permitirían aprovechar el conocimiento tácito de los empleados favoreciendo la interacción (intercambios de conocimiento tácito a tácito y tácito a explícito); a la vez que la nueva plataforma apoyaría un intercambio de conocimiento explícito (documentado) de una manera más eficiente y global.

La creación y mantenimiento de las redes se hizo posible a través de la creación y mejora de perfiles de expertos, comunidades de práctica y foros de discusión. Por ejemplo, se simplificó el proceso para construir y actualizar los perfiles de expertos. Las comunidades de práctica -que estaban en marcha desde los noventa pero habían crecido con poco o ningún apoyo o coordinación central- recibieron una mejor orientación para la gestión, medición y mejora de sus capacidades.

III.II.III. Del 2010 a nuestros días: Social Learning

A partir del año 2010 se produce un nuevo cambio de enfoque en la historia de gestión del conocimiento en Accenture. El programa actualmente lleva el nombre de Social Learning y la elección de ese nombre pone el foco en los resultados que aspira conseguir -

⁶⁹ Nonaka, Ikujiro, *op. cit.*

que los empleados desarrollen sus habilidades en todo momento, aprendiendo todo el tiempo de sus experiencias y las experiencias de sus colegas en una red global- más que en la gestión del conocimiento en sí mismo.

La misión de este programa (ilustrada en la Imagen 3) es facilitar que los empleados de la empresa puedan aprender de sus colegas a través de la colaboración y compartir conocimiento con el objetivo de ofrecer lo mejor a sus clientes. El mismo está destinado a la totalidad de los empleados, sin importar el nivel de carrera o lugar que ocupen en la estructura organizacional.



Imagen 3 - Misión del programa de Social Learning de Accenture

El equipo de Social Learning se ubica en el medio del bucle de la Imagen 3 y, actuando como motor del flujo del conocimiento a través del bucle, aspira a conectar a los empleados al saber colectivo de la organización por fuera de las áreas de capacitación formal, a través de contenidos, comunidades y expertos. Frecuentemente realiza investigaciones para entender las necesidades de los empleados de las distintas áreas de la empresa, y así poder proveerles soluciones que se adecúen a esas necesidades.

La estrategia de Accenture se caracteriza por buscar el balance entre un enfoque de base y un enfoque vertical de gestión del conocimiento.

El **enfoque de base** hace hincapié en la importancia de que cada empleado contribuya el material que considere valioso en el sistema Knowledge Exchange (KX). Cualquier empleado puede contribuir contenido haciéndolo disponible instantáneamente a la totalidad de los trabajadores de la empresa. Si bien existe un equipo de Social Learning responsable de algunos aspectos de captura y administración de contenidos, Accenture entiende que cada empleado es responsable no sólo de compartir información y conocimiento, sino también de administrar sus contribuciones. Recientemente se ha

implementado un proceso para involucrar más a los trabajadores en este aspecto: los empleados propietarios de contenidos reciben periódicamente emails listando el material que han contribuido y señalando su antigüedad, popularidad (en cuanto al uso), y las acciones que pueden tomar para su revisión, actualización y, en caso de ser necesario, su archivo.

También los profesionales pueden (y son apelados) a participar en los foros, hacer preguntas en las comunidades, escribir blogs, evaluar el contenido disponible, comentarlo y compartirlo con su red de seguidores. La participación se incentiva y el equipo de Social Learning trabaja en iniciativas que ponen el foco en facilitarla. Por ejemplo, se han implementado herramientas de colaboración 2.0 que, de alguna manera, imitan las plataformas que los empleados utilizan en su vida personal (Facebook, YouTube, Twitter, etc.). También se han incorporado algunos cambios que hacen más fácil el proceso de contribuir material al KX.

Siguiendo políticas y estándares internacionales de privacidad, Accenture ha establecido restricciones para el uso del contenido. Al hacer responsables a los empleados de administrar sus contribuciones, todos los empleados reciben entrenamiento sobre cómo determinar la confidencialidad de la información, qué documentos pueden compartirse y cuáles pueden llegar a violar las políticas, así como también qué procesos seguir para la depuración del contenido antes de ponerlo a disposición en el KX.

El **enfoque vertical** involucra a los líderes en la identificación de lagunas o vacíos de contenido para luego desarrollar estrategias de recolección de información de los proyectos más importantes y de comunidades de práctica.

El equipo de Social Learning es responsable de desarrollar una estrategia que le permita a la organización recolectar y administrar el contenido crítico, fomentando una cultura colaborativa que involucre a los empleados a compartir sus conocimientos. Los miembros de este equipo brindan servicios de consultoría interna a los referentes en distintas áreas de desarrollo de talento para implementar programas de Social Learning en cada una de ellas.

El equipo encargado de llevar a cabo un programa de Social Learning tiene una estructura de gestión bien definida. La encabeza un líder a cargo de un área específica del negocio, que está encargado de patrocinar la práctica, priorizar los objetivos del programa, y asegurar que la iniciativa se esté conduciendo en la dirección correcta. El líder es secundado por expertos y “campeones” de colaboración que tienen la responsabilidad de aplicar sus capacidades para resolver problemas de negocios. En un tercer nivel se

encuentran los grupos de desarrollo de capacidades (Capability Development Groups), quienes trabajan con los líderes para asegurar que la estrategia de Social Learning cumpla con las necesidades del área en cuanto a conocimientos y habilidades requeridas por el negocio para cumplir las funciones necesarias. Finalmente, se encuentran los expertos de Social Learning, “arquitectos”, quienes interactúan con los grupos de negocios de la compañía para proveer herramientas e implementar soluciones de contenido y colaboración. Recientemente, los grupos a cargo de un área de negocios han tomado mayor responsabilidad en las comunidades de práctica, debiendo asegurar por un lado la calidad del contenido y, por el otro, generar una atmósfera propicia para la colaboración.

En la búsqueda de crear mayor sinergia entre los dos enfoques, vertical y de base, se ha incorporado recientemente el rol de “catalizadores” con el objetivo de conducir programas de Social Learning en áreas específicas de la compañía. Los “catalizadores” deben conectar las comunidades de práctica con el contenido relevante para las mismas, realizar estrategias de recolección y captura de contenidos, e implementar métodos de colaboración para determinadas áreas de negocio. Estos “catalizadores” aspiran a convertirse en un vínculo estratégico entre el equipo de Social Learning y las unidades de negocios, trabajando de cerca con el equipo de desarrollo de capacidades. Las actividades de aprendizaje informal estarán a cargo de los catalizadores, quienes generan espacios de colaboración dentro de las comunidades.

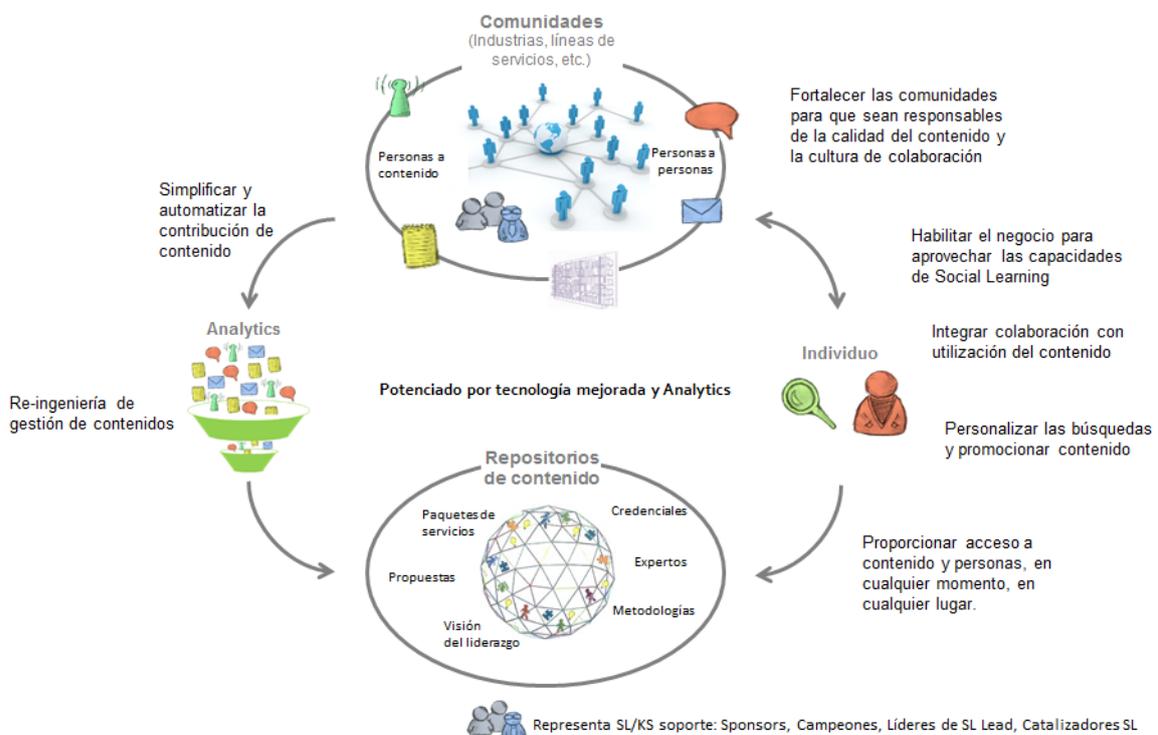


Imagen 4 - Visión de Social Learning de Accenture

Para lograr que un programa de gestión del conocimiento sea exitoso, APQC afirma⁷⁰ que es importante además un programa de gestión del cambio que lo acompañe durante su implementación. Dicho programa de gestión del cambio deberá incluir:

- Soporte activo de los líderes
- Una campaña de comunicación y marketing sólida
- Entrenamiento formal e informal a los empleados de todos los niveles
- Un programa de reconocimiento que motive la participación
- Un mensaje o marca que lo identifique

En Accenture, se espera que los líderes apoyen y motiven la participación en la captura, transferencia y reutilización de conocimiento. Especialmente durante el 2014, el mensaje del management en este sentido se ha hecho más fuerte en todos los sectores de la organización, incluyéndose como parte de los objetivos y evaluaciones de desempeño para los niveles más altos de carrera.

Por otro lado, el equipo de Social Learning utiliza un sistema de analytics para comprender los comportamientos de los profesionales y crear mensajes adecuados para cada audiencia. Las campañas incluyen emails, postcard, videos, entre otros, todos con mensajes atractivos y creativos para motivar el uso de las herramientas.



Imagen 5 - Comunicaciones y marketing

⁷⁰ APQC, "Transferring and Applying Critical Knowledge". (Houston: APQC, diciembre 2013).

También se han puesto a disposición variadas opciones de entrenamiento, desde cortos videos sobre la importancia de la colaboración y los primeros pasos para iniciarse en la utilización de las herramientas colaborativas, pasando por capacitaciones *online*, hasta sesiones de capacitaciones presenciales más formales.

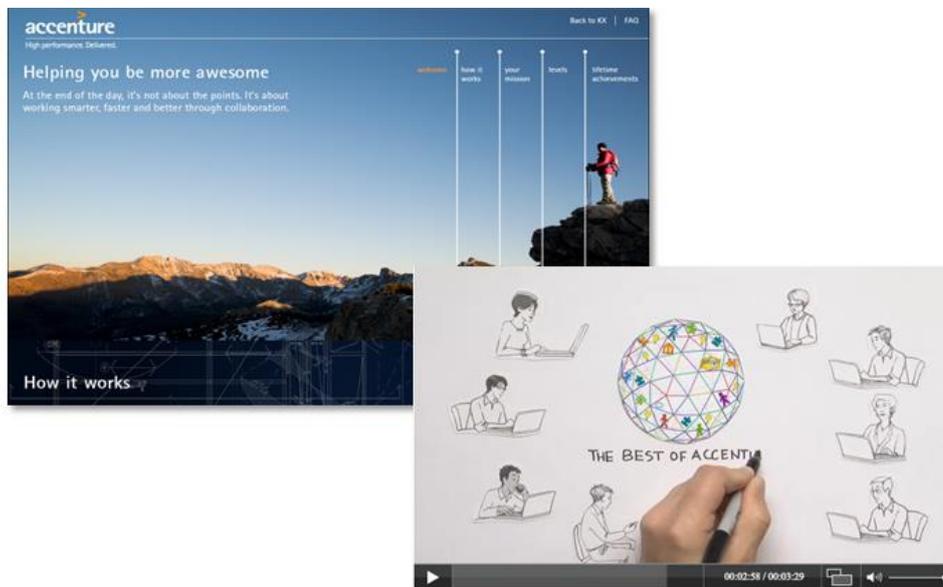


Imagen 6 - Material de capacitación

Como mencionamos anteriormente, Accenture ha desarrollado también un programa de reconocimiento para motivar a sus empleados a participar colaborativamente: Addo Agnitio Award (del latín “dar conocimiento”) o A3.

Todos los empleados tienen un puntaje trimestral que mide su participación. Este puntaje se obtiene a partir del cumplimiento de 19 misiones (compuestas de tareas y actividades) relacionadas con los tres comportamientos colaborativos: **conectarse** con gente y contenido para trabajar más rápido y mejor; **contribuir** sus experiencias, conocimientos, ideas y puntos de vista; y **cultivar** las ideas y contribuciones de los demás.

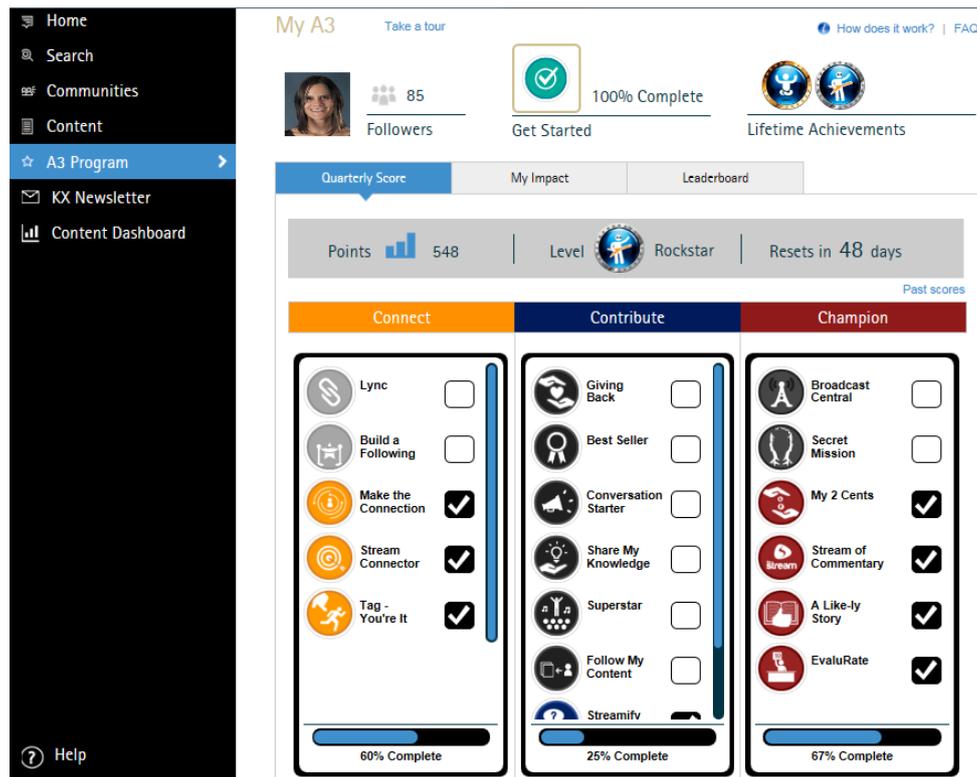


Imagen 7 - Portal del Programa A3

Estrategias que se orientan al uso de “analytics” para identificar intereses y audiencias, personalización de resultados, incentivación de la interacción en comunidades de prácticas, nuevos diseños de páginas para las comunidades de prácticas y aplicaciones móviles son algunos ejemplos del esfuerzo de Accenture por facilitar al trabajador la búsqueda y uso de información relevante.

III.III. Herramientas de colaboración en Accenture

Planteamos desde el comienzo de este trabajo que el mundo 2.0 dejó de ser una novedad para ser parte de la vida diaria de las personas. Estas herramientas han ido evolucionando en los últimos diez años, haciéndose cada vez más fáciles de usar y ganando espacio en las vidas de sus usuarios, a la vez que crean nuevas posibilidades de interacción. A la vez que la Web 2.0 evoluciona, también lo hacen las herramientas de colaboración utilizadas hacia el interior de la compañía y cada vez más buscan imitar a las herramientas que los empleados utilizan en sus vidas privadas. En Accenture existen múltiples herramientas colaborativas, disponibles desde distintos dispositivos (Laptops, Smart phones, tablets, etc.) que, como plataformas de colaboración empresarial, intentan ser el soporte tecnológico que permita a los empleados trabajar e interactuar de una manera innovadora y eficaz.

Para describir brevemente las herramientas de colaboración que Accenture ha adoptado para su programa de Social Learning, haremos un correlato entre éstas y las herramientas y redes sociales disponibles en la web.

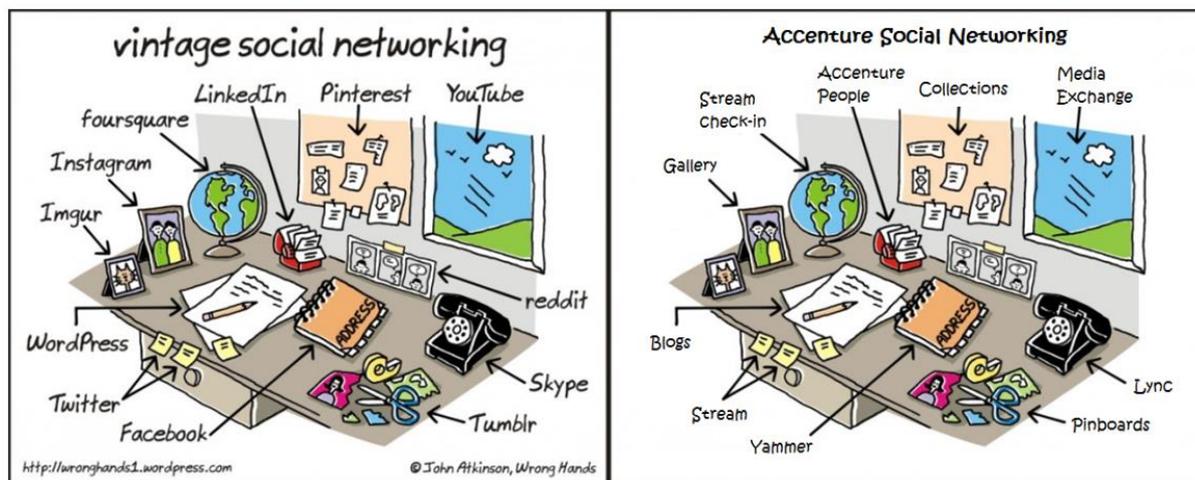


Imagen 8 - Herramientas de colaboración

La herramienta de colaboración con mayor alcance y uso en Accenture es **Lync**. Análoga a Skype, Lync es una herramienta que combina mensajería instantánea, audio, vídeo y uso compartido de pantalla, así como muchas otras características. Sus funcionalidades permiten a los empleados de Accenture mantenerse conectados en tiempo real, realizar reuniones virtuales y colaborar en línea de una manera muy fácil y económica, con cualquier persona de la empresa, en cualquier lugar⁷¹.

Accenture Stream es una herramienta de microblogging que puede pensarse similar a Twitter, permite compartir ideas, preguntas, documentos, links, fotos y videos. Cuenta con la posibilidad de agregar #hashtags y @targets a los post para llegar a las audiencias que sean relevantes o puedan estar interesadas en los mismos. El Stream fue incorporado en 2010, luego de que se migraran las comunidades de práctica a una nueva plataforma que, basada en SharePoint, permitiera soportar otras herramientas como el Stream, Wikis, blogs, etc.

Similar a Facebook, el Stream agrega actividades de muchas de las aplicaciones de colaboración de Accenture – incluyendo actualizaciones de perfil de Accenture People, Blogs, el KX, Circles, Team Sites y Yammer (se encuentra un descripción de cada una de estas herramientas en más detalle y con ilustraciones en el Anexo I de este trabajo). Asimismo, el Stream ocupa un lugar central, ya que es considerado el “one-stop-shop” de la

⁷¹ Es importante señalar que muchos equipos de trabajo de Accenture son globales, es decir, los miembros de un mismo equipo están radicados en distintas ciudades o países. Asimismo, esta herramienta hace posible la implementación de teletrabajo.

colaboración, la herramienta que engloba a todas. Toda actividad llevada a cabo en cualquiera de las herramientas internas y comunidades de práctica genera un “evento” en el Stream y desde allí se puede acceder a todos los posts realizados, tanto por las personas como las comunidades que se siguen. El Stream está presente en la página de inicio en las comunidades de prácticas y en Accenture People, donde brinda “novedades” (post recientes) en determinadas temáticas o espacio según los ajustes predeterminados.

Accenture People, similar a LinkedIn, permite a los empleados construir relaciones profesionales con otros empleados de Accenture en cualquier lugar del mundo. En su perfil de Accenture People los trabajadores pueden incorporar la información de su trabajo y experiencias laborales previas, publicar fotos y compartir datos sobre su experiencia profesional, educación, áreas de especialización, intereses personales y blogs. Los empleados utilizan esta herramienta para conocer quiénes son sus interlocutores. Si van a contactar a una persona que no conocen, el común denominador es “*buscarlo en Accenture People*” para conocer a qué se dedica. Esta herramienta también brinda un panorama de las actividades online de la persona, ya que muestra los últimos posts, sus *badges* en relación a programas de interés o certificaciones internas, etc.

