



Universidad de San Andrés
Escuela de Administración y Negocios
Magíster en Gestión y Dirección de Recursos Humanos

Trabajo Final de Graduación

De la Gestión del Conocimiento y Comunidades de Práctica hacia una Cultura Organizacional Colaborativa.

Autor: Esteban Terrabusi

DNI: 34382377