El **Enterprise Search** (o simplemente Search) es el “Google” interno de Accenture. No posee el mismo motor de búsqueda que Google pero permite buscar contenido, personas y comunidades en las distintas aplicaciones de colaboración internas de Accenture. Esta herramienta permite utilizar filtros en relación a la taxonomía del KX, para reducir la búsqueda a un nicho específico de contenido.

El **Knowledge Exchange** (KX) comenzó como un gran repositorio de documentos que podría compararse con SlideShare. Sin embargo, con el tiempo fue evolucionando, incorporando nuevas funcionalidades para convertirse en un entorno de colaboración y colección de comunidades donde todos los empleados puedan participar contribuyendo tanto contenidos como experiencias a través de blogs, microblogs, preguntas y respuestas, etc.

El KX también alberga a comunidades de prácticas. Etienne Wenger define a este tipo de comunidades como “grupos de personas que comparten una preocupación o una pasión por algo que hacen y aprenden cómo hacerlo mejor interactuando con regularidad”⁷². En Accenture se han desarrollado fuertes comunidades de práctica en las distintas áreas del negocio como foros de aprendizaje y desarrollo, para compartir experiencias, conocimientos, prácticas de negocios exitosas y lecciones aprendidas. Estas comunidades

⁷² Wenger, Etienne, “Communities of Practice. A brief introduction”, <http://wenger-trayner.com/theory/>, junio 2006. (consultada el 15 de diciembre de 2014).

permiten y cultivan el intercambio dinámico de ideas entre colegas para permitir el acceso al mejor conocimiento tácito de la red global.

Otras herramientas disponibles son **Accenture Blogs** (compatible con Blogger o WordPress), **Yammer** (que tiene semejanzas con Facebook), **Media Exchange** (describible como el YouTube interno), **Ideas** (creada con el objetivo de compartir ideas y encontrar soluciones como Ideas4all), **Circles** (similar a Google Circles), **Collections** (que permite almacenar sitios web y compartirlos, integrando funcionalidades de Pinterest, Delicious o Diigo).

La incorporación de todas estas aplicaciones en el portfolio de herramientas colaborativas de la empresa pretende facilitar la participación y explotar los beneficios que aporta la colaboración entre sus profesionales. En el próximo capítulo presentaremos un estudio realizado con el objetivo de comprender cómo los empleados utilizan (o no) éstas herramientas.

Capítulo IV: Un estudio acerca de los usos (y des-usos) de las herramientas 2.0 como facilitadoras de colaboración y comunicación interna: el caso Accenture

Como hemos planteado en capítulos anteriores, la tendencia en el área de gestión del conocimiento o mejor llamado Social Learning es la generación de espacios de colaboración basada en las tecnologías interactivas online. El uso de estas nuevas tecnologías ha aumentado en corporaciones multinacionales, donde los profesionales se encuentran dispersos en distintas ciudades o países pero comparten los mismos intereses, enfrentan las mismas problemáticas y realizan tareas similares.

Un estudio llevado a cabo por la empresa Saba⁷³ indica que el 65% de las compañías que participaron utilizan tecnologías de Social Learning. Un 35.7% de las organizaciones participantes del estudio planea desarrollar comunidades de práctica en los próximos dos años, lo que indica que el fenómeno sigue creciendo. En la búsqueda de ventaja competitiva, la innovación es el objetivo de producción efectiva y eficiente, difusión y explotación de conocimiento transformador.

En este contexto, en el año 2013 se llevó a cabo un estudio en la consultora Accenture que buscaba evaluar las necesidades de los profesionales de “aprender socialmente” y comprender cómo los trabajadores compartían conocimiento, con el objetivo de evaluar las herramientas existentes y su incidencia en actividades de colaboración y comunicación entre empleados.

En este capítulo presentaremos los resultados obtenidos de este estudio, su metodología y las consecuencias que trajo aparejado, para ilustrar los distintos usos (o des-usos) de las herramientas disponibles para crear y hacer circular el conocimiento (tácito y explícito) de esta organización.

VI.I. Objetivos de la investigación

El estudio llevado a cabo en 2013 fue llamado “Social Learning User Research Report” (reporte de usuarios finales en relación a la práctica de “aprender socialmente”) y tenía por objetivo analizar cómo los profesionales utilizaban las herramientas disponibles y

⁷³ Saba Coporation, “New Study: Two-Thirds of Companies are Using Social Learning Technology”, <http://investors.saba.com/releasedetail.cfm?releaseid=804367>. Noviembre, 2013 (consultada el 15 de diciembre de 2014).

cuáles eran las razones de aquellos que no las utilizaban. Ante la proliferación interna de estas herramientas y el creciente interés y la inversión en el desarrollo de las comunidades de práctica, este estudio se realizó con el objetivo de analizar la experiencia de los usuarios interactuando con estas herramientas, cuyo propósito es cultivar la innovación y conectar a los profesionales con el contenido y las personas que necesitan para potenciar sus capacidades.

Es necesario tener en cuenta el lugar desde el cual este estudio se realizaba, “¿desde dónde se conoce?”. El estudio partía de la observación de que el número de profesionales que participaba activamente de actividades de colaboración era bajo en relación al número total de empleados y que el intercambio de conocimiento se realizaba mayormente en silos o grupos de trabajo, limitando la fluidez del conocimiento a nivel organizacional. Ante esta situación y entendiendo que “una plataforma o red social es sólo tan buena como su nivel de adopción y uso. Si a los usuarios no les gusta utilizar un software, es importante descubrir por qué”⁷⁴, el objetivo principal de este estudio era comprender las necesidades que tenían los profesionales de *aprender socialmente* y cuáles eran sus percepciones en relación a las herramientas de colaboración disponibles. El estudio buscaba identificar cómo los profesionales interactúan con las tecnologías disponibles pero a la vez estudiar los modos en los que los empleados comparten conocimiento, se conectan con otros y colaboran para lograr resultados.

El equipo de Social Learning (del cual una de las autoras de esta tesis es parte) intentaba revisar y justificar la inversión hecha en crear la infraestructura y aplicar ciertas estrategias de gestión del conocimiento con los líderes de las distintas áreas de la compañía. Los resultados de este estudio serían posteriormente compartidos con líderes y expertos en desarrollo de personal y talento para, en conjunto, definir estrategias con el objetivo de lograr, no sólo el crecimiento en la utilización de estas herramientas, sino también mayor efectividad en los objetivos de las comunidades online: conectar profesionales con expertos en los temas de interés y con información pertinente para realizar su trabajo.

Este estudio ayudaría a determinar las dificultades que los trabajadores encontraban al buscar información relevante para su trabajo diario y sus dudas al utilizar las herramientas internas de colaboración para lograr conectarse con conocimiento reutilizable. Se buscaba comprender qué variables incidían en su disposición a compartir sus conocimientos, cuáles eran los métodos que empleaban así como también cuáles eran las barreras que encontraban para hacerlo.

⁷⁴ Emelo, Randy, “Social, Informal Learning can be measured”, *Chief Learning Officer* (febrero 2014).

Se pretendía también analizar diferencias y coincidencias entre las áreas de la compañía, para lo cual se identificaron públicos diversos basándose en la información demográfica interna de los empleados.

La compañía está compuesta por cuatro grandes áreas: Consultoría de Gestión, Tercerización de Servicios (Outsourcing), Servicios Tecnológicos y Enterprise (servicios al cliente interno). Para este estudio, sólo se entrevistó profesionales de las primeras tres áreas, los empleados de Enterprise no fueron incluidos. La razón principal de esta decisión estaba relacionada con la focalización de los esfuerzos de la compañía en las áreas de negocio que brindan servicios al cliente externo, siguiendo el concepto de “llevar lo mejor de Accenture a nuestros clientes”, y haciendo foco en la capacitación de los profesionales de estas áreas que crean ganancias a la compañía. Es importante aclarar que las herramientas se encuentran disponibles para todos los empleados, y el área de Enterprise también las utiliza (existen comunidades de práctica exitosas en esta área también). Sin embargo, los esfuerzos proactivos del equipo de capacitación y Social Learning estaban enfocados hacia las áreas de negocio.

Cada área tiene diferentes roles y maneras de trabajar y, por ende, uno de los presupuestos del estudio era que los profesionales de estas tres áreas tenían diferentes necesidades e inquietudes, manejaban distintas motivaciones y enfrentaban distintas barreras a la hora de utilizar estas herramientas de colaboración. Otro de los aspectos que pretendía analizar este estudio en relación a las audiencias eran las posibles diferencias en los modos de uso de las herramientas entre los distintos niveles de carrera. Los niveles ejecutivos realizan distintos tipos de trabajo que los niveles más junior, y también se espera de ellos otra “responsabilidad” en cuanto a compartir sus experiencias y conocimientos e incentivar estos comportamientos entre sus equipos de trabajo.

El equipo de Social Learning había trabajado durante años en proveer las herramientas para que los empleados puedan compartir sus conocimientos con el objetivo de poner en común tanto conocimiento explícito (documentos como propuestas o detalles de implementación de procesos) como conocimiento tácito (en modo de blogs, microblogs, etc.). En 2011, se invirtieron esfuerzos tanto de recursos humanos y gestión del cambio (definiendo estrategias de gestión del conocimiento) como tecnológicos (desarrollo de nuevas herramientas y migración a una nueva plataforma) para lograr un mayor volumen de colaboración y compromiso por parte de los profesionales. Sin embargo, las métricas de utilización de estas tecnologías no habían crecido al nivel esperado. Como muchos expertos en gestión del conocimiento han dicho a lo largo de los años, la frase “*if you build it, they will come*” (créalo y ellos vendrán) no aplica en el caso de las herramientas de colaboración. Si

bien las tecnologías estaban disponibles, no se veía una apropiación y uso creciente por parte de los trabajadores al nivel esperado. Era necesario, por lo tanto, indagar sobre las razones que disuadían a los empleados a utilizar las herramientas y compartir conocimiento online. Algunas de las preguntas que se pretendían responder con esta investigación eran:

- ¿Era un problema de experiencia del usuario relacionado con que las herramientas no eran fáciles de utilizar y creaban un esfuerzo agregado a las tareas habituales?
- ¿Veían los profesionales el valor que los expertos predecían en las comunidades de práctica online?
- ¿Existían otros procesos o instrumentos que cumplían las mismas funciones y, por ende, *competían* con las herramientas de colaboración?

Hemos planteado en el capítulo dos que el principal fin de la implementación de programas de Social Learning es que los profesionales compartan cada vez más su conocimiento y que este esté disponible para que cualquier empleado (en cualquier lugar del mundo), que esté transitando por situaciones similares, pueda beneficiarse de ese contenido o de experiencias de otros para lograr los objetivos de negocio más rápidamente y con mayor efectividad. Este estudio ayudaría a definir no sólo el desarrollo tecnológico para mejorar la experiencia del usuario (hacer las herramientas más fáciles de usar e intuitivas para una mayor utilización), sino también la definición de estrategias de gestión y programas para lograr un mayor compromiso e involucramiento por parte de los trabajadores.

VI.II. Metodología de estudio

Al tratar de estudiar comportamientos, motivaciones y actitudes de los profesionales, se optó por un estudio cualitativo a través de entrevistas telefónicas semi-estructuradas, donde “un entrevistador aplica el cuestionario a los respondientes (entrevistados). El entrevistador hace las preguntas al respondiente y va anotando las respuestas”⁷⁵. Se entrenó a veinte entrevistadores, pertenecientes a sectores de soporte de desarrollo de carrera y capacitación, para que la realización de las entrevistas obtuviera el valor requerido para un estudio de este tipo.

La recolección de datos consistía en entrevistas telefónicas de aproximadamente una hora, en las cuales el entrevistador seguía una serie de preguntas abiertas y, con el objetivo de comprender en profundidad las motivaciones de los profesionales, una serie de

⁷⁵ Hernández Sampieri, R.; Fernández Collado, C.; y Baptista Lucio, M., *op. cit.*

preguntas secundarias en relación a la respuesta brindada. “Las preguntas abiertas (...) sirven en situaciones donde se desea profundizar una opinión o los motivos de un comportamiento”⁷⁶.

Si bien las preguntas del cuestionario tuvieron foco en el aspecto tecnológico de las herramientas (de principio a fin de la investigación se trató a los empleados como *usuarios*, focalizando los resultados en la usabilidad de las herramientas disponibles), al realizar el análisis cualitativo de las entrevistas, las respuestas nos llevaron a plantearnos nuevas preguntas: ¿eran los impedimentos a la hora de utilizar estas tecnologías en mayor medida en relación a las herramientas y su usabilidad, o tenía mayor relación con la cultura de colaboración y el tiempo dedicado a la colaboración en línea?

Al confeccionar el cuestionario, se tuvo en cuenta también el presupuesto que indicamos en el apartado anterior en relación a los diferentes niveles de carrera (ejecutivos vs. no ejecutivos) y se adaptaron algunas preguntas del cuestionario dependiendo del nivel de carrera del entrevistado⁷⁷.

El cuestionario⁷⁸ fue confeccionado teniendo en cuenta cuatro variables que se pretendían evaluar⁷⁹. Las herramientas de Social Learning se dividen en dos áreas, contenido y colaboración. Nos referimos a contenido en un aspecto amplio, como todo documento, artículo, libro, etc. que los profesionales utilizaban para desarrollar sus habilidades. Colaboración como todo comportamiento en el que los trabajadores se relacionaban con otros para compartir experiencias y conocimientos de ambos. Como dijimos anteriormente, se trataba de investigar cómo los profesionales ampliaban sus conocimientos para comprender cómo estas herramientas podían ayudar a que esto se llevara a cabo de manera más efectiva⁸⁰. Las variables a investigar tenían que ver con el “consumo” y con la “participación activa”. Teniendo en cuenta esto, las preguntas se agruparon en según estas cuatro variables:

⁷⁶ *Ibid.*

⁷⁷ Las preguntas que cambiaron tenían que ver con cómo los niveles de mayor rango incentivaban a otros a participar. Si el cuestionario para los niveles más junior preguntaba: ¿Siente que los líderes de su organización esperan y valoran su participación colaborando y compartiendo contenidos?, el cuestionario de los niveles más altos preguntaba ¿Qué hace usted para alentar a sus equipos a colaborar? ¿Qué acciones lleva a cabo para dejarles saber que espera estos comportamientos de ellos?

⁷⁸ El cuestionario puede encontrarse en el Anexo II de este trabajo.

⁷⁹ Hernández Sampieri, R.; Fernández Collado, C.; y Baptista Lucio, M., *op. cit.*

⁸⁰ Como dijimos anteriormente, el mayor foco del proyecto era relacionado a la usabilidad de las herramientas. Un estudio de usabilidad de este tipo implica comprender cuáles son los problemas que el usuario intenta resolver, los casos de uso y escenarios a resolver, para poder desarrollar herramientas (una aplicación, software o una intranet) que logren resolver esos problemas de forma efectiva, simple e intuitiva.

- **Habilidad para encontrar contenido:** en esta variable se pretendía indagar sobre cómo y dónde encuentran los profesionales el contenido que los ayuda a realizar sus tareas diarias. Para ello se interrogaría sobre los siguientes puntos:
 - Cuáles son las plataformas internas (Knowledge Exchange, páginas internas de la compañía, repositorios de documentos de un equipo particular en SharePoints) o externas (Google, Wikipedia, foros de desarrolladores) que utilizan para nutrirse de contenido.
 - Cuáles son los pasos que siguen para encontrar lo que están buscando.
- **Colaboración:** aquí las preguntas estaba orientadas a averiguar cómo los profesionales se conectan con su red de contactos para incrementar y cultivar su conocimiento en relación a un tema o problemática específico e incluso contactar otros empleados para trabajar en equipo cuando sus compañeros de proyecto no se encuentran en la misma oficina (o país). Los indicadores que nos permitirían llegar con analizar esto eran:
 - ¿Qué herramientas utilizan?
 - ¿Son proactivos al buscar redes de contacto?
 - ¿Cómo encuentran a la persona que puede brindarles referencias?
 - ¿Utilizan el Stream para ver conversaciones ajenas y nutrirse de ellas?
- **Compromiso en compartir conocimiento:** en esta variable se aspiraba a examinar en qué medida y de qué manera los profesionales comparten su conocimiento y experiencias con otros, contribuyendo al conocimiento colectivo. Para llegar con conocer estos comportamientos indagaríamos sobre:
 - ¿Qué procesos o pasos siguen para convertir sus experiencias en conocimiento explícito?
 - ¿Existe una cultura corporativa que los incentiva a tener estos comportamientos?
- **Motivaciones y limitaciones al utilizar las herramientas de gestión del conocimiento (Knowledge Exchange y las comunidades de práctica online) como un lugar de intercambio de conocimiento y colaboración.** Intentaríamos obtener información que nos respondieran las siguientes preguntas:
 - ¿Cuáles son las causas del des-uso de estas herramientas?
 - ¿Cómo se apropian los trabajadores de esas herramientas y cómo las utilizan?

Los entrevistados fueron seleccionados de acuerdo a específicas condiciones demográficas para obtener amplitud representativa en la muestra del universo a estudiar:

- Sector de la compañía a la que están alineados, área de negocio.
- Nivel de carrera (Niveles ejecutivos vs. No ejecutivos).
- Roles: consultoría tecnológica, consultoría de procesos, ventas, soporte.
- Nivel de experiencia: si fueron contratados como “experience hires”⁸¹
- Geografía – oficina local a la que pertenecen.
- Niveles de participación en la utilización de herramientas de colaboración interna.

La participación de los profesionales para este estudio era totalmente optativa. Se invitó a participar a un total de 1.600 personas, enviando emails en el cual debían confirmar su participación voluntaria. Se realizaron 110 entrevistas⁸² teniendo en cuenta estas diferencias demográficas. Es importante destacar que la muestra finalmente no fue cien por ciento representativa del universo total de los empleados. El área de Tercerización de Servicios es una de las áreas con mayor cantidad de empleados y, sin embargo, fue la que tuvo el menor nivel de respuesta a la invitación a participar. Esto también brinda un dato representativo, ya que esta audiencia tiene los niveles de utilización más bajos de la compañía. En la mayoría de los casos, los sectores de la compañía que son más reticentes a participar de estos tipos de estudio son los que no reconocen relación directa entre los objetivos del estudio y su área de trabajo (y por ende, es percibido como una pérdida de tiempo).

A diferencia de una encuesta de preguntas cerradas, siendo estas entrevistas semi-estructuradas y de preguntas abiertas, la posibilidad de sacar datos estadísticos es más compleja, y tampoco era la intención del estudio. Sin embargo, para poder presentar algunos resultados cuantitativos y analizar las distintas audiencias participantes, las entrevistas fueron desgrabadas y procesadas en una planilla. Durante la entrevista, las preguntas no eran contestadas de manera sistemática (pregunta-respuesta), sino que muchas veces los entrevistados desarrollaban varios puntos en una sola pregunta. Luego de releer y extraer resúmenes de cada una de las entrevistas, se identificaron categorías dentro de las cuatro variables. Se procedió a una segunda etapa de análisis para codificarlas en las categorías seleccionadas con el objetivo de sistematizar y simplificar la

⁸¹ El término “Experience Hires” se refiere a la contratación de profesionales que tienen cierto grado de experiencia al ingresar a la compañía en relación al rol que van a desarrollar.

⁸² El 3% de las entrevistas no cumplió con los estándares esperados, ya que el entrevistador no indagó como era esperado en las razones por las cuales los usuarios no utilizaban estas herramientas. Igualmente, sus respuestas fueron procesadas al igual que el resto, pero las respuestas abiertas no fueron contabilizadas en el análisis cuantitativo de las mismas.

información. Esto consistió en analizar el contenido de las entrevistas, no sólo en esos segmentos de las transcripciones donde se preguntaba específicamente acerca de un tema, sino encontrar comentarios en el total de la entrevista, tratando de identificar cuestiones relevantes en un cuadro de doble entrada, que permitía analizar las respuestas por audiencia.

Adicionalmente, luego de terminar el estudio, los resultados fueron compartidos con los entrevistados, quienes tuvieron la posibilidad de revisar y proveer comentarios acerca de los resultados. Se utilizó este método para validar la precisión el estudio y no hubo ninguna indicación por parte de los participantes de que estos resultados no coincidieran con sus opiniones.

VI.III. Resultados de la investigación

VI.III.I. Habilidad de encontrar contenido

Surge del estudio realizado que el mayor problema con el que se enfrentan los profesionales es el de encontrar contenido. La mayoría de los participantes comienzan su búsqueda en dos fuentes internas principales que se complementan con fuentes externas:

- Más del 75% de los entrevistados nombró el Knowledge Exchange como fuente de conocimiento. El 90% de los entrevistados de las áreas de Tercerización de Servicios y Consultoría de Gestión lo mencionaron como fuente principal de información acerca de proyectos anteriores que pueden reutilizar para desarrollar proyectos nuevos. En el área de Servicios Tecnológicos, solo un 45% de la muestra mencionó el KX como fuente de información. Los profesionales buscan todo tipo de información, desde plantillas de entregables, modelos de implementación de proyectos, propuestas a clientes, casos de éxito y visión de liderazgo. Este conocimiento se encuentra “empaquetado” en documentos y puesto a disposición con cierto contexto acerca de cómo fue utilizado y cuáles fueron los resultados.

Utilización del KX como fuente de información



- La red de contactos. El 70% de los entrevistados de Consultoría de Gestión prefiere contactar a otros profesionales que tal vez sepan la respuesta a sus preguntas antes que buscar en el KX. Es importante destacar que los profesionales del área de consultoría rotan de proyecto en proyecto, contando con colegas con diferentes habilidades en cada uno de ellos. Al llevar años en la compañía, su red de contactos se incrementa, y pueden consultar a personas de distintos proyectos según sus necesidades particulares de conocimiento. Incluso algunos de los entrevistados han indicado que aun habiendo encontrado el contenido en el KX, prefieren igualmente contactar a los profesionales que han contribuido el material encontrado para obtener mayor contexto u obtener algún conocimiento que no estaba disponible en el documento compartido, ese conocimiento tácito que no puede ser empaquetado (información de primera mano, experiencias con el cliente, percepciones personales en relación al proyecto, e incluso información complementaria confidencial). Esto se condice con lo expuesto por Charity Ezigbo en un estudio realizado para determinar los factores motivacionales que influencia en el compartir conocimiento: “Los empleados pueden hacer uso de las experiencias de otros en su búsqueda de soluciones a sus problemas”⁸³.

7 de cada 10 profesionales de Consultoría de Gestión prefiere contactar a otros empleados antes que buscar información en el KX.



- Fuentes externas como Google y sitios de noticias pueden complementar el conocimiento de los profesionales. En el área de Servicios Tecnológicos, en la que los empleados buscan líneas de código e implementaciones tecnológicas, estas fuentes son más habituales. Este tipo de contenido no se encuentra en el KX porque esta biblioteca no sostiene códigos de computación porque estos datos cambian muy rápidamente, de manera que la web tiene posibilidades de

⁸³ Ezigbo, Charity, “Developing Intellectual Asset by Knowledge Sharing”, *Information and Knowledge Management*, (2013): Vol.3, Nro.1.

ser una fuente más actualizada. Según los usuarios de esta área, la información en el KX no está actualizada, y es más fácil encontrar nuevas tendencias en la web.

El mayor problema que enfrentan los profesionales es la dificultad para encontrar el contenido cuando lo necesitaban. La herramienta de búsqueda, Enterprise Search, muchas veces arroja un gran número de resultados y tal vez sólo un pequeño porcentaje está relacionado exactamente con lo que están buscando. Cuanto más específica la búsqueda, más difícil se hace encontrarlo. El disgusto mayor de los empleados es en relación a este punto. El posicionamiento del KX como herramienta estaba muy arraigado al Search, y en la percepción de los trabajadores, “el KX apesta” porque el motor de búsqueda no logra generar resultados relevantes.

Es importante destacar que la mayoría de los entrevistados utiliza el motor de búsqueda general en lugar de buscar el contenido en comunidades donde puede llegar a estar mejor organizado o categorizado. Las Comunidades de Práctica también surgieron como fuente de información para los entrevistados, pero en menor medida. En especial los profesionales de Consultoría de Gestión mencionaron que una de las razones para visitar los sitios de las comunidades era para buscar documentos, credenciales, propuestas, expertos, etc.

Otro inconveniente mencionado fue que muchas veces el conocimiento se guarda en esta librería y luego de un tiempo queda desactualizado. Los profesionales buscan innovación y contenido corriente, actualizado. Es un problema reconocido por el equipo de Social Learning que los documentos que son guardados en el KX no son regularmente actualizados por sus autores, y luego de un tiempo el contenido queda obsoleto. Para el área de tecnología, conocimiento con 6 meses de antigüedad resulta *arcaico* y por lo tanto, no es reutilizable. En otras áreas el material puede ser reutilizable luego de uno o dos años. Cuanto más viejo el contenido, menos relevante y más cuestionado en cuanto a su exactitud a la hora de adaptarlo.

Existe una percepción común entre los profesionales de que el contenido se encuentra en algún lugar, que alguien ya debería haber pasado por algún proceso similar, y por lo tanto debería haberlo puesto a disposición, por ello acuden al KX como primera fuente. Sin embargo, al no poder encontrarlo, los usuarios perciben el problema como un inconveniente “tecnológico”, donde el motor de búsqueda, el Enterprise Search, no brinda los resultados esperados. Algunas afirmaciones recurrentes en las entrevistas nos permiten reconocer que hay cierta tendencia entre los trabajadores de que el conocimiento ya existe, y solo es cuestión de encontrarlo y cultivarlo: “No es nada que no haya sido creado antes”,

“Estoy seguro que alguien en algún lugar de nuestra compañía ha trabajado en un proyecto similar, es solo que se hace difícil encontrarlo”⁸⁴. Sólo un muy pequeño porcentaje de entrevistados expresó que se encontraba trabajando en proyectos tan innovadores que no creían que hubiera nada en la biblioteca en relación a ese tema.

Sin embargo, el problema de encontrar el conocimiento que “ya existe” no es sólo tecnológico, también surgió de la investigación que muchas veces no es compartido a través del KX. Los expertos lo comparten con quienes lo solicitan, pero aquellos profesionales que no conocen a los poseedores de este conocimiento no logran llegar a él. Desarrollaremos este punto más adelante, ya que se relaciona estrechamente con las prácticas y hábitos de compartir conocimiento (si los profesionales no comparten sus conocimientos a través del KX, los empleados no logran encontrarlo fácilmente, simplemente porque no está disponible para todos).

Teniendo en cuenta lo que hemos desarrollado en capítulos anteriores, podríamos decir que cuando se trata de conocimiento tácito, los profesionales recurren a la fuente directa que es otro profesional. Incluso cuando encuentran conocimiento explícito, plasmado en documentación disponible en el KX, sienten la necesidad de obtener más detalles en relación con la experiencia en la que esta documentación fue creada: complementar el conocimiento explícito disponible, generando conocimiento tácito nuevamente.

VI.III.II. Colaboración

Si bien las herramientas de Social Media estaban disponibles para su uso, uno de los problemas encontrados en este estudio es que muchos de los empleados no las conocían. La única herramienta que la totalidad de los profesionales entrevistados manifestaron conocer y utilizar diariamente o con frecuencia, fue Lync. Para el análisis que sigue nos referiremos a herramientas de colaboración sin tener en cuenta Lync. Mayormente entre las áreas de Tercerización de Servicios y Servicios Tecnológicos, los profesionales poco sabían de otras herramientas disponibles, cómo utilizarlas y cómo estas podrían ayudarles a lograr sus objetivos, tales como conseguir respuestas a preguntas incluso cuando no supieran a quien preguntar. Los esfuerzos de gestión del cambio para la adopción de estas herramientas históricamente se habían focalizado en el área de Consultoría de Gestión (la fuerza de “ventas” de la compañía), y su extensión a otras áreas al momento de este estudio no llevaba más de un año. El 70% de los entrevistados de Servicios de Tecnología no conocían el Stream ni las comunidades online, y ninguno de ellos las había utilizado. Como contrapartida, un 70% de los entrevistados de Tercerización

⁸⁴ Extraído de una entrevista a un gerente del área de Consultoría de Gestión.

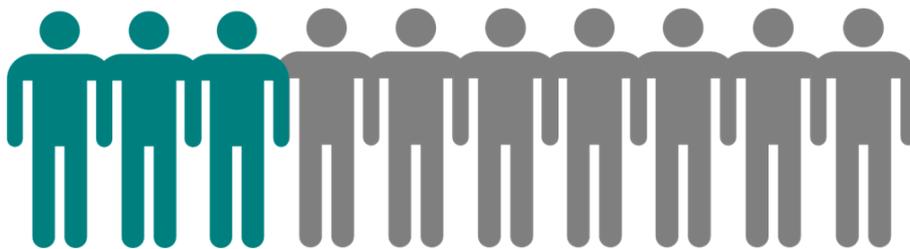
de Servicios y 68% de los entrevistados de Consultoría de Gestión mencionaron ser parte de comunidades de práctica, aunque sólo una minoría de ellos reconoció participar activamente. Ampliaremos este punto en el siguiente apartado.

Suscripción a comunidades de práctica

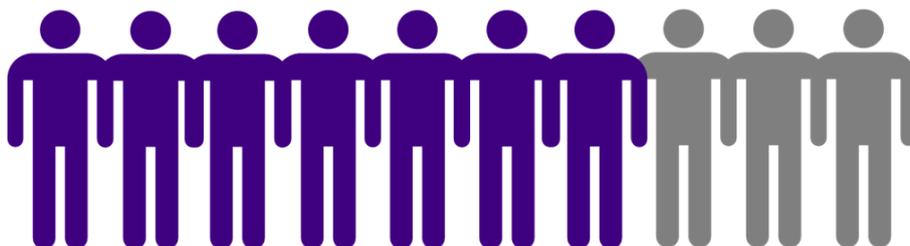
Consultoría de Gestión 68%



Servicios Tecnológicos 30%



Tercerización de Servicios 70%



Todos los entrevistados respondieron positivamente a la posibilidad de poder interactuar y colaborar con empleados de otras áreas, países y con distintas experiencias. La posibilidad de obtener distintas perspectivas y encontrar otros profesionales que puedan ayudarlos en problemas puntuales con su proyecto o a aprender de un área que les cause curiosidad siempre resulta un valor agregado. Ante la pregunta “¿si hubiera una manera fácil de llegar a una audiencia mayor, estaría interesado en recibir respuestas de gente que no perteneciera a su red de contactos?”, ningún trabajador respondió negativamente. Sin embargo, un 50% los entrevistados se mostraron escépticos ante las promesas de herramientas como el Stream para generar valor agregado a su trabajo diario.

Incluso cuando las herramientas de colaboración se promueven como la nueva tendencia de comunicación, la interacción personal es percibida positivamente, aún más que las redes virtuales generadas a través de las comunidades de práctica. Algunos hallazgos que marcan esta tendencia son:

- Los profesionales con bajos niveles de participación prefieren las interacciones personales a la anonimidad que puede generar postear en el Stream.
- 1 de cada 10 empleados de Consultoría de Gestión mencionó las “reuniones de comunidad”⁸⁵ como espacios de aprendizaje y expansión de su red de contactos. Estas reuniones no fueron nombradas por otras áreas de la compañía como Servicios de Tecnología o Tercerización de Servicios. Al momento de esta tesis no tenemos conocimiento si la razón por la cual no fueron nombradas fue que estas prácticas se realizaban únicamente en el área de Consultoría o si las otras áreas no encontraban valor en estas reuniones.
- Los profesionales de niveles de carrera más altos o con mayor antigüedad en la compañía no sienten la necesidad de utilizar herramientas online para conectarse con colegas. Durante los años que han pertenecido en la compañía han logrado una vasta red de contactos que aunque no sepan del tema, pueden referirles otros colegas que sí posean esos conocimientos. 2 de cada 10 entrevistados de Consultoría señaló que es más fácil y más rápido comunicarse directamente con sus contactos.
- La colaboración suele suceder con la red de contactos más cercana. Incluso cuando los profesionales reconocen el valor de llegar a una red más extensa e incluso conectarse con el conocimiento colectivo para producir innovación, la colaboración se genera mayormente en grupos de trabajo cerrados. La interacción personal genera mayor confianza a la hora de contactarse con otros profesionales para realizar preguntas y le agrega una apreciación de exactitud y validez a las respuestas.

El factor “confianza” es una variable importante en la interacción con colegas y más en el ámbito de las comunidades de práctica. El Stream, de alguna manera, genera

⁸⁵ Algunas comunidades profesionales relacionadas con una industria en particular o a un proceso suelen tener reuniones mensuales donde discuten un tema en particular. En esas reuniones, que son virtuales a través de videoconferencias, un equipo puede presentar un proyecto en el que esté trabajando para obtener feedback o compartir éxitos y fracasos en su implementación.

desconfianza en los usuarios. Los profesionales necesitan saber a quién preguntarle en el momento en que precisan saber algo nuevo. En las herramientas de colaboración cualquiera puede responder, pero tomar esas respuestas como válidas requiere cierto grado de confianza. Sabemos que las relaciones de confianza toman tiempo en construirse. El solo hecho de que alguien responda una pregunta o escriba un blog no le brinda credenciales suficientes para ser posicionado como una “voz autorizada”. La interacción personal, tener alguna referencia de alguien conocido, o el sólo hecho de ser listado como referente de un área, le da a las palabras de las personas una seguridad y credibilidad que las redes sociales internas no consiguen. Como mencionamos en el párrafo anterior, postear en el Stream para una red más amplia de contactos es visto como algo positivo. Sin embargo los entrevistados que sí utilizaban estas herramientas indicaron que, aun cuando recibían respuestas a sus preguntas en el Stream, mantenían cierta incertidumbre sobre la exactitud y veracidad de las respuestas recibidas si éstas no provenían de alguien que conocieran (o de una persona que estuviera relacionada a su red de contactos): ¿cómo saber que la persona que respondía era experto en el tema y proveía un conocimiento válido? Si bien el Stream tiene el potencial de expandir la accesibilidad a una red de contactos amplia (la “fantasía” de conectar a 305.000 empleados), el factor de confianza termina limitando la red al círculo de contactos más cercanos.

Otro de los problemas encontrados entre los profesionales que adoptaban comportamientos colaborativos era la falta de compromiso por parte de los otros miembros de la comunidad. 4 de cada 10 entrevistados del área de Consultoría de Gestión mencionó no haber sido exitoso en buscar conocimiento a través del Stream. Los profesionales que buscaban respuestas rápidas y precisas posteando a través del Stream, al no encontrar respuestas rápidamente, se sentían desalentados a volver a utilizar ese medio para lograr objetivos de corto plazo. La herramienta en sí misma no era percibida como *difícil de usar*, es decir, no se trataba de un problema de usabilidad, sino que era vista como *el agujero negro* donde las preguntas quedaban *a la suerte* de ser encontradas por alguien que fuera *tan amable* de responderlas. También manifestaron que en los casos que conseguían una respuesta, muchas veces no era lo que estaban buscando. Como comentamos anteriormente, resulta más fácil entonces llevar su inquietud directamente a la red de contactos, aun cuando tome más tiempo y trabajo generar la “red de referidos” hasta llegar al conocimiento que están necesitando.

Por esta razón, los expertos en alguna temática son altamente valorados. El conocimiento tácito que ellos pueden aportar no puede ser transcrito en documentos. Los profesionales buscan expertos para validar conocimientos o para aumentar sus

conocimientos propios. En la mayoría de los casos llegan a ellos por el *boca en boca* de alguien que conoce a alguien y alguna vez lo ayudó con un tema en particular. Las comunidades de práctica son altamente valoradas a la hora de encontrar contactos y expertos en un área. La lista de contactos de estas comunidades ayuda a identificar líderes de áreas geográficas de alguna industria o área de negocios específicas. Varios entrevistados, tanto del área de Consultoría de Gestión como en Servicios Tecnológicos indicaron que visitan estas comunidades para encontrar contenido y expertos.

Los profesionales de Consultoría de Gestión en su mayoría utilizan las comunidades para mantenerse al tanto de lo que pasa en la práctica, los mensajes del liderazgo, nuevas tendencias en el área. Sin embargo, no participan activamente comentando o sumando contenido. Son los llamados “lurkers” o miembros pasivos de la comunidad. Estos comportamientos no son vistos como negativos en las comunidades de práctica ya que se espera alguien que tiene una actividad receptiva (o participación silenciosa), con el tiempo se integre como un miembro activo de la comunidad. Mantener el tráfico y poner a los empleados en contacto con información que genere conocimiento es un rol importante de estas comunidades: “Acechar (lurking) es también compromiso de los miembros de la comunidad”⁸⁶.

En otros estudios realizados acerca de este tema, se indica que las explicaciones principales para mantenerse como pasivos suelen ser “leer es suficiente” o “estar conociendo la comunidad”⁸⁷. En el caso de nuestro estudio se ratifica la primera razón y se suma otra relacionada con el factor del tiempo disponible para dedicarle. Un alto porcentaje de los entrevistados comentaron que no disponen del tiempo suficiente para dedicarse a participar activamente. Los usuarios “escanean” el Stream, leen aquí y allá lo que otros postean, buscan la información que necesitan y con eso les basta. La participación activa (postear, comentar, contribuir contenidos) es percibida como una tarea adicional al trabajo diario. Ahondaremos en esto más adelante.

VI.III.III. Compromiso y prácticas en compartir conocimiento

Fomentar el compartir conocimiento constituye el mayor desafío en el campo de la gestión del conocimiento. En estudios anteriores acerca de información y gestión del conocimiento, se ha indicado que la visión de que “el conocimiento es poder” dificulta la

⁸⁶ “What should we do about lurkers in our online community?”, Online Community Results, <http://www.onlinecommunityresults.com/2013/08/13/what-should-we-do-about-lurkers-in-our-online-community>. Agosto 2013 (consultada en noviembre 2014).

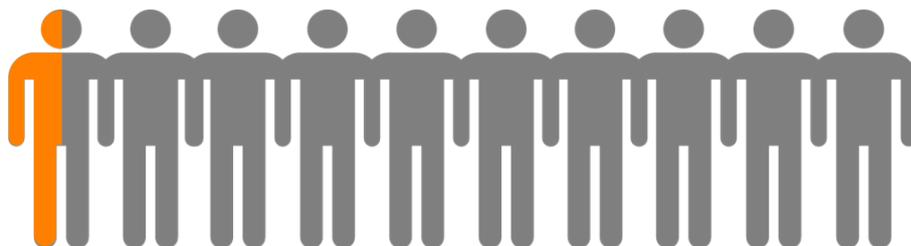
⁸⁷ Nonnecke, Blair; Andrews, Dorine; Preece, Jenny y Voutour, Russell, “Online Lurkers Tell Why” (trabajo de la Conferencia AMCIS - Americas Conference on Information Systems, New York, agosto 2004).

circulación de conocimiento en una organización. Según este estudio, a los empleados “no les gusta compartir sus mejores ideas ya que esto les quita la oportunidad y la ventaja de destacarse en la organización”⁸⁸. Aquellos estudios también plantearon que algunos empleados se resisten a compartir su conocimiento por razones vinculadas con su seguridad laboral. Si los profesionales tienden a resistirse a compartir su conocimiento con el resto de la organización, no sería posible gestionarlo.

El total de los participantes de nuestro estudio manifestaron estar habituados a intercambiar el conocimiento entre los integrantes de su grupo de trabajo o con todos los profesionales asignados al proyecto o cliente en el que ellos se desempeñan. Para esto cuentan con repositorios de documentos que son privados, limitados a un grupo de empleados. El conocimiento con respecto al proyecto y al cliente fluye internamente *durante* el proyecto pero una vez terminado el mismo, el conocimiento generado debería ser convertido en conocimiento explícito y contribuido al KX para que esté disponible para todos y forme parte del conocimiento organizacional. Este último paso surgió como la problemática específica del estudio que realizamos.

Contrariamente a lo que plantean las investigaciones mencionadas previamente, **nuestro estudio identificó que el mayor problema a la hora de compartir conocimiento no estaba relacionado con una visión egoísta de reservarse el conocimiento para uno mismo como ventaja competitiva dentro de la organización. Se descubrió que la mayoría de los entrevistados no comparte su conocimiento proactivamente (solo el 5% de los entrevistados había contribuido contenido al KX), pero todos los entrevistados reconocieron que son abiertos a compartir su conocimiento si son contactados por alguien que lo necesita, ya sea enviando documentación por email o compartiendo experiencias por teléfono o videoconferencia.**

Sólo un 5% de los entrevistados había compartido documentos a través del KX



⁸⁸ Ezigbo, Charity, *op. cit.*

Especialmente en el área de Consultoría de Gestión, todos los entrevistados indicaron saber que luego de terminar un proyecto hay un proceso formal por el que deben compartir los contenidos del proyecto, pero muchas veces no lo conocen en detalle. En muchos casos los profesionales no tienen del todo claro qué tipo de información debe ser compartida y no están seguros si el conocimiento que ellos poseen vale la pena ser compartido. **Se identificó la necesidad de tener una dirección o parámetros más claros acerca de cuál es el conocimiento que agrega valor al conocimiento colectivo.**

Por otro lado, hay una limitación clara en cuanto al tiempo a dedicarle a esta actividad. En la mayoría de los casos, los consultores terminan su proyecto e inmediatamente están asignados a uno nuevo. Antes de contribuir los documentos al KX, estos deben pasar por un proceso de “limpieza” (scrubbing) para eliminar cualquier información confidencial que pueda generar problemas legales para la compañía. Esto implica dedicarle tiempo (que indican que no tienen) a un proyecto pasado, cuando ya tienen el 100% de su tiempo asignado a un proyecto nuevo. Adicionalmente, un porcentaje de los entrevistados de niveles más junior, proactivamente han indicado que es necesario un proceso de aprobación de sus ejecutivos para subir los documentos al KX. Esto adhiere un paso más al proceso de contribución y pocos profesionales están dispuestos a llevarlo a cabo estando en un nuevo cliente (y muchas veces teniendo nuevos líderes a quienes reportar).

En las áreas de Servicios Tecnológicos y Tercerización de Servicios se descubrió **que no hay procesos estipulados, de manera que hay aún más dudas en cuanto al valor que sus contribuciones pueden dar al conocimiento organizacional.** Esto puede estar relacionado con otro de los hallazgos de la investigación, ya que se identificó que en estas áreas mayormente el conocimiento es compartido en repositorios de grupos cerrados.

La visión de la compañía fomenta la cultura de compartir conocimiento, y los profesionales tienden a compartirlo cuando se los contacta y sobre todo con su grupo de trabajo. El conocimiento tácito fluye entre los integrantes de un grupo y entre individuos y sus colegas de otros proyectos con características comunes. Al parecer, los entrevistados no eran tímidos a la hora de contactar a otros que posean conocimiento en relación a un tema en particular, y las personas contactadas están dispuestas a compartir sus experiencias. **Sin embargo, a la hora de condensar ese conocimiento y transformarlo en explícito, se encuentran las barreras del tiempo requerido por los procesos de contribución señalados y la duda acerca del valor de ese conocimiento.**

Estos problemas no parecen ser exclusivos de empresas de consultoría. Un estudio realizado para la empresa Caterpillar (un fabricante para la construcción y equipos de

minería)⁸⁹ señaló una problemática similar con su herramienta interna de gestión del conocimiento:

“En principio, el proceso de obtener la aprobación de las contribuciones del conocimiento por los gerentes lleva tiempo (teniendo en cuenta las guías de uso, los gerentes de las comunidades tienen que verificar la veracidad de las entradas de conocimiento antes de permitir que se contribuyan al sistema)”⁹⁰.

VI.III.IV. Motivaciones y Obstáculos a la hora de compartir conocimiento

Hasta este punto el estudio se había centrado en las maneras en que los usuarios “consumían” o compartían conocimiento. La cuarta variable de la investigación estaba más relacionada con las actitudes de los profesionales con respecto a las herramientas 2.0, pero también orientada a indagar sobre las motivaciones y las barreras que los llevaban a compartir o no su conocimiento a través de ellas.

Este punto tenía gran importancia para el equipo de Social Learning que aspiraba comprender cómo los profesionales “aprenden socialmente” y qué tipo de herramientas pueden facilitar estos comportamientos para, con esta información, poder planificar estrategias más efectivas. “Los esfuerzos de la organización deber ser enfocados en crear las oportunidades para que los empleados interactúen formal o informalmente, y para fomentar que compartan su conocimiento”⁹¹.

En un estudio acerca de las comunidades de práctica, Molly McLure and Samer Faraj⁹² indicaban que los empleados consideran al conocimiento como un “bien común” que pertenece a la organización y no al individuo, el intercambio de conocimientos está motivado por la obligación moral y los intereses de la comunidad, no solo el interés individual. Como se comentó en el punto anterior, este estudio comprobó este punto. En especial los líderes entrevistados, con mayor nivel de carrera, comentaron que pasan horas al teléfono compartiendo experiencias o contestando preguntas sobre propuestas, implementaciones y clientes.

Por otro lado, se pudo identificar que la barrera más importante al momento de compartir conocimiento utilizando las tecnologías 2.0, es el tiempo que esta actividad puede consumir. Los profesionales perciben las actividades de Social Learning en las

⁸⁹ Información extraída de Wikipedia: <http://es.wikipedia.org/wiki/Caterpillar>

⁹⁰ Ardichvili, Alexander; Page, Vaughn y Wentling, Tim, "Motivation and barriers to participation in virtual knowledge-sharing communities of practice", *Journal of Knowledge Management* (2003): Vol. 7, Nro. 1, pp. 64-77.

⁹¹ *Ibid.*

⁹² McLure Wasko, Molly y Faraj, Samer, "Why should I share? Examining Social Capital and Knowledge Contribution in Electronic Networks of Practice", *MIS Quarterly* (marzo, 2005): Vol. 29, Nro.1.

comunidades online o el subir contenido a la biblioteca de documentos como una actividad disgregada de sus tareas laborales, a la cual deben dedicarle tiempo extra.

La segunda barrera que fue descubierta en esta investigación era la falta de conocimiento acerca de las herramientas disponibles y el potencial que pueden tener. En el momento en que el estudio fue realizado, a principios de 2013, las herramientas como comunidades de práctica online, el Stream, blogs y foros de discusión eran utilizados mayormente por los profesionales de consultoría, pero como señalamos anteriormente, en las áreas de Servicios Tecnológicos y Tercerización de Servicios, estas herramientas no eran conocidas. La mayoría de estas áreas ni siquiera habían oído hablar de ellas, y de haberlo hecho, nunca las habían utilizado.

Los profesionales se sienten motivados a capacitarse continuamente en relación a su área de trabajo, sea a través de documentación relevante o en conversaciones con expertos que puedan ayudarlos a cultivar su conocimiento. En tal sentido, 90% de los participantes indicó que es difícil encontrar expertos cuando surge un problema particular o al tratar de encontrar experiencias relacionadas a su área de trabajo. También un 90% de los entrevistados mencionó que buscan expertos a través de sus redes de contacto. De no conocer a alguien que sepa del tema, buscan entre sus conocidos a alguien que puedan ellos conocer. El 70% de los entrevistados mencionó la red de contactos LinkedIn como fuente de contactos alternativa.

9 de cada 10 profesionales buscan expertos a través de su red de contactos.



A la pregunta acerca de qué los motivaría a utilizar más las herramientas de colaboración, hubo dos declaraciones predominantes que si bien no sorprendían a los solicitantes de este estudio, generaron varias acciones una vez publicado el mismo:

- **La motivación por parte de los líderes de la organización es importante para los profesionales.** El 35% de los participantes indicó que los líderes de su organización los motivaban a participar pero, la colaboración a la que aludía era

en su propio equipo, y no a través de las herramientas globales de la compañía. **El 50% de los entrevistados de Consultoría de Gestión indicaron que no creían que los líderes de la organización notaran sus esfuerzos para compartir su conocimiento,** o, en el caso que supieran de estos comportamientos, no les darían importancia.

Por otro lado, los entrevistados señalaron la importancia de que los líderes “guíen con el ejemplo” y ellos mismos participen para demostrar que la utilización de estas herramientas y el compartir conocimiento agrega valor al trabajo diario.

- **Las habilidades de manejar y compartir conocimiento deberían formar parte de la evaluación de desempeño de los empleados.** En correlato con lo indicado anteriormente, si los profesionales no perciben estas actividades como parte de su trabajo, necesitan otro tipo de motivación (monetaria o de reconocimiento moral) para participar activamente. El liderazgo de las distintas áreas debería considerar estas actividades como parte del rol de los profesionales, para motivarlos y reconocerlos por estas acciones. Si bien la mayoría de los participantes comparten su conocimiento reactivamente (cuando le es solicitado), el conocimiento explícito debe ser puesto a disposición de todos para que tenga mayor fluidez y peso a nivel corporativo.

El análisis de las motivaciones y barreras para compartir conocimiento a través de herramientas 2.0 deja entrever, por un lado, que **para los profesionales de esta compañía el comportamiento de compartir conocimiento es una conducta “esperada”** y, por el otro, que **los des-usos de las herramientas tienen menos que ver con un aspecto tecnológico o de usabilidad, y en mayor medida con el hecho de no considerar estas conductas como parte de las actividades diarias.**

VI.III.V. Conclusiones generales

Como comentamos anteriormente, en la cultura organizacional de Accenture existe el valor corporativo de “una red global”, los profesionales comparten ese valor y lo incorporan como propio. Según el estudio realizado, comportamientos como compartir conocimiento y experiencias que puedan evitar “reinventar la rueda” y generar menores riesgos son vividos como “esperados” en el ámbito laboral. Todos los entrevistados indicaron que pueden contactar a otros para recibir ayuda con un problema particular, lo que también genera que se sientan impulsados a compartir los conocimientos propios cuando otros profesionales los contactan. La compañía también considera que los empleados “high

performers” (empleados de alto rendimiento) tienen una mayor participación en ambientes colaborativos. Estos trabajadores incrementan su productividad, ya que reducen el tiempo de búsqueda de información, poseen una red de contactos más extensa y gracias a eso logran desarrollar soluciones más rápidamente. Desafortunadamente en el estudio no se pudo contar con la unidad de análisis “empleados de alto rendimiento” por una cuestión de confidencialidad.

Hemos visto en este capítulo que las herramientas de colaboración pueden facilitar la comunicación entre los profesionales y el contenido disponible, así como también con otros empleados. Sin embargo, también hemos encontrado en este estudio que **la colaboración tiene un poder mayor cuando se realiza cara a cara (incluso a través del chat o el teléfono) o en ámbitos de confianza, ya sea con equipos de trabajo como también con personas con las cuales se ha interactuado de manera más directa**. La participación en ambientes colaborativos no se limita al ámbito de las herramientas 2.0, sino que las reuniones de equipos o reuniones online (incluso con profesionales de otras áreas u otros países) pueden brindar aun resultados más contundentes, porque logran un nivel de confianza e inmediatez que lleva a mayor productividad. Con esto no queremos decir que las herramientas no proveen valor, sino que, contrariamente, logran facilitar la conexión (o el primer nivel de interacción) con redes de personas que, de otra manera, sería imposible conocer.

La proliferación y profundización de comunidades profesionales de práctica, donde los profesionales pueden encontrar conocimiento pertinente, así como también involucrarse en conversaciones y generar ideas de innovación sigue siendo un área de desarrollo para fomentar el intercambio de conocimientos entre distintas áreas de la compañía. Actualmente, en Accenture se lleva a cabo un programa que prioriza las comunidades profesionales, donde distintos líderes de las áreas actúan como “Community Champions” (generalmente llamados Community Managers) para asegurar que los profesionales encuentren el espacio donde buscar conocimiento en forma de documentación y conversaciones con expertos para desarrollar y hacer circular el conocimiento de la compañía. El estudio del resultado de esta estrategia puede ser tomado para un estudio posterior a esta tesis.

En este contexto, las comunidades de práctica parecen tener potencial como lugar propicio para generar un “sentimiento de pertenencia” y facilitar el intercambio de conocimientos. Incluso cuando, como vimos en este estudio, solo un pequeño porcentaje de los entrevistados participa activamente en las comunidades (posteando en el Stream,

subiendo documentos al KX o incluso comentando algún artículo o post), el “lurking” es un comportamiento esperado y no debe ser visto negativamente.

La participación de los usuarios en comunidades online sigue un modelo de 90-9-1⁹³, donde el 90% de los miembros son “consumidores” de conocimiento de otros, el 9% realiza contribuciones esporádicamente, y sólo un 1% son los que participan activamente con continuidad.

Todo esto nos permite esbozar cinco puntos como conclusiones principales:

- **Los profesionales esperan obtener dos cosas estas herramientas: encontrar información y conocimientos de manera rápida y efectiva e incrementar su capital intelectual a partir del intercambio de conocimientos.** El conocimiento que buscan puede ser explícito o implícito: muchas veces buscan documentos que puedan darles pautas a seguir en una implementación, y en otras ocasiones están más interesados en las experiencias que tuvieron las personas involucradas en estos procesos, para aprender de ese conocimiento tácito y aprovecharlo en nuevas experiencias.
- **Las comunidades de práctica deben generar relaciones y espacios de colaboración en un ambiente de confianza para que este intercambio tenga el resultado deseado. Con el solo hecho de que la comunidad exista, no significa que se generen conversaciones en su interior.** En esta compañía en particular, el conocimiento fluye igualmente, ya que los profesionales generan redes de contactos están dispuestos a compartir su conocimiento con otros empleados.
- El conocimiento tiene que estar disponible y ser catalogado con el objetivo de que sea fácil de encontrar según el área de interés. El estudio dejó ver que **los profesionales no logran encontrar el conocimiento que necesitan con la inmediatez esperada.** Los entrevistados dejaron en claro que el motor de búsqueda no logra satisfacer la necesidad de los usuarios, por lo que se deben generar nuevas formas de poner a disposición el conocimiento de la compañía. Las comunidades de práctica podrían ser un lugar para generar conocimiento en conjunto y tenerlo disponible para todo aquel que se interese en el tema de referencia. Esto podría generar mayor efectividad, así como también espíritu participativo entre sus miembros, ya que la responsabilidad de que el contenido

⁹³ Nielsen, Jakob, “The 90-9-1 Rule for Participation Inequality in Social Media and Online Communities”, *Nielsen Norman Group articles*, octubre 9, 2006, <http://www.nngroup.com/articles/participation-inequality/> (consultada el 15 de diciembre de 2014).

esté disponible es de los miembros de esta comunidad (se genera un efecto “el huevo y la gallina” en el cual, si los profesionales no generan y suben los documentos al KX, no hay contenido disponible para la comunidad y, por ende, no se genera el espiral del conocimiento).

Sin embargo, se debe tener en cuenta que estas comunidades no se manejen como grupos cerrados, sino que el conocimiento fluya a través de la organización, para que esté disponible para todo el que lo necesite, “la información no vale nada si no se puede movilizar y utilizar”⁹⁴. Hemos visto anteriormente que el conocimiento se genera y circula mayormente entre miembros de un mismo equipo o proyecto, o entre una red de contactos que se conoce. El poder del conocimiento corporativo se potencia cuando éste queda puesto a disposición como conocimiento explícito en una biblioteca como el “Knowledge Exchange”. El equipo de Social Learning aplica procesos de recolección de documentos cuando los proyectos son concluidos, para asegurar que estén disponibles para cultivar el conocimiento de otros que se enfrenten a desafíos similares.

“El grado en el cual la empresa puede actuar inteligentemente depende de las competencias de su gente y de sus capacidades operacionales, como su estructura, sistemas y políticas y en llevar adelante fuerzas, como por ejemplo la motivación. Es también difícil para la mayoría de las empresas determinar que es requerido para hacer los comportamientos más inteligentes”⁹⁵.

- **Es necesario obtener apoyo por parte de los líderes de las distintas áreas organizacionales de la compañía.** Los líderes de cada área organizacional deben fomentar estos comportamientos, involucrarse en conversaciones y posicionarse como el 1% del modelo 90-9-1 que mencionamos más arriba: deben iniciar actividades y encender las conversaciones para hacer circular las experiencias y el conocimiento. Según nuestro estudio, en Accenture al menos, una parte de ese 1% debe estar representado por los líderes de las distintas organizaciones internas, para actuar como “modelos a seguir” y motivadores, logrando una mayor participación de miembros de esa área organizacional.
- Si bien los profesionales indican estar dispuestos a compartir su conocimiento cuando es necesario, **el factor reconocimiento sigue siendo una variable**

⁹⁴ UNESCO, *op. cit.*

⁹⁵ *Ibid.*

importante a la hora de la participación en comunidades y la utilización de estas herramientas para documentar el conocimiento e interactuar con otros.

En resumen, para lograr una mayor participación en la generación de conocimiento y un uso adecuado de las herramientas de colaboración que contribuyan a generar conocimiento colectivo a través del “espiral de conocimiento”, es clave la definición de una estrategia contundente. Dicha estrategia debe contemplar la transformación de procesos y relaciones, brindando el tiempo y los espacios de encuentro donde los profesionales se relacionen y participen. Por último, es necesario aceptar que no todo el mundo será activo en el uso de estos nuevos medios de colaboración y debe tenerse en cuenta a la hora de plantear expectativas.

Conclusión

En el recorrido realizado a lo largo de esta tesina hemos planteado cómo el conocimiento es un elemento clave en toda organización y, aquellas empresas que buscan diferenciarse y ser innovadoras, necesitan identificar y acrecentar el conocimiento (sea tácito o explícito) que cada trabajador posee y que es crítico para la organización. Para administrar, distribuir y utilizar el conocimiento de sus profesionales, las empresas requieren implementar programas de gestión del conocimiento o, como preferimos llamarlo, *Social Learning*.

También esbozamos cómo la Web 2.0 abre nuevos desafíos de interacción donde los usuarios comparten su talento, sus conocimientos, sus experiencias y sus dudas. Las empresas no han sido ajenas a estos cambios y, al parecer, algunas de ellas son conscientes de los beneficios que puede aportar una cultura que fomente la participación y la colaboración entre sus profesionales. Por ello, organizaciones como Accenture, han optado por este tipo de herramientas para conectar a sus profesionales, adentrándose en lo que conocemos como Enterprise 2.0.

Sin embargo, la incorporación de herramientas 2.0 en el ámbito empresarial en muchos casos no está alcanzando los beneficios que inicialmente se esperaban (o el paso es más lento de lo esperado), ya que la adopción y uso de éstas por parte de los trabajadores en la mayoría de los casos no se da espontáneamente.

Nuestra investigación dio cuenta que, incluso en una compañía que es reconocida como líder en gestión de conocimiento y como una de las más adelantadas en desarrollo de herramientas de colaboración, los niveles de adopción no cumplen las expectativas aun cuando los profesionales tienen a disposición un portfolio variado de herramientas, probablemente porque no satisfacen las necesidades de conocimiento.

Debemos tener en cuenta que *Enterprise 2.0* no es un sinónimo de *Social Learning*. Si bien las herramientas tienen el potencial de producir, hacer circular y hacer más visible el conocimiento colectivo, el mayor desafío es generar un cambio de comportamientos en los profesionales para que las incorporen y utilicen de forma adecuada. Esto requiere una combinación de trabajadores del conocimiento comprometidos, utilizando herramientas de comunicación óptimas para aquello que quieren lograr, con una estructura organizacional que le de soporte. Este proceso desafía a las organizaciones, entonces, a definir una estrategia para favorecer el cambio de comportamientos en este sentido. Esta estrategia

debe incluir acciones de comunicación, formación, gestión de comportamientos, gestión de contenidos, reconocimiento e incentivos.

Para fomentar la adopción de prácticas colaborativas y aprovechar los beneficios que el buen uso de estas herramientas puede tener, es fundamental contar con un grupo de profesionales que las gestionen de manera colectiva y animen a otros a participar. Las organizaciones deben permitir a los trabajadores del conocimiento manejar activamente sus redes de contactos y el conocimiento que producen, gestionando los procesos para que esto pueda ser llevado a cabo y generando los espacios para que el conocimiento circule. Es necesario reconocer la importancia de cada miembro de la organización en la creación del conocimiento colectivo. Es en este espacio que creemos que el profesional de las Ciencias de la Comunicación debe tener un rol activo:

- El comunicador debe favorecer la creación de una cultura organizacional que genere un ambiente que facilite la participación y las prácticas de colaboración, donde los profesionales compartan su conocimiento tácito entre sus redes de contactos.
- El comunicador deber plasmar el conocimiento que es producido, poniéndolo a disposición de todos aquellos que lo necesiten, impulsando la interacción de distintas áreas para lograr un enfoque interdisciplinario. En este proceso, es importante reconocer las diferencias entre las áreas y utilizar diversos modos de interacción y gestión efectivas de acuerdo a cada grupo de trabajo. Como gestor del conocimiento, el comunicador debe analizar las necesidades de las distintas áreas, conocer las habilidades requeridas para llevar a cabo el trabajo diario y lograr identificar dónde reside el conocimiento para ponerlo a disposición. Debe actuar en reducir la brecha entre la demanda y la oferta del conocimiento.
- Así como cada grupo de trabajo o comunidad tiene necesidades diferenciales, no existe un molde que aplique a todas por igual. El comunicador deberá identificar, para cada objetivo de colaboración, cuál es la herramienta que le permitirá alcanzar de manera más eficiente ese objetivo. El comunicador no tiene que ser una persona técnica, pero sí deberá estar *empapado* de las transformaciones en las técnicas y prácticas comunicacionales, para poder fortalecer los programas de *Social Learning*.

- Compartir conocimiento requiere confianza en dos sentidos. Por un lado, a nivel organizacional se debe asegurar un clima institucional que permita a los profesionales compartir libremente sus experiencias y conocimientos. Por otro lado, que se pueda generar la confianza entre los miembros de un grupo o comunidad para confirmar que el conocimiento compartido es válido y relevante. El comunicador debe actuar como generador de espacios de interacción para lograr que los trabajadores puedan expandir sus redes de contactos y afianzar las relaciones de las personas que las integran.
- Para lograr la adopción de estos comportamientos, el comunicador deberá también recolectar *buenas prácticas* y casos de éxito para demostrar los beneficios de la utilización de las herramientas.
- El comunicador debe aportar la noción de que el conocimiento (y la comunicación si lo extendemos) es un bien intangible y colectivo, que se enriquece y expande cuanto más se comparte.

El desarrollo y la adhesión a una cultura de *Social Learning* lleva tiempo y requiere un compromiso por parte de la organización. “El conocimiento, a diferencia de la información, es acerca de creencias y compromiso. El poder del conocimiento de organizar, seleccionar, aprender y juzgar viene de los valores y creencias, casi tanto, y probablemente más que, de la información y la lógica”⁹⁶. Todo programa de Social Learning requiere un tiempo de madurez. Los profesionales de las empresas que han comenzado a aplicar estos comportamientos, deberán profundizar los procesos para compartir más experiencias con vistas a acrecentar sus redes profesionales de trabajo, con el objeto de manejar nuevas y complejas situaciones, creando así su “marca personal” para convertirse en voces autorizadas.

En el recorrido de este trabajo surgieron nuevos interrogantes que excedían a los objetivos de esta tesina y que sería interesante explorar.

Por un lado, hemos señalado anteriormente que para que un programa de Social Learning sea exitoso, la cultura organizacional debe generar los espacios para que los profesionales se sientan incentivados a compartir su conocimiento. Sería interesante investigar qué aspectos de la cultura organizacional tienen mayor influencia e impacto en el sentido de pertenencia que lleva a los trabajadores a incrementar su participación.

⁹⁶ Davenport, Thomas H. y Prusak, Lawrence, *op. cit.*

Por otro lado, al introducirnos en la temática del conocimiento colectivo, surgió como inquietud el concepto de capital intelectual y las formas y/o posibilidades de apropiación del mismo por parte de las empresas. ¿Es posible que la empresa logre apropiarse del capital intelectual de cada uno de sus trabajadores? El capital intelectual es intrínseco de los empleados, es propio de cada uno. Sería interesante indagar hasta qué punto el trabajador es consciente de los mecanismos que utilizan las empresas para lograr “adueñarse” de este capital y también cuáles son éstas formas de apropiación.

En tercer lugar, nuestra investigación dejó entrever que los profesionales utilizan las comunidades de práctica como espacio de colaboración, sea participando activamente o como *lurkers*. Para potenciar estos espacios se debería indagar más en detalle qué hace a una comunidad de práctica más exitosa. Si bien existen publicaciones escritas acerca de comunidades de práctica, como indicamos más arriba, no existe un “modelo” a seguir y en cada caso se deberán adaptar ciertas pautas en relación a las necesidades planteadas para el desarrollo y la evolución de esa comunidad en particular. No es casualidad que existan cursos de “Community Manager” y esta nueva figura genere nuevos puestos de trabajo. La Web 2.0, tanto al exterior como al interior de la empresa, son herramientas valiosas pero necesitan ser gestionadas para generar mayores beneficios.

Bibliografía

- Accenture. Descripción de la compañía, <http://www.accenture.com/ares/company/overview/Pages/index.aspx> (consultada en diciembre 2014).
- Acevedo, María José. 2002. La implicación: luces y sombras del concepto lounoniano. Artículo de la cátedra del Profesor Ferrarós, Análisis Institucional, Carrera Ciencias de la Comunicación, UBA.
- Aldanondo, Javier Martínez. 2009. No nos engañemos, el conocimiento no se puede gestionar. *Catenaria Newsletter* (Septiembre): Edición Nro. 42.
- APQC. 2013. *Transferring and Applying Critical Knowledge*. Houston: APQC.
- Ardichvili, Alexander; Page, Vaughn y Wentling, Tim. 2003. Motivation and barriers to participation in virtual knowledge-sharing communities of practice. *Journal of Knowledge Management*: Vol. 7, Nro. 1.
- Ávila Ortega, María del Consuelo; Hernández García, Patricia; y Borjas García, Jorge Edgardo. 2012. Vértice Universitario (enero - marzo): Nro. 53.
- Back, A., Koch, M. 2011. Broadening Participation in Knowledge Management in Enterprise 2.0. *Information Technology*: 135-141.
- Becerra, Martín. 1999. El proyecto de la Sociedad de la Información en su contexto. *Análisi: Quaderns de comunicació i cultura*: Nro. 23, Universitat Autònoma de Barcelona, Bellaterra, p. 137-149.
- Becerra, Martín. 2000. De la divergencia a la convergencia en la sociedad informacional: fortalezas y debilidades de un proceso social inconcluso. *Zer*: Nro. 8, Facultad de Ciencias Sociales y de Comunicación, Universidad del País Vasco, Bilbao, p. 93-112.
- Becerra, Martín. 2003. La sociedad de la información. Lección Básica publicada en el Portal del Instituto de la Comunicación, <http://www.portalcomunicacion.com>, Universidad Autónoma de Barcelona, Barcelona.
- Bishop, Jonathan. 2006. Increasing participation in online communities: A framework for human-computer interaction. *Science Direct* (enero).
- Boisier, Sergio. 2001. Sociedad del Conocimiento, Conocimiento Social y Gestión Territorial. Documento de trabajo. Preparación de un informe para la OCDE.
- Bradley, Anthony J. y McDonald, Mark P. 2011. *The Social Organization. How to use Social Media to tap the collective genius of your customers and employees*. Estados Unidos: Gardner Inc. Harvard Business Review Press.

- Brandon Hall Group Excellence, “Award 2014”, <http://brandonhall.com/excellence-learning.php?year=2014> (consultada en noviembre 2014).
- Castells, Manuel. 1995. La Sociedad de la Información. *El País*, 25 de febrero, sección Opinión.
- Chalmers, Alan F. 1989. *¿Qué es esa cosa llamada ciencia? Una valoración de la naturaleza y el estatuto de la ciencia y sus métodos*. 8va ed. España: Editorial siglo veintiuno.
- Chatzkel, Jay L. 2003. *Knowledge Capital: How Knowledge-Based Enterprises Really Get Built*. Estados Unidos: Progressive Practices website.
- Chui, Michael; Manyika, James; Bughin, Jacques; Dobbs, Richard; Roxburgh, Charles; Sarrazin, Hugo; Sands Geoffrey; y Westergren, Magdalena. 2012. *The social economy: Unlocking value and productivity through social technologies*. Washington DC: McKinsey Global Institute.
- Cross, Jay. 2014. Want Results? Champion the informal. *Chief Learning Officer Magazine* (febrero).
- Covi Druetta, Delia. 2002. Sociedad de la información y el conocimiento. Entre el optimismo y la desesperanza. *Revista Mexicana de Ciencias Políticas y Sociales* (mayo-agosto): Vol. XLV, Nro. 185.
- Damianos, Laurie E. y Holtzblatt, Lester J. 2011. Measuring Community Success: One Size Does Not Fit All. *Lecture Notes in Computer Science: Volume 6778*, 2011, pp 188-196
- Davenport, Thomas H. 2011. Rethinking knowledge work: A strategic approach. *McKinsey Quarterly* (febrero): Vol.10, Nro. 7.
- Davenport, Thomas H. y Prusak, Lawrence. 2000. Working Knowledge: How organizations manage what they know. *Ubiquity* (noviembre): Vol. 2000, Nro. 6.
- Davidove, Eric. 2010. Get Serious About Social Learning by Focusing on What Matters. *Learning Solutions Magazine* (29 de noviembre): Sección Featured.
- Davidove, Eric y Butler, Peter. 2009. The business case for social learning: Dealing with the “capability recession” at lower cost. *Accenture Outlook* (abril): Nro. 1.
- Dean, Derek y Webb, Caroline. 2011. Recovering from information overload. *McKinsey Quarterly* (enero).

- Drucker, Peter. 1992. *The Age of Discontinuity: Guidelines to Our Changing Society*. Estados Unidos: Transaction Publishers.
- Drucker, Peter F. 2005. Gestionarse a sí mismo. *Harvard Business Review America Latina*, enero.
- Emelo, Randy, 2014. Social, Informal Learning can be measured. *Chief Learning Officer* (febrero).
- Ezigbo, Charity. 2013. Developing Intellectual Asset by Knowledge Sharing. Vol.3, Nro.1.
- Ferreira, S.D.M. and M. Neto. 2005. Knowledge management and social learning: exploring the cognitive dimension of development. *Knowledge Management for Development*: Vol. 1(3), 4-17
- Flores Caicedo, Julio Cesar. 2010. La gestión del conocimiento y las herramientas colaborativas: una alternativa de aplicación en instituciones de educación superior. *Revista de Investigación* (diciembre): Vol.34 Nro.71.
- García Quiroz, Blanca Cecilia. 2010. Drucker y la transformación social del conocimiento. Conferencia presentada en SINNCO 2010: “La sociedad postindustrial y el trabajador del conocimiento: revisando a Drucker”, agosto, Guanajuato de Salvatierra, México.
- Gates, Bill. 1996. *Camino al futuro*. Madrid: McGraw-Hill.
- Gotta, Mike. 2007. Enterprise 2.0: Collaboration and Knowledge Management Renaissance. *Burton Group* (noviembre): 257-71.
- Heredia Rico, Jobany J.; Rodríguez Hernández, Aida G. 2012. Productividad de los trabajadores del conocimiento: una perspectiva teórica. *Revista Venezolana de Gerencia* (enero-marzo): Vol. 17, Nro. 57.
- Hernández Sampieri, Roberto; Fernández Collado, Carlos; y Baptista Lucio, María del Pilar. 2010. *Metodología de la Investigación*. 5ta ed. México: McGraw-Hill.
- Høglund, Tom. 2008. Learning 2.0 – Driving High Performance with New Strategies, Tools and a Broader Mission, <http://www.accenture.com/Microsites/learning/Documents/pdfs/Learning-DrivingHigh-Performance-with-NewStrategies.pdf> (consultada 15 de diciembre de 2014).

- Høglund, Tom. 2010. Learning 2.0: Improving Workforce Productivity. *Workforce*, <http://www.workforce.com/articles/learning-2-0-improving-workforce-productivity> (consultada 15 de diciembre de 2014).
- Kayakutlu, Gulgun y Mercier Laurent, Eunika. 2012. From Knowledge Worker to Knowledge Cultivator-Effective Dynamics. Conferencia presentada en la conferencia “Federated Conference on Computer Science and Information Systems”, 9 al 12 septiembre, en Wrocław, Polonia.
- Kogut, Bruce y Zander, Udo. 1992. Knowledge of the Firm, Combinative Capabilities, and the Replication of Technology. *Organization Science* (agosto).
- Lasagna, Marcelo. 2009. 10 ideas acerca del trabajo colaborativo. *Catenaria Newsletter* (septiembre): Edición Nro. 42.
- López Sáez, Pedro; Martín de Castro, Gregorio; Navas López, José Emilio y Delgado-Verde, Miriam. 2010. *Intellectual Capital and Technological Innovation: Knowledge-Based Theory and Practice*. Hershey, PA: Information Science Reference.
- Martín Mejías, Pedro. 2001. Gestión del Conocimiento en las Organizaciones: claves conceptuales y del entorno para la aplicación de programas de gestión del conocimiento. *Red Iberoamericana de información y documentación judicial* (octubre).
- Martínez, Samuel y Solano, Edwing, coord. 2010. *Blogs, bloggers, Blogósfera: una revisión multidisciplinaria*. México DF: Ed. Universidad Iberoamericana.
- Martínez León, Inocencia y Ruiz Mercader, Josefa. 2002. Los procesos de la creación del conocimiento: el aprendizaje y la espiral de conversión del conocimiento. Presentado en “XVI Congreso Nacional de AEDEM”, en Alicante, España.
- Mattelart, Armand. 2002. *Historia de la Sociedad de la Información*. Barcelona: Paidós Comunicación.
- Mattelart, Armand. 2003. La Sociedad de la Información: El enfrentamiento entre proyectos de Sociedad en Historia de la Sociedad. Trabajo tomado de su exposición en la VI Conferencia Internacional “Los retos de México ante la Cumbre Mundial de la Sociedad de la Información”, 28 al 30 de mayo, México.
- McAfee, Andrew P. 2006. Enterprise 2.0: The Dawn of Emergent Collaboration. *MIT Sloan Management Review* (primavera): Vol.47 Nro. 3.

- McKellar, Hugué. 2005. The Knowledge (Worker) Economy. *KMWorld Magazine* (octubre): Vol. 14, Nro. 9.
- McLure Wasko, Molly y Faraj, Samer. 2005. Why should I share? Examining Social Capital and Knowledge Contribution in Electronic Networks of Practice. *MIS Quarterly* (marzo): Vol. 29, Nro.1.
- Meister, Darren y Davenport, Thomas. 2005. *Knowledge Management at Accenture*. Ontario: Ivey Management Services.
- Nielsen, Jakob. 2006. The 90-9-1 Rule for Participation Inequality in Social Media and Online Communities, *Nielsen Norman Group articles*, octubre 9, <http://www.nngroup.com/articles/participation-inequality/> (consultada el 15 de diciembre de 2014).
- Nonaka, Ikujiro. 2007. The knowledge-Creating Company. *Harvard Business Review* (julio-agosto).
- Nonaka, Ikujiro y Takeuchi, Hirotaka. 2011. The Big Idea: The Wise Leader. *Harvard Business Review* (mayo)
- Nonnecke, Blair; Andrews, Dorine; Preece, Jenny y Voutour, Russell. 2004. Online Lurkers Tell Why. Trabajo de la Conferencia “AMCIS - Americas Conference on Information Systems”, agosto, en New York.
- O’Reilly, Tim. 2004. Ver The Architecture of Participation. http://archive.oreilly.com/pub/a/oreilly/tim/articles/architecture_of_participation.html. (consultada en diciembre 2014).
- Peluffo A., Martha Beatriz y Catalán Contreras, Edith. 2002. *Introducción a la gestión del conocimiento y su aplicación al sector público*. Santiago de Chile: ILPES.
- Revista Tendencias. 2007. Comunicación 2.0. Artículos varios en <http://www.gutierrez-rubi.es/wp-content/uploads/2008/01/tendenciasdic07comunicaion-interna-20.pdf> (consultada el 16 de diciembre de 2014)
- Saba Coporation. 2013. New Study: Two-Thirds of Companies are Using Social Learning Technology, <http://www2.saba.com/landing-page/generic/sb/clo-research-pulse-on-social-learning-download/> (consultada el 15 de diciembre de 2014).
- Saladrigas Medina, Hilda. 2005. Comunicación Organizacional: matrices teóricas y enfoques comunicativos. *Revista Latina de Comunicación Social*, 60 (enero)

- Schueler, M. 2011. Social Effects of Enterprise 2.0 in Organizational Practice. Conferencia presentada en la conferencia “ACM WebSci”, 14 al 17 de junio, en Koblenz, Alemania.
- Schuschny, Andrés, “Gestionar el Conocimiento” en *Humanismo y Conectividad*, <https://humanismoyconectividad.wordpress.com/2012/06/06/>. Junio 2012 (consultada en noviembre 2012).
- Seely Brown, John y Duguid, Paul. 2000. Chapter 5: Learning -- in Theory and in Practice. En *The Social Life of Information*. Estados Unidos: Harvard Business School Press.
- Stemke, Jeff. 2014. Future of Knowledge Work: Developing Your Next Generation Experts. Trabajo presentado en “KMWorld 2014”, 4 al 7 de noviembre, en Washington DC, Estados Unidos.
- Tsai, Wenpin y Ghoshal, Sumantra. 1998. Social capital and value creation: the role of intrafirm networks. *Academy of Management Journal*: Vol. 41, Nro. 4, 464-476.
- Taylor S.J. y Bogdan, R. 1988. *Introducción a los métodos cualitativos de investigación*. México: Editorial Paidós.
- Thomas, Robert J.; Kass, Alex; y Davarzani, Ladan. 2013. Fast and furious – How digital technologies are changing the way we work. *Accenture Outlook* (octubre): Nro. 3.
- UNESCO. 2005. *Hacia las Sociedades del Conocimiento*. Paris: Publicaciones UNESCO.
- Vanthournout, Donald; Olson, Kurt; Ceisel, John; White, Andrew; Waddington, Tad; y Barfield, Thomas. 2006. Capítulo 8: At the Frontiers of Learning and Knowledge Sharing. En *Return on Learning: Training for High Performance at Accenture*. Canadá: Agate Publishing.
- Wenger, Etienne. 2006. “Communities of Practice. A brief introduction”, <http://wenger-trayner.com/theory/> (consultada el 15 de diciembre de 2014).
- What should we do about lurkers in our online community?, Online Community Results, <http://www.onlinecommunityresults.com/2013/08/13/what-should-we-do-about-lurkers-in-our-online-community>. Agosto 2013 (consultada en noviembre 2014).

- Yingzhao, Ming y Dexiong, Feng. 2008. Research on the Intelligent Enterprise Based on Intelligent Behavior. Conferencia presentada en la conferencia “7th International Conference on Innovation & Management”, en Berlin, Alemania.

Anexo I

Herramientas de Colaboración disponibles en Accenture

Accenture cuenta con una gran variedad de herramientas de colaboración que describiremos a continuación.



Imagen 9 - Herramientas de colaboración

Stream

El Accenture Stream es una herramienta de microblogging que integra muchas de las aplicaciones de colaboración de Accenture, incluyendo Accenture People, Blogs, el KX, Circles, Team Sites y Yammer (describiremos cada una de ellas en este apartado). El Stream permite compartir ideas, preguntas, documentos, links, fotos y videos. También cuenta con la funcionalidad "check-in" para compartir la localización actual y comentar sobre la misma con la red de contactos.

El Stream muestra, en orden cronológico, todas las actividades *online* de las personas o grupos que un empleado sigue, entre ellas:

- Los microblogs como actualizaciones de estado, enlaces compartidos, imágenes compartidas, preguntas
- Comentarios, Likes ("Me gusta"), y el intercambio de los microblogs
- Artículos y comentarios
- Actividades del KX, tales como contribuciones, puntuaciones y comentarios en las mismas
- Actividades en comunidades de prácticas, como por ejemplo unirse a una comunidad, la adición o edición de contenidos, y la publicación de comentarios y respuestas

- Algunos datos personales, como los cambios roles, cumpleaños y aniversarios

Cada empleado tiene la posibilidad de personalizar el Stream para reducir ruido y encontrarse con los posts que le resulten más relevantes.

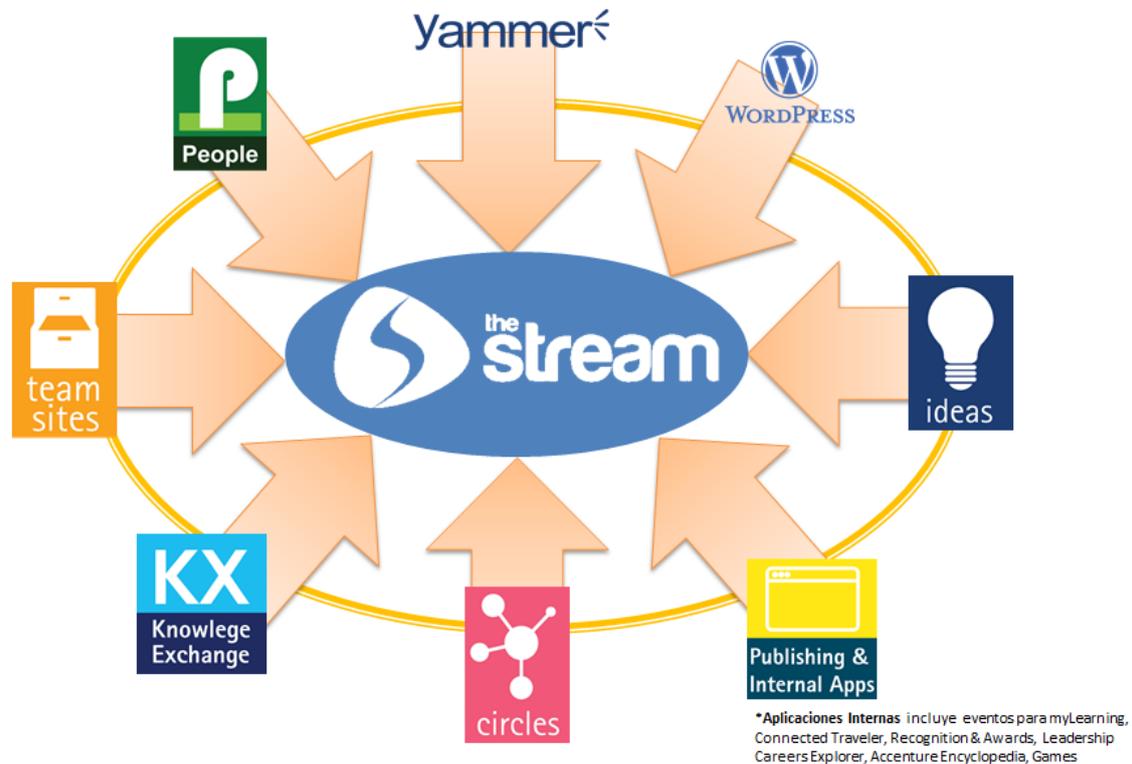


Imagen 10 - El Stream integra todas las herramientas de colaboración

Aproximadamente 300 posts o preguntas y 1800 comentarios son compartidos diariamente.

El uso de #hashtags y @target permite direccionar los mensajes a la audiencia correcta.

Knowledge Exchange (KX)

El KX es un entorno de colaboración que consiste en comunidades y contribuciones que conectan a los empleados con los colegas y el contenido que necesitan para desarrollar sus habilidades y hacer su trabajo. Accenture está haciendo un gran esfuerzo para evolucionar la reputación del KX, pretende ir más allá de sólo un repositorio de entregables convirtiéndose en una colección de comunidades donde todos participen contribuyendo tanto contenidos como experiencias a través de blogs, microblogs, haciendo / respondiendo preguntas, etc.

Social Media como herramienta de colaboración y gestión del conocimiento. El caso Accenture

Accenture aspira a almacenar el contenido más relevante en el KX sin embargo, algunos equipos o áreas de negocio aún mantienen algunos documentos en Team Sites, lo que representa un desafío en su administración, ya que taxonomías y reportes no pueden ser utilizados de manera central.

La página principal del KX está compuesta de varias características o funciones:

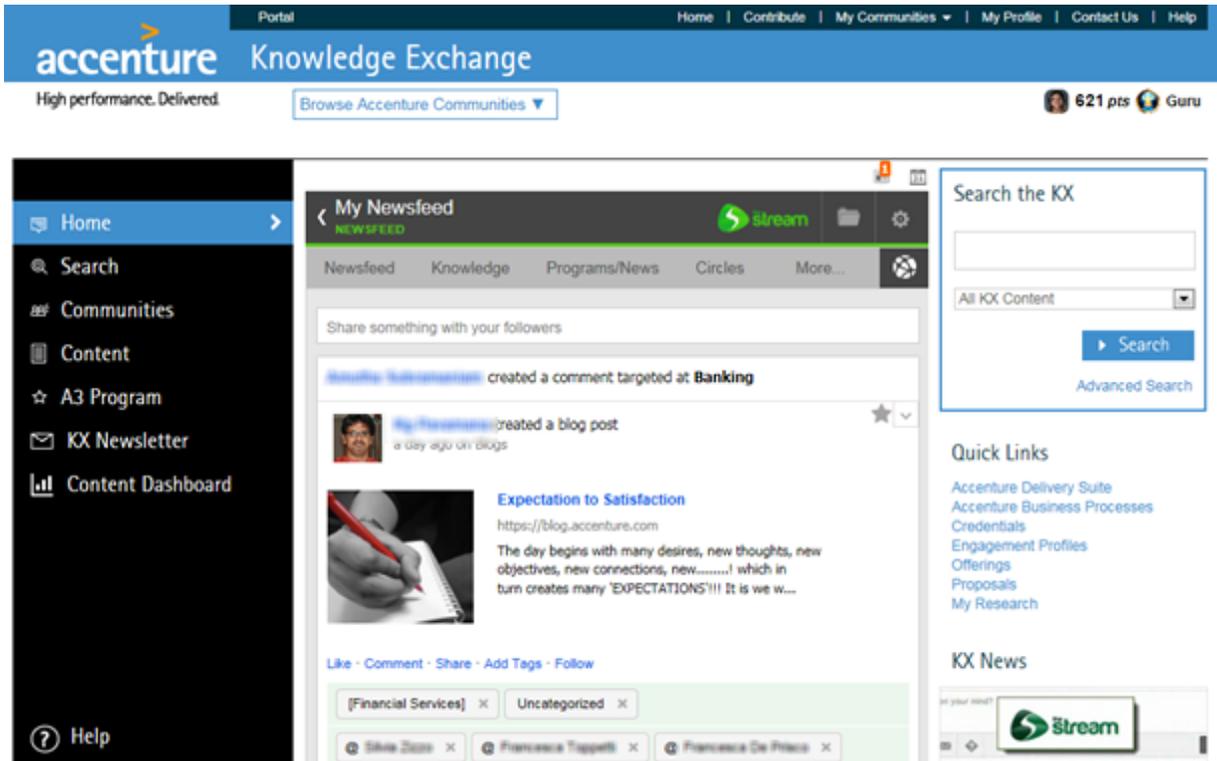


Imagen 11- Knowledge Exchange (KX)

Similar a la página de inicio de Facebook, la Imagen 11 muestra como el Stream de actividades es el componente principal de la página. Aquí los empleados pueden escribir sus mensajes, hacer preguntas y revisar las actividades de sus colegas y comunidades a las que están suscriptos.

En el margen superior hay links directos para contribuir material, acceder a las comunidades a las que el usuario está suscripto, a su perfil, o entrar en contacto con el equipo de Social Learning o solicitar ayuda.

En la esquina izquierda superior se encuentra su calificación A3 (puntuación del programa de reconocimiento) y sobre el margen derecho de la página se puede acceder al Enterprise Search (buscador) y páginas relacionadas, además de leer consejos rápidos sobre cómo empezar a trabajar en el KX.

Sobre el margen izquierdo, se puede navegar a distintas pestañas:

- **“Search”** (buscador): desde aquí se puede acceder directamente al buscador de contenido, permitiendo filtrar la búsqueda por tipo de material e industrias, procesos de negocios o servicios, tecnologías y proveedores.
También es posible acceder al buscador avanzado para incorporar más filtros a la búsqueda.
- **“Communities”** (comunidades): exhibe una lista de comunidades a las que el empleado está subscripto, un buscador rápido de comunidades y recomendación personalizada de comunidades.
- **“Content”** (contenido): proporciona un acceso rápido y fácil a la información que el usuario descarga y contribuye. Incluye recomendaciones personalizadas basadas en las descargas.
- **“A3 Program”** (programa A3): una sección especial con información sobre el programa de A3 para involucrar a los empleados y demostrarles que su participación tiene un impacto en la empresa.
- **“KX Newsletter”** (boletín de noticias del KX): en esta página el usuario puede manejar sus preferencias de notificaciones
- **“Content Dashboard”** (dashboard de contenidos): sólo disponible para propietarios de contenidos, esta herramienta permite administrar el contenido de una manera más eficiente.

Las contribuciones disponibles en el KX se clasifican en cuatro tipos de contenidos:

- **Perfiles de contratos:** descripciones sobre los trabajos realizados o a realizar para los clientes de la empresa
- **Propuestas:** presentaciones realizadas a los clientes para ganar o generar nuevas oportunidades de negocios
- **Credenciales:** documentos que demuestra la experiencia de Accenture describiendo el trabajo realizado para sus clientes y logros o beneficios alcanzados
- **Contribuciones generales:** aquí se agrupan estudios de mercado, entregables de proyectos, documentos de visiones de liderazgo o puntos de vistas, material de venta y estrategias, documentos de capacitación y entrenamiento.

Todos los empleados pueden contribuir material al KX. Con la intención de que cada vez más el material relevante sea puesto a disposición en el KX, en los últimos dos años se han realizado actualizaciones para hacer este proceso más simple, entre ellas:

- El formulario de contribución se ha simplificado para hacerlo más fácil y rápido de completar.
- Contribución por email: simplemente enviando un email con el documento adjunto, el título del material en el asunto y una breve descripción en el cuerpo del email. Estos emails son recibidos y automáticamente se postea la contribución en el sistema. Luego, un equipo especializado realizará una revisión y manualmente indexará el material para facilitar la búsqueda y reutilización.
- Herramienta de escritorio: los empleados pueden instalarse esta herramienta en sus computadoras que permite contribuir material seleccionando un documento y completando algunos campos.
- Desde los sitios de SharePoint también se puede enviar el material directamente al KX.

Para hacer esta simplificación posible sin que el repositorio se vuelva caótico, existe un equipo de trabajo, Accenture Learning Knowledge Management Services (ALKMS), que revisa el material contribuido y lo cataloga etiquetándolo de acuerdo a su contenido para facilitar la búsqueda y reutilización.

Cada año, el KX recibe entre 18.000 y 20.000 nuevas contribuciones que contienen entre 60.000 y 70.000 documentos. Con semejante flujo de material, la administración del contenido es clave para evitar que lo importante se pierda entre mares de información. Recientemente se ha implementado un dashboard de contenido para los propietarios de las contribuciones con información sobre antigüedad de las mismas, fecha de validez, usabilidad y taxonomía de cada una. Esto facilita la visualización del contenido contribuido, pudiendo administrarlo más eficientemente y archivarlo cuando ya no sea relevante.

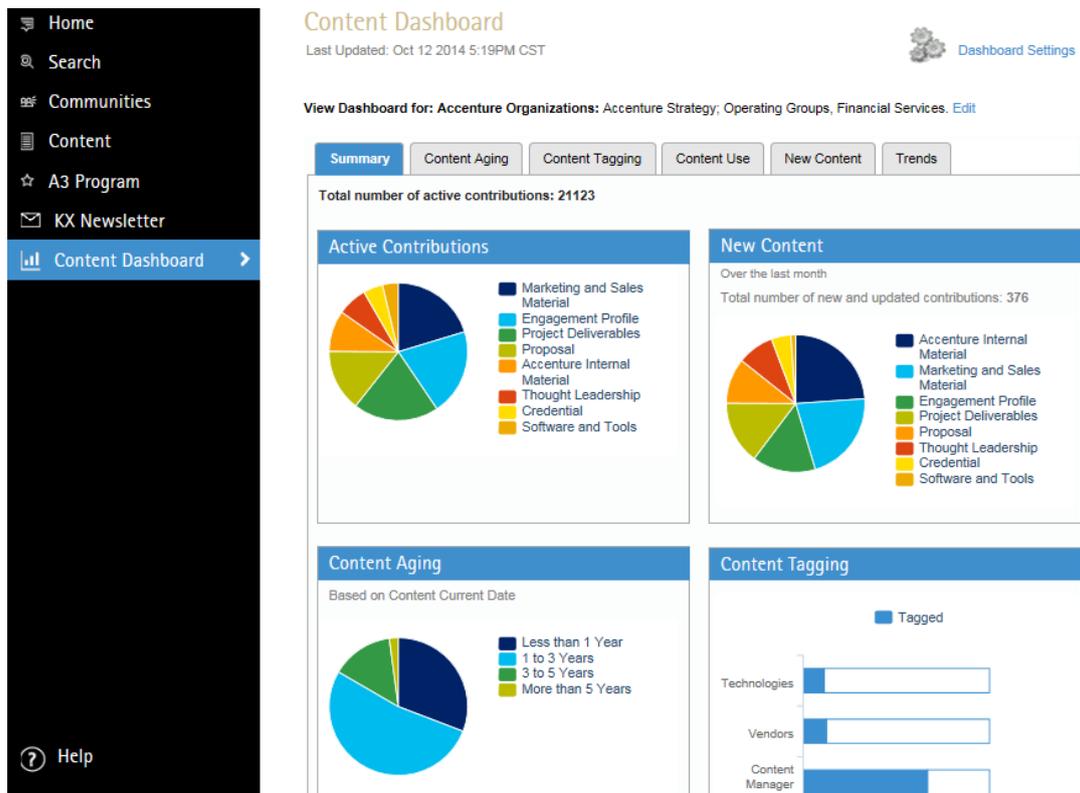


Imagen 12 - Dashboard de contenidos

A su vez, Accenture tiene un proceso semi-automatizado que archiva contribuciones de acuerdo a un criterio establecido por antigüedad y utilización. Luego de un año de archivado, el material será eliminado del repositorio.

Accenture People

Podemos describir a Accenture People como el LinkedIn interno de la empresa. Es una herramienta colaborativa de red de negocios, lo que permite a los empleados construir relaciones profesionales con otros empleados de Accenture en cualquier lugar del mundo. En Accenture People los trabajadores pueden visualizar la información de su trabajo, publicar fotos y compartir datos sobre su experiencia profesional, educación, áreas de especialización e intereses personales.

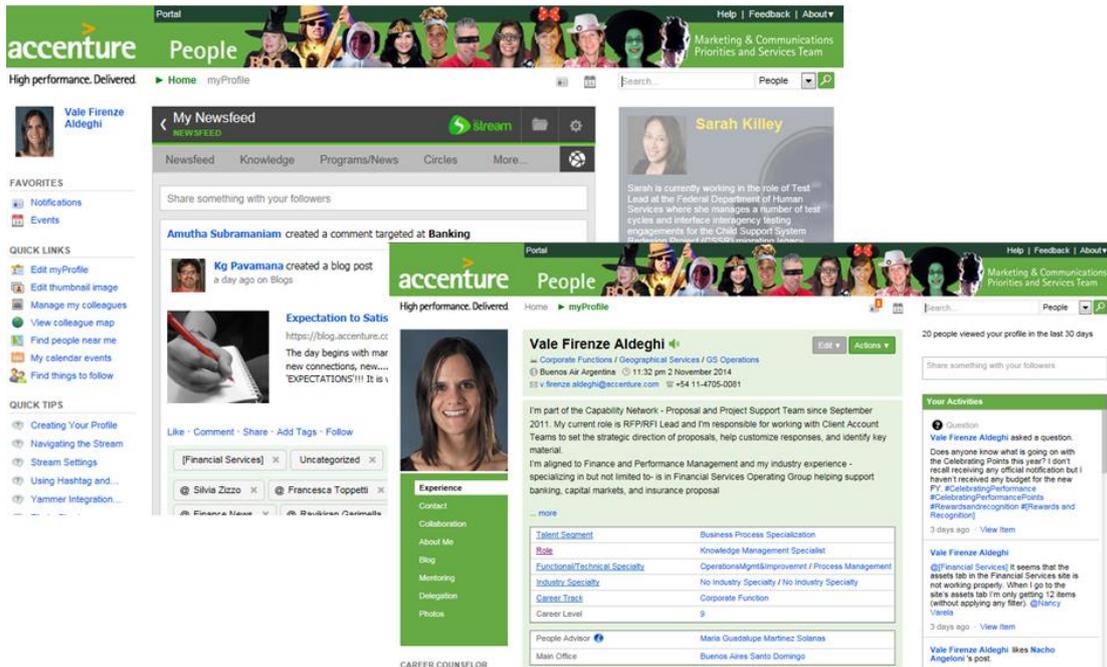


Imagen 13 - Accenture People

Enterprise Search

El Enterprise Search (el Search) es la herramienta para buscar a través de una amplia variedad de fuentes de contenido dentro de Accenture. Es una herramienta muy importante para acercar el contenido al trabajador. El Search realiza búsquedas en las distintas aplicaciones de colaboración internas de Accenture para encontrar fácilmente la información, documentos, personas, comunidades y conversaciones relacionadas con temas específicos



Imagen 14 - Enterprise Search trae la información de las aplicaciones de colaboración internas de Accenture

Hace un año aproximadamente, se hicieron actualizaciones sustanciales con el objetivo de mejorar la capacidad de búsqueda para que los usuarios obtengan mejores y más relevantes resultados de una manera más rápida. En estas actualizaciones se agregaron nuevos filtros de contenido para que los empleados puedan encontrar lo que buscan sin tener que revisar entre una gran cantidad de resultados. También se han incorporado mecanismos de evaluación de los resultados arrojados en una búsqueda.

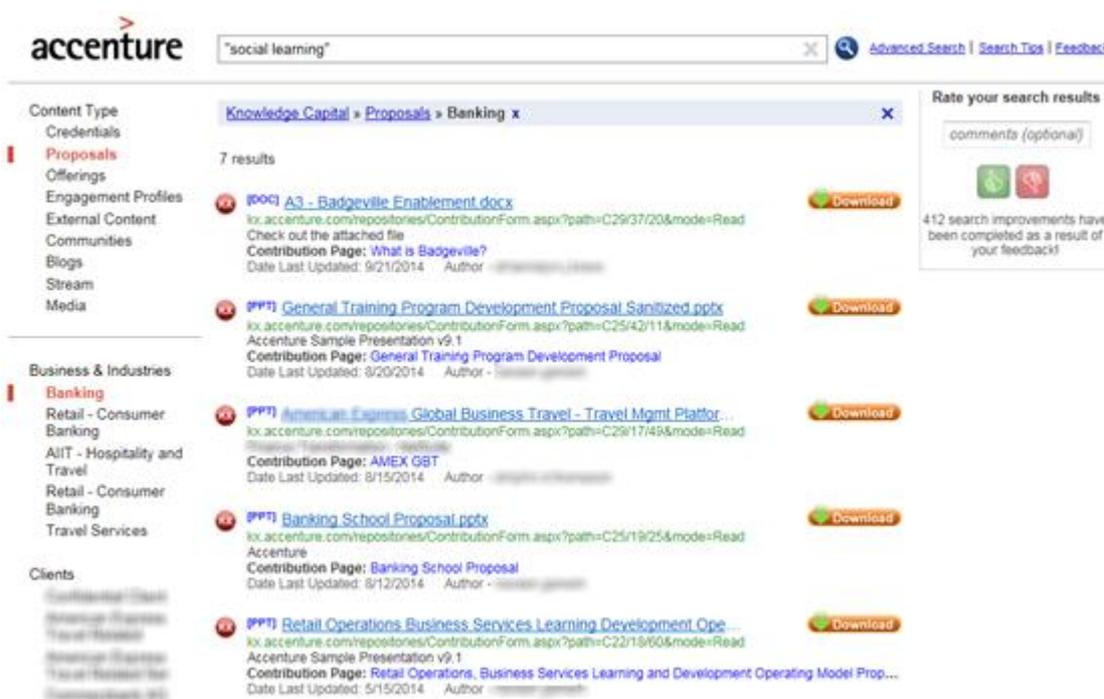


Imagen 15 – Resultados de búsqueda

Para complementar las mejoras en el buscador, Accenture utiliza Analytics para anticiparse a las necesidades de los usuarios. Por ejemplo, cuando un trabajador realiza una búsqueda, automáticamente el sistema le recomienda material que pueda ser de su interés.

A su vez, si un usuario accede a una contribución, puede ver también que otras piezas de contenido fueron visitadas por colegas que también accedieron a ese material en particular.

Sitios de Comunidades

Las comunidades de práctica reúnen grupos de personas con intereses comunes que interactúan con frecuencia debatiendo, compartiendo y aprendiendo de sus colegas en este intercambio.

Social Media como herramienta de colaboración y gestión del conocimiento. El caso Accenture

En las comunidades de práctica se discuten temas específicos, proyectos, ideas innovadoras, implementaciones o soluciones exitosas, experiencias y lecciones aprendidas de los miembros, etc.

En las páginas de comunidades de práctica de Accenture el Stream de actividades también ocupa un lugar central (ver Imagen 16), proveyendo actualizaciones relevantes para la comunidad de práctica, al mismo tiempo que brinda un espacio para los miembros de la comunidad a contribuir sus ideas o contenido, hacer preguntas y conectarse con colegas expertos.

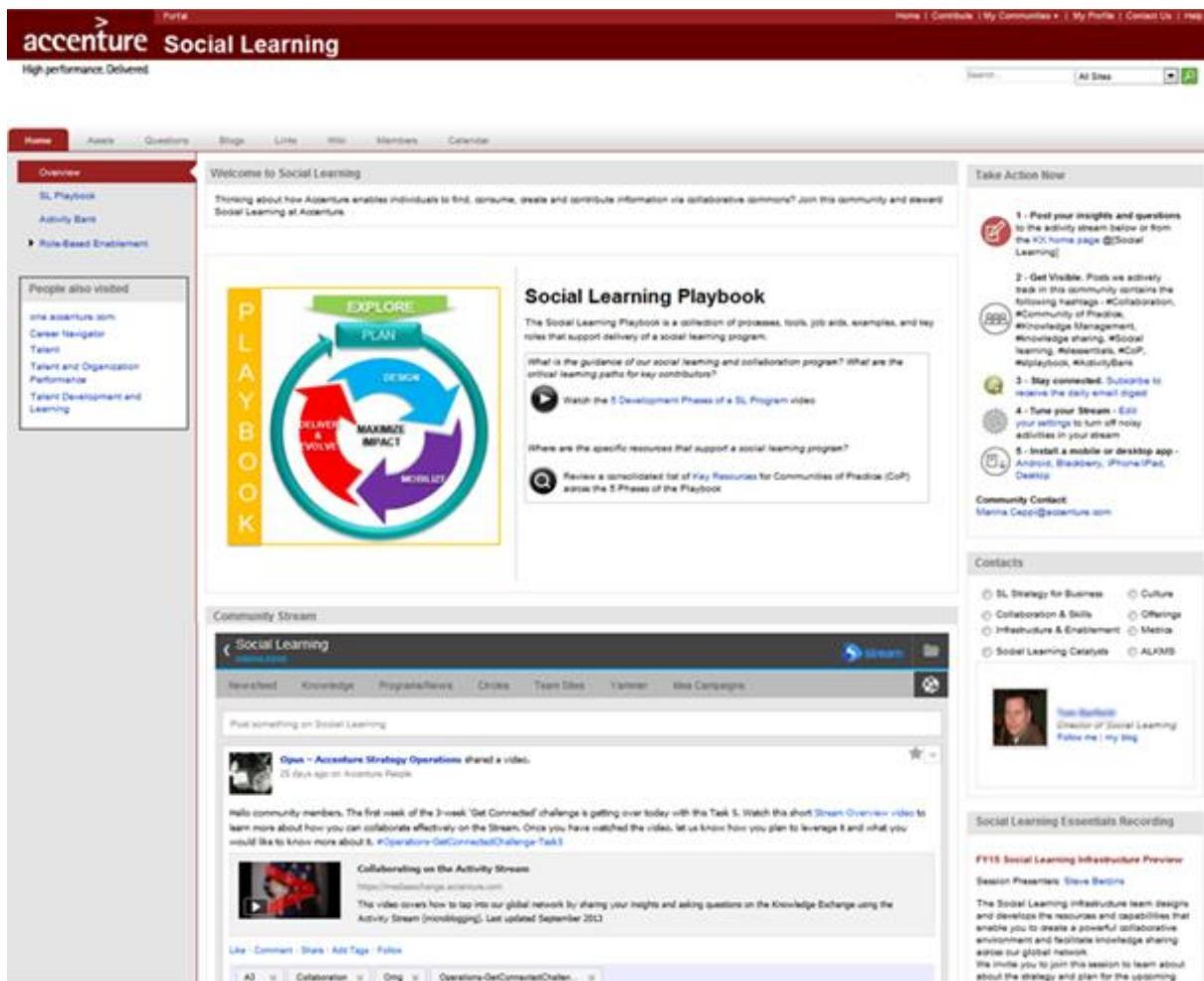


Imagen 16 - Sitio de comunidades de práctica

Estos sitios son un entorno flexible que puede soportar sitios centrados en contenidos a través de la comunidad. Existen 1172 comunidades entre las cuales los empleados pueden elegir las que seguir.

Accenture cuenta con plantillas para la creación de los sitios de comunidades. Las plantillas varían según el objetivo de la comunidad, pero permiten mantener algunos estándares.

Las comunidades poseen links a otras páginas con información relevante para la comunidad y un buscador de contenido específico.

El uso y las actividades de estos sitios son monitoreados y, aquellas comunidades que no presenten actividad, serán retiradas.

Accenture Circles

Los Circles (círculos) son pequeños grupos centrados en torno a una conversación o tema específico. Los mismos (que pueden ser privados o abiertos) se utilizan para generar ideas, tener discusiones relacionadas con un proyecto e intercambiar opiniones sobre temas específicos. Un Circle puede ser creado por un período de tiempo determinado y luego cerrados (es decir, para una actividad concreta) o puede abrirse de forma indefinida como un espacio de discusión sobre un conjunto de temas específicos.

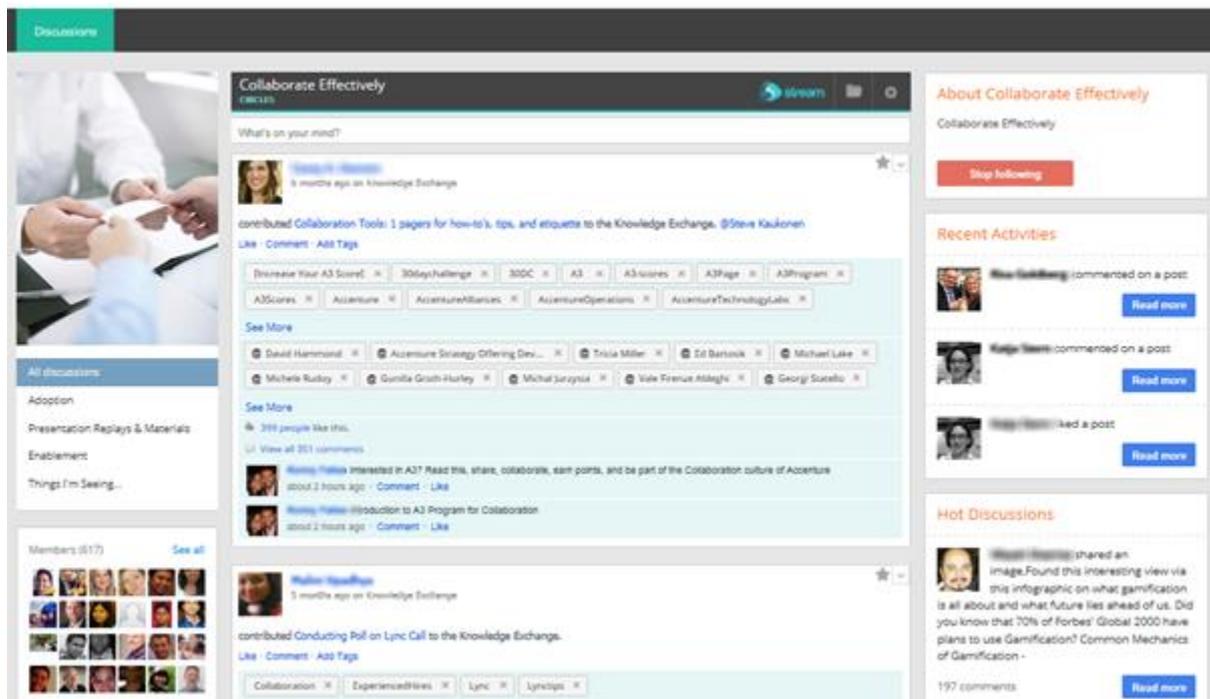


Imagen 17 - Accenture Circles

Team Services

Team Services (TS) es una plataforma de Microsoft SharePoint utilizada por los equipos, grupos o comunidades para facilitar la colaboración de diversas maneras según las necesidades de los mismos.

Social Media como herramienta de colaboración y gestión del conocimiento. El caso Accenture

Los usuarios tienen la posibilidad de añadir el Stream en un sitio de Team Services, permitiendo una funcionalidad de colaboración similar a las que ya nombramos en Accenture People y KX. Agregar el Stream proporciona a los miembros del equipo un foro para colaborar dentro del sitio y ver toda la actividad del mismo en una sola fuente de noticias.

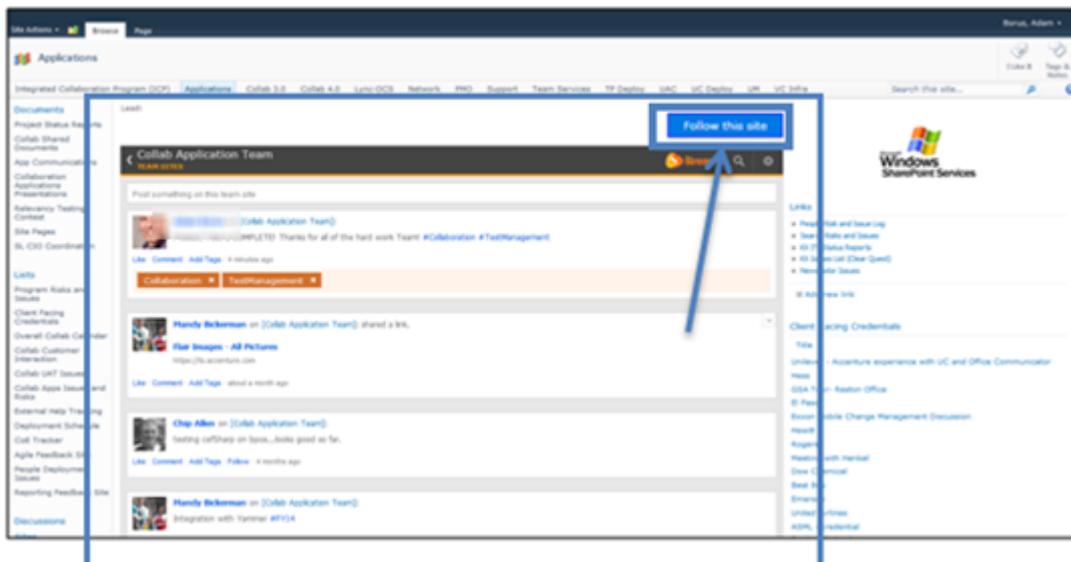


Imagen 18 - Team Service

También poseen un plug-in que hace posible la adición de características sociales (ver Imagen 19) en las bibliotecas de documentos que permiten seguir, dar "like" y comentar los documentos.

| Type | Name | Modified | Modified By | Social |
|----------|-------------------------------------|---------------------|--------------|-------------------------|
| Folder | Chatter | 3/14/2012 4:35 PM | Crawford, C. | |
| Folder | Customer Decks | 3/14/2012 4:04 PM | Crawford, C. | |
| Folder | Leadership Decks | 3/14/2012 4:07 PM | Crawford, C. | |
| Folder | Steering Decks | 3/14/2012 4:03 PM | Crawford, C. | |
| Folder | Studies | 3/8/2012 11:41 AM | Crawford, C. | |
| Folder | Working notes | 10/15/2012 10:00 AM | Crawford, C. | |
| Document | 2x2 Impact Effort Use Case | 11/8/2011 9:19 PM | Crawford, C. | Follow - Like - Comment |
| Document | ChatterProposal | 3/14/2012 4:43 PM | Crawford, C. | Follow - Like - Comment |
| Document | Collab Bold Ideas 2012 | 10/20/2011 5:25 PM | Crawford, C. | Follow - Like - Comment |
| Document | Collab Direction Nov 2011 | 11/18/2011 2:34 PM | Crawford, C. | Follow - Like - Comment |
| Document | Collab Direction Nov 2011-Scenarios | 11/23/2011 10:55 AM | Crawford, C. | Follow - Like - Comment |

Imagen 19 - Team Services: características sociales

Accenture Blogs

Accenture Blog es una herramienta que permite a los empleados de Accenture compartir su punto de vista sobre un tema, asunto o proyecto empresarial con sus seguidores. Los lectores de los Blogs pueden añadir comentarios al post original o responder a otros comentarios, favoreciendo la conversación entre el blogger y el público.

Cada trimestre se publican aproximadamente 4.600 blogs y diariamente alrededor de 6.000 blogs son visitados.

Cuando se crea un nuevo blog, un una nueva actividad surge en el Stream para todos los seguidores de autor, así también en la comunidades de práctica que comparten los hashtags utilizados.

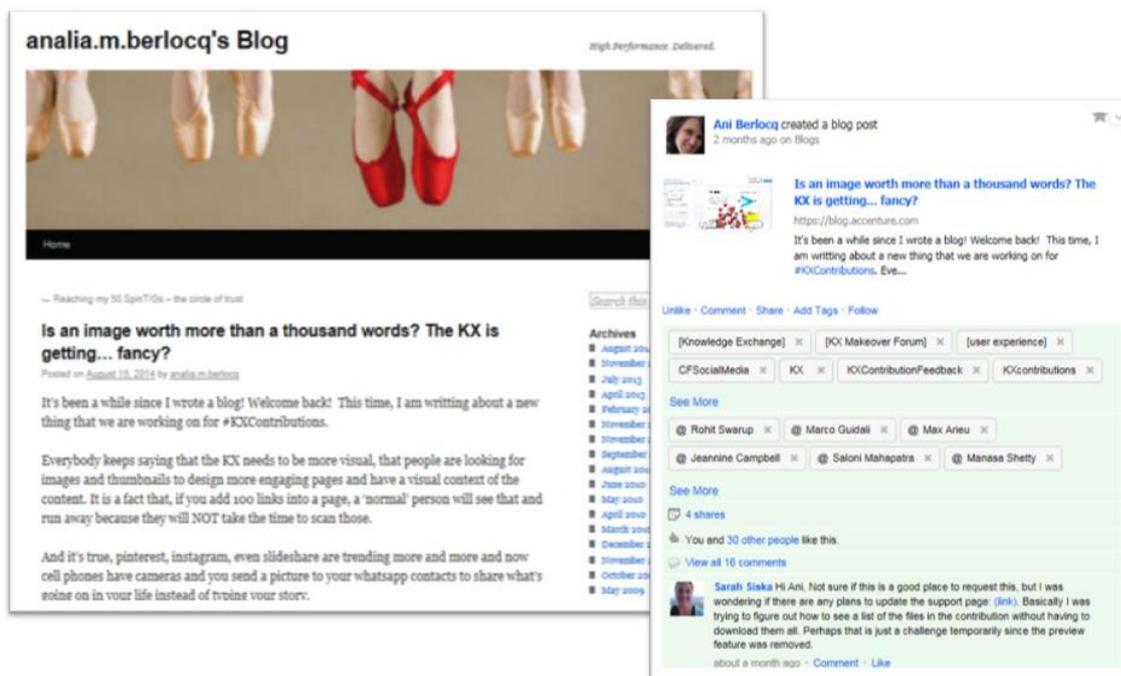


Imagen 20 - Accenture Blogs

Yammer

Yammer es una herramienta de redes sociales de Microsoft utilizada en Accenture que tiene una funcionalidad de microblogging similar al Stream y Circles. Esta herramienta permite a los usuarios crear grupos privados o públicos para facilitar el debate y compartir ideas (un concepto similar al de Circles), asimismo permite también crear redes externas invitando a participar en los grupos a personas que no pertenecen a la empresa, como por ejemplo clientes. Las actividades de grupos públicos de Yammer están integradas con el Stream.

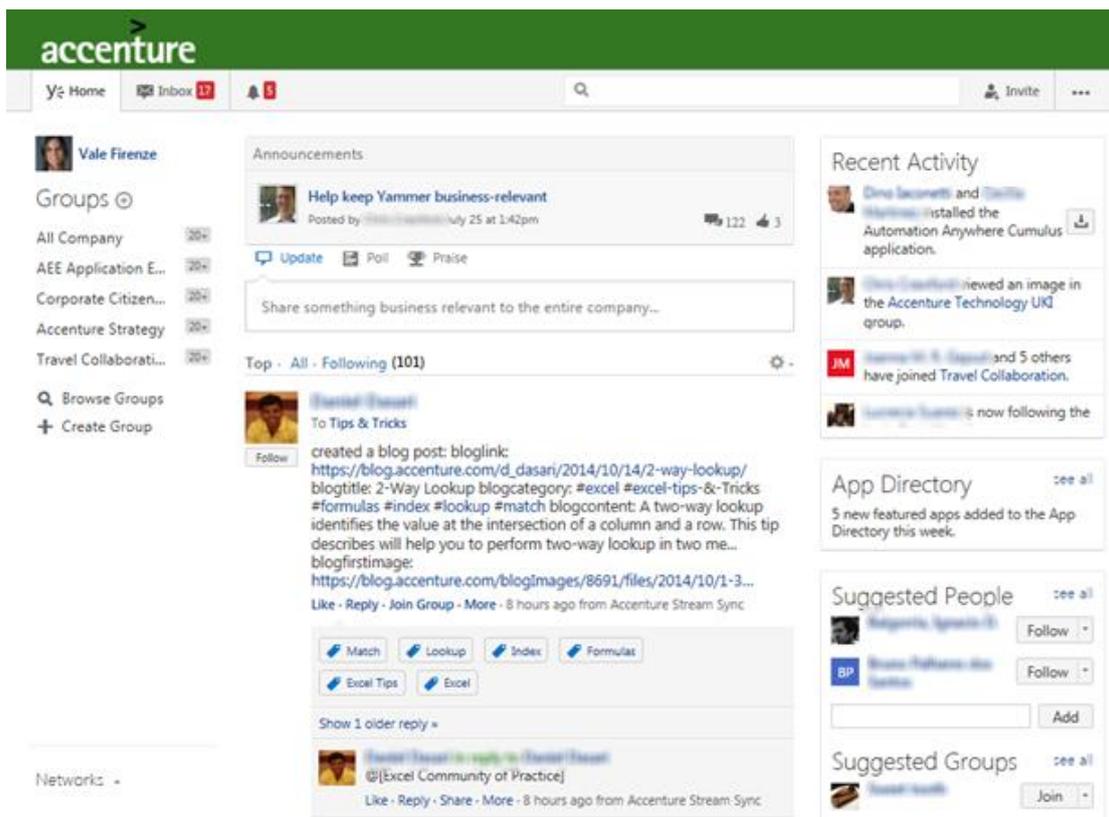


Imagen 21 – Yammer

Microsoft Lync 2010

Lync es una poderosa herramienta que combina mensajería instantánea, audio, vídeo y uso compartido de pantalla, así como muchas otras características. Es una herramienta de gran alcance y de uso diario en Accenture para colaborar y trabajar con eficiencia. Sus funcionalidades permiten a los empleados de Accenture mantenerse conectados en tiempo real, realizar reuniones virtuales y colaborar en línea de una manera muy fácil y económica, con cualquier persona de la empresa, en cualquier lugar.



Imagen22 – Lync

Media Exchange

Media Exchange (MX) es la solución de video y audios de Accenture, puede pensarse como el YouTube interno de la empresa, aunque sus funcionalidades no sean exactamente las mismas.

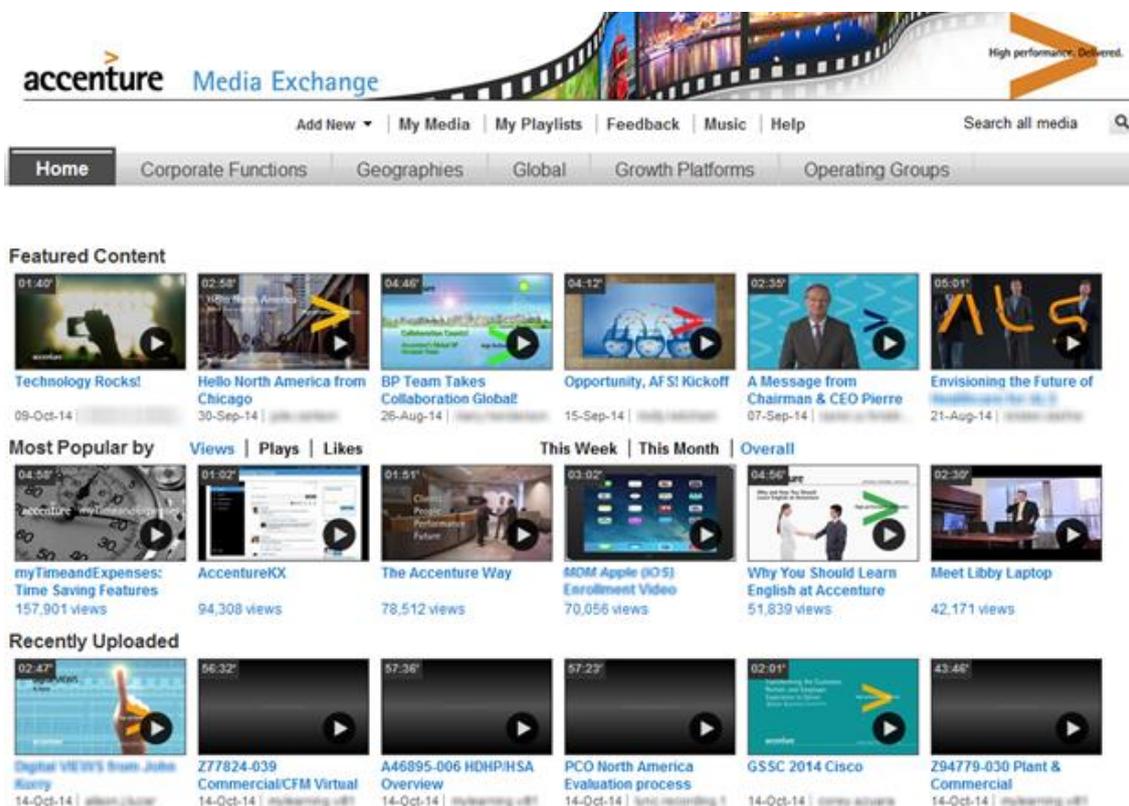


Imagen 23 - Media Exchange

El propósito principal de MX es compartir contenido relevante y actualizado para los empleados y para servir mejor a los clientes de Accenture. No pretende ser una solución de almacenamiento, ya que contenido más antiguo o poco visualizado se elimina regularmente.

Además de tener la posibilidad de subir videos, también permite crear nuevos videos o audios utilizando la webcam y capturando imágenes de pantalla.

Ideas

La plataforma de Ideas ofrece un espacio para que los empleados de Accenture se reúnan para discutir, compartir y votar sobre ideas creadas por los participantes para encontrar una solución a un tema específico. Cualquier empleado de Accenture puede crear una campaña, personalizarla y abrir el debate sobre un tema. Cada campaña recoge las ideas y proporciona un espacio para que los participantes de todo el mundo compartan sus pensamientos y voten las ideas presentadas. Las campañas pueden dejarse abiertas

indefinidamente o se pueden configurar para que duren un tiempo determinado y luego sean cerradas y archivadas.

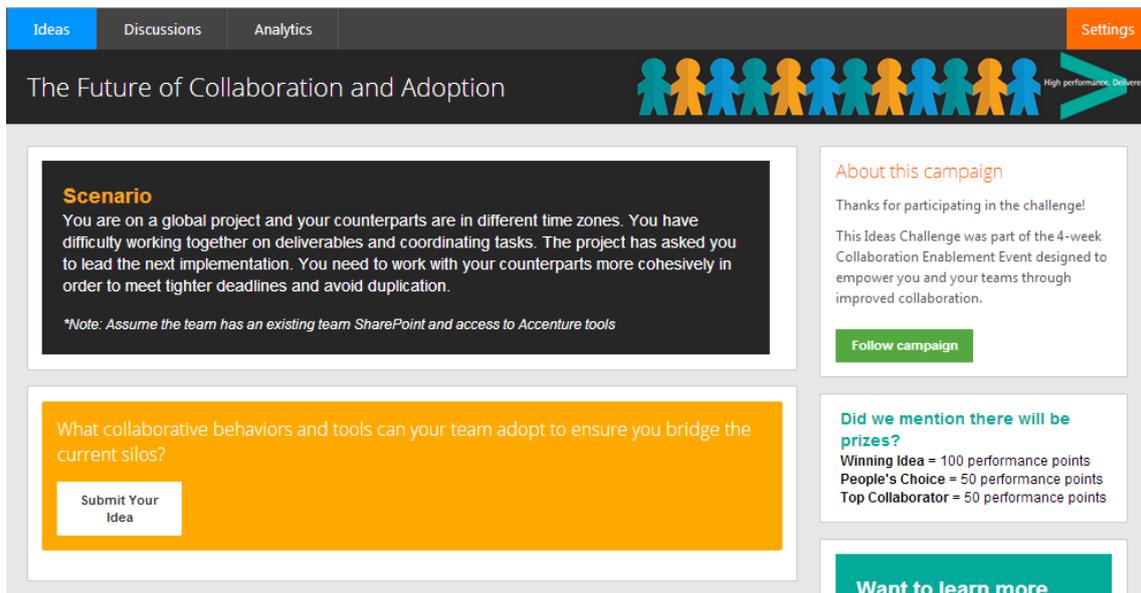


Imagen 24 – Ideas

Collections

Collections es una nueva forma de capturar y compartir links de interés. Inspirado en aplicaciones como Pinterest y Delicious permite guardar links relevantes y agruparlos en colecciones privadas o públicas, accesibles desde cualquier dispositivo.

Como las obras de arte en un museo, los usuarios se comportan como “curadores” y generan colecciones que otros pueden seguir y hasta colaborar en enriquecerlas agregando contenido.

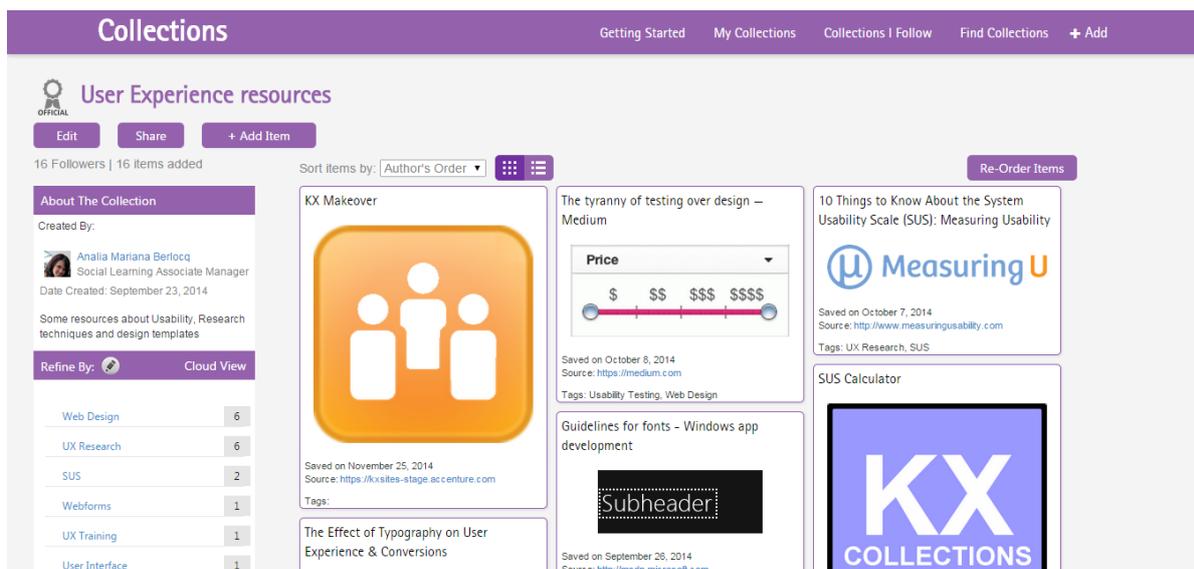


Imagen 25 - Collections

Aplicaciones móviles

Muchas herramientas de colaboración de Accenture pueden ser utilizadas en plataformas móviles: People page, KX, Stream, Search.

Algunas unidades de negocios también han creado aplicaciones móviles con el objetivo de hacer el contenido más accesible a sus empleados, en todo momento y en cualquier sitio.

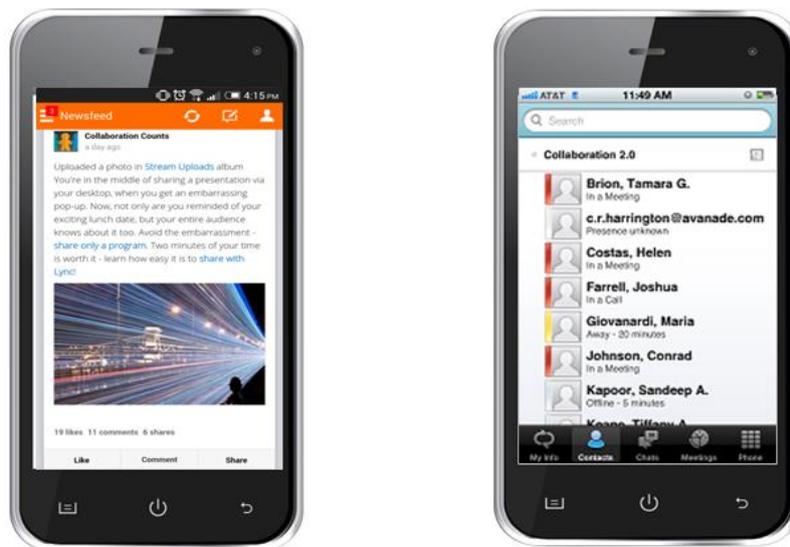


Imagen 26 - Aplicaciones móviles

Anexo II

Cuestionario entrevistas abiertas

1. ¿Cuál es su rol en Accenture? ¿Qué tipo de trabajo realiza?

| | |
|---------------------------------|--|
| Categoría: | |
| Notas del entrevistador: | |

2. ¿Qué tipo de información o contenido necesita para realizar su trabajo?

| | |
|---------------------------------|--|
| Categoría: | |
| Notas del entrevistador: | Además del entrenamiento formal (conferencias, webinars), ¿qué contenido/información utiliza para construir sus capacidades o buscar como autodidacta? |

3. ¿Qué herramienta utiliza para buscar información actualmente? ¿Cuáles son las fuentes de información que utiliza para ayudarle a hacer su trabajo?

| | |
|---------------------------------|--|
| Categoría: | |
| Notas del entrevistador: | <p>Si el entrevistado no provee ninguna respuesta, por favor mencione las siguientes opciones: Sitios STS de equipos (SharePoint), mi computadora, la computadora de mis colegas, KX, Google, Accenture Portal, etc.</p> <p>Si el entrevistado menciona el KX, por favor, utilice las siguientes preguntas:</p> <p>A. ¿Cuán útil fueron los resultados cuando buscó en el KX y por qué?</p> <p>B. ¿Qué información fue fácil de encontrar y cuál fue la más difícil?</p> <p>C. ¿Qué problemas encontró al utilizar el KX?</p> <p>D. Cuando no pudo encontrar lo que estaba buscando, ¿qué otras fuentes de información utilizó? (Google/feeds). ¿Cómo las utilizó?</p> |

4. A. ¿Cuán útil fue el contenido? ¿Por qué?

| | |
|---------------------------------|---|
| Categoría: | |
| Notas del entrevistador: | <i>Por favor, indague con el entrevistado acerca de cuál es el problema. Por ejemplo, si el entrevistado indica que el contenido es obsoleto, por favor repregunte: ¿Qué considera usted como obsoleto?</i> |

4. B. (Si el entrevistado no menciona el KX) ¿Qué clase de contenido consideraría útil encontrar en el KX?

| | |
|---------------------------------|--|
| Categoría: | |
| Notas del entrevistador: | |

5. ¿Cómo se conecta con otros cuando tiene preguntas o necesita algún conocimiento acerca de un tema particular?

| | |
|---------------------------------|--|
| Categoría: | |
| Notas del entrevistador: | <p><i>Si el entrevistado no provee ninguna respuesta, por favor utilice estas opciones:</i> ¿Lo contacta personalmente, por email, Lync, a través de las redes sociales?</p> <p>A. ¿Cómo sabe usted a quien contactar cuando tiene una pregunta?</p> <p>B. ¿Cómo armó usted su red de contactos?</p> <p>C. ¿Qué valor encontró en contactar esas personas? ¿Cuál fue el resultado?</p> |

6. Si hubiera una forma fácil de alcanzar una audiencia más amplia, ¿estaría interesado en buscar respuestas de personas fuera de su red personal de contactos? ¿Por qué?

| | |
|---------------------------------|---|
| Categoría: | |
| Notas del entrevistador: | <p>A. ¿Cuánta interacción tuvo hoy con alguna persona fuera de su red de contactos inmediata? ¿Por qué?</p> <p>B. ¿Cómo se contacta con ellos? <i>(solo si la respuesta a la pregunta A es positiva)</i></p> <p>C. ¿Qué barreras/dificultades encuentra en contactar gente fuera de su red de contactos?</p> <p>D. ¿Qué clase de herramienta utiliza para contactar a alguien cuando no sabe a quién contactar? ¿Cómo sería esa herramienta?</p> |

7. ¿Qué herramientas de colaboración utiliza actualmente? (Interna o externa)

| | |
|---------------------------------|---|
| Categoría: | |
| Notas del entrevistador: | <p><i>Si el entrevistador no provee ninguna respuesta o pide ejemplos, utilice las siguientes opciones:</i></p> <p>Comunidades en el KX; Stream; SharePoint STS sites; Blogs; Yammer, Chatter; Brainstorm, LinkedIn.</p> <p><i>Si el entrevistado menciona herramientas externas que no sean el KX o blogs internos:</i></p> <p>A. ¿Por qué utiliza estas herramientas? ¿Cuál es el valor que encuentra al utilizarlas en comparación con otras?</p> <p><i>Si el entrevistado menciona herramientas como las comunidades del KX, el Stream o blogs internos:</i></p> <p>B. ¿Cuál fue su experiencia utilizando estas herramientas? ¿Lo ayudó a contactar a la persona correcta? ¿Encontró las respuestas que buscaba?</p> <p>C. ¿Qué valor encontró en ellas? ¿Que lo motive a utilizarlas?</p> <p>D. ¿Qué piensa que deberían mejorar para hacer más fácil para usted utilizarlas?</p> |

8. ¿Es miembro de alguna comunidad de práctica online (communities of practice)? Externa o interna.

| | |
|---------------------------------|--|
| Categoría: | |
| Notas del entrevistador: | <p>a. Si la respuesta es positiva: ¿Cómo describiría su participación y por qué? Muy activo (Realizo posts, comento al menos una vez al día) – moderadamente activo (Realizo posts, comento una vez a la semana) – raramente activo (Realizo posts, comento una vez al mes) – inactivo (nunca realizo posts, comento)</p> <p>b. Si la respuesta es negativa: ¿Qué piensa que lo motivaría a suscribirse?</p> |

9. ¿Cómo comparte información con sus colegas? ¿Qué métodos utiliza para compartir conocimiento actualmente?

| | |
|---------------------------------|---|
| Categoría: | |
| Notas del entrevistador: | <p>Pregunta alternativa: Si usted creó un documento que piensa que sería útil para su equipo u otros dentro de Accenture, ¿qué haría para compartirlo?</p> <p>Si el entrevistado no provee ninguna respuesta, por favor, provea las siguientes opciones:</p> <p>Email; KX; SharePoints de equipo; big file, etc.</p> <p>Si el entrevistado no menciona el KX:</p> <p>¿Qué piensa acerca del KX como una plataforma para compartir contenido?</p> |

10. ¿Piensa que los líderes de su organización espera y valora su participación en contribuir contenido y colaborar? ¿Por qué? ¿Qué hacen para alentarlos a colaborar?

| | |
|---------------------------------|--|
| Categoría: | |
| Notas del entrevistador: | |

11. A. Si pudiera nombrar dos cosas en nuestras aplicaciones que siente como barreras o problemas para compartir contenido y conectarse con las personas correctas, ¿cuáles serían?

| | |
|---------------------------------|--|
| Categoría: | |
| Notas del entrevistador: | |

B. Y, por otro lado, si pudiera nombrar dos cosas que haría más fácil para usted encontrar el contenido y las personas que necesita, ¿cuáles serían?

| | |
|---------------------------------|--|
| Categoría: | |
| Notas del entrevistador: | |

12. ¿Qué lo motiva a usted a colaborar más a través de una aplicación como el KX?
¿Qué cosas lo privan de hacerlo?

| | |
|---------------------------------|----------------------------------|
| Categoría: | |
| Notas del entrevistador: | ¿Qué valor encuentra en hacerlo? |

¿Tiene alguna sugerencia u comentario que le gustaría compartir?

Anexo III - Entrevista

Entrevistado: Steve Berzins

Fecha: 1.12.2014

Steve Berzins es Senior Manager en el equipo de Social Learning en Accenture. Su trabajo se centra en asegurar que los profesionales de Accenture tengan la infraestructura adecuada para compartir información y aprender unos de otros. Es responsable de definir los requisitos para aplicaciones de intercambio de conocimientos y de comunidades de práctica de Accenture. Él también se especializa en la experiencia de usuario a nivel general la aplicación. Trabaja en Accenture desde el año 1996.

¿Cuándo comenzó a trabajar en el sector de Gestión del conocimiento en Accenture? ¿Cómo era el sistema que se utilizaba en aquel momento?

Después del año dos mil. No recuerdo con exactitud. Sue comenzó antes que yo y casi seguro antes que Tom también. Ella comenzó en la época del Lotus Notes cuando existían las bases de datos que no estaban unificadas en una web o browser Knowledge Exchange que obtuvimos cuando trajimos cuando todas estas cosas juntas para poder buscar desde un solo lugar todo el material. Anteriormente existía por ejemplo, una base de datos de Lotus sobre tecnología, otra base de datos de Lotus sobre gestión del cambio. Las bases de datos eran silos, por lo que debías en principio conocerlas, después acceder a ellas y encontrar el material en estas bases de datos. Existía un mecanismo de búsqueda hacia el interior de cada base de datos, pero si no las conocías, no había manera de buscar a través de varias bases.

Mi conocimiento en esto es muy al alto nivel, pero para conocer más detalles sobre esto deberían contactar a Sue, porque ella ya estaba trabajando en gestión del conocimiento en aquellos tiempos.

¿Cuándo te uniste al equipo de Gestión del Conocimiento?

Nuestro equipo era parte de L&TD⁹⁷. Yo comencé en Accenture en 1996 en lo que ahora es “Accenture Learning” como diseñador estructural y me convertí en un desarrollador. Alrededor del 2000 comencé a trabajar con Vanthournout para myLearning.

⁹⁷ L&TD refiere a Learning and Talent Development que en español se puede traducir como Capacitación y Desarrollo de Talento.

En ese tiempo de hecho trabajé con Tom. Tom y yo, ambos trabajamos en myLearning versión uno. Pero es después de myLearning (y no sé por qué no recuerdo los detalles) fue que Tom y yo, nos unimos al equipo en el que estaba Sue.

Cuando comenzaron a pensar en el KX, ¿lo pensaron sólo como un repositorio donde todos los empleados deberían sumar los documentos?

Sí. Anteriormente, como parte del sistema de Lotus Notes, existían foros de discusión. Había un foro de discusión llamado “Capability Experts” de dónde tomamos documentos y los pusimos en SharePoint. Pero por sobre eso había un contexto en las librerías de cada grupo para explicar sobre de qué se trataban los documentos que se podía encontrar en esa librería. Lo que evolucionó con el KX es que nos dio la posibilidad de tener una librería global de documentos con diferentes grupos como propietarios y administradores esos documentos. Entonces, a pesar de ser accesibles globalmente y poder encontrar los documentos a través de un mecanismo de búsqueda global (Search), aún teníamos administradores que eran responsables de las distintas “secciones” de contenido y les dimos la habilidad de tener un “web front end” para ese contenido, para que la gente pudiese buscar. El grupo de tecnología por ejemplo, podía construir su página web e incorporar lo que quisiesen en esa página y podrían poner links a sus documentos. Y al mismo tiempo, podíamos tener un mecanismo de búsqueda global. Pero esa es la evolución de darle a las librerías el “web front end”, no es sólo “searching” pero también “browsing”.

Lo que evolucionó a partir de esto también... teníamos lo que se llamaban “Accenture Groups” que estaba separado de las librerías de documentos como un lugar donde colaborar e interactuar. Pero estaba separado. Entonces quisimos unirlos. Es decir, si estamos hablando sobre estos conceptos o sobre cosas que encontramos en los documentos, y podemos encontrar los documentos en sí mismos, ¿por qué no tener esto todo junto? Entonces si tenés alguna pregunta o querés obtener el contenido, todo lo podés encontrar en un lugar. Cuándo esto ocurrió no lo recuerdo con exactitud, pero fue un poquito antes del 2009, porque en ese año fue cuando Eric Jhonson diseñó nuestras pestañas. ¿Fue eso en 2009 o después?

Creo que después, entre 2009 y 2010.

Ok.

Cuando nosotras comenzamos a leer sobre Lotus Notes y sobre las comunidades y los desafíos en esos momentos, nos surgió la inquietud de que aún tenemos el mismo tipo de problemas o desafíos alrededor de Social Learning.

Sí, yo creo que sí. Aun cuando encontrás documentos, yo creo que en Lotus Notes también querías hablar con alguien sobre qué hicieron con eso, cuál era el contexto. Todavía tenemos las mismas preguntas. Creo que podemos diseñar la tecnología para ayudar y facilitar esas conexiones y conectar gente, pero cuando encontrás un documento que puede ayudarte con lo que necesitas querés entender qué hay detrás de ese documento, porque a veces, fuera de contexto, ese documento no dice mucho por sí mismo y hay más sobre lo que quisieras saber sobre él. Entonces siempre vamos necesitar tener esa conversación, aún si nouviésemos un repositorio electrónico para estos documentos. Siuviésemos el documento en un papel, después de leerlo también vamos a hacernos las mismas preguntas.

Tenemos el mismo tipo de necesidades aún si los documentos no estuviesen online, o si estuviesen online pero en silos. Ahora están online y accesibles globalmente, pero tenemos demasiado y parte de eso es “basura”. Ahora es fácil escribir preguntas y esas cosas, pero eso también genera mucho “ruido”. La cantidad no es el problema en sí, sino la calidad y la posibilidad de encontrar lo relevante entre tanta cantidad.

Leímos mucho sobre “hacer sentido” sobre el material disponible y convertirlo en conocimiento. Muchas veces, cuando el material disponible es tanto no es posible hacer sentido sobre eso, entonces hay mucha información que no llega a ser útil para convertirse en conocimiento.

Claro. Y ese es el desafío.

¿Cómo surge la necesidad de Accenture de tener un equipo de Gestión del Conocimiento? Accenture estuvo en vanguardia en este aspecto, ya en que en la mayoría de las compañías surge posteriormente.

Sue puede hablar de esto mejor que yo con seguridad, porque ella ha estado aquí “por siempre”. El péndulo ha ido mucho de un lado al otro. Ya en los noventa había mucha gente que hacía algún tipo de trabajo de gestión del conocimiento. Había mucha gente cuyo trabajo era encontrar y crear contenido. Había mucha gente, supongo que alrededor de 200. Y creo que fue cuando Tom y yo nos unimos al equipo global, hubo mucha reducción, y no

era necesariamente porque gestión del conocimiento estaba cambiando, sino simplemente que hay momentos en el negocio donde hay recortes. Es interesante que a medida de que hacemos investigaciones para comprender cómo hacer un buen programa de Social Learning y qué se necesita para optimizarlo, los resultados nos llevan a quitarle dinero a infraestructura para invertirlo en gente que realmente pueda gestionar el conocimiento. No significa que no se necesite invertir en infraestructura. Siempre necesitaremos nuevas herramientas y acompañar su evolución, pero estamos encontrando por ejemplo que necesitamos crear contenido preciso. Hay mucha porquería y alguien tiene que ir depurando las bases, pero eso no puede hacerlo sólo la tecnología. Podemos tener reglas y ajustes, pero tenemos que trabajar sobre el contenido disponible y “limpiar” los repositorios. Necesitamos de gente cuyo rol sea facilitar el aprendizaje social, como nuestros “catalizadores”. No es que sólo construyes y la gente comienza a colaborar, requiere intencionalidad de pensamiento, no son necesidades tecnológicas sino gente que pueda inteligentemente incentivar la colaboración, hacer las preguntas correctas, seguir discusiones sobre ciertos puntos, y cosas por el estilo. Esto requiere de gente que lo lleve a cabo, ya sea como “curadores” de contenido o para facilitar y asegurarse de que las interacciones están aconteciendo entre la gente correcta. Al menos por ahora parece que no se trata de una solución tecnológica sino una decisión de gente, entonces nos encontramos con que necesitamos más gente. Entonces, si Tom sigue consiguiendo presupuesto para contratar más “catalizadores sociales”, en algún punto esto se convertirá en un target para el negocio. Y algún día tal vez alguien se pregunte, ¿tenemos setenta personas haciendo esto? ¿Por qué no hacerlo con treinta y cinco? A veces no está bajo nuestro control, pero mientras podamos probar el valor de lo que estamos haciendo de una manera tangible, estaremos a salvo de ese tipo de decisiones. Pero bueno, ya me estoy yendo de tema...

Cuando hablamos de Knowledge Management vs Social Learning ¿cuál es la diferencia entre ambos términos?

No sé si esta es mi opinión o estoy reflejando lo que escuché de Tom. Tom probablemente dirá Social Learning es una frase que describe el resultado de la gestión del conocimiento, el resultado sería que estamos aprendiendo socialmente. Knowledge Management es más el proceso y supone que alguien está realmente administrando y manejando algo para que ocurra. Social es... y ahora mezclo lo que yo pienso con lo que Tom diría, pero creo que Social Learning refleja el aprender el otro, esa es la clave de lo que nosotros hacemos como equipo desde una perspectiva de Social Learning. Y también

estás aprendiendo, entonces el resultado es ese, aprender. No tiene que ver con el proceso de administrar cosas, más allá de que nosotros si facilitamos y administramos algunas cosas el resultado en sí es el aprendizaje social, el aprender unos de otros. Supongo que Tom respondería de una manera similar. Es sólo una palabra. De cualquier manera que queramos llamarlo, lo que hacemos, lo que tenemos que hacer es que asegurarnos que trescientas mil personas, todas inteligentes y todas con sus perspectivas y experiencias, podemos aprender mucho unas de otras, porque hacemos mucho trabajo “repetitivo” y hay mucho conocimiento reusable. Como un gran cerebro compartido, y nosotros debemos asegurarnos que estamos creando las avenidas por las cuáles la gente puede aprender de los demás, ya sea en la forma de un blog, o un documento, una conversación, reuniéndose que con gente sobre algún contenido específico, asegurándonos de que el aprendizaje se lleve a cabo para que seamos mejor, más inteligentes y entregar lo mejor a nuestros clientes. Como quieras llamarlo, Knowledge Management o Social Learning, creo que parafrasearlos comparando ambos conceptos es sólo una estructura para hablar sobre lo que realmente es el aprendizaje social, porque probablemente en dos años sea algo diferente. Quién sabe... tal vez se lo llame diferente, pero en la esencia es lo mismo. Me da curiosidad saber lo que Tom pueda responderles y lo que ustedes terminen escribiendo.

Tendremos que traducirlo pero por supuesto que si estás interesado en leerlo lo compartiremos. Muchas gracias por tu tiempo y por todo lo que compartiste con nosotras.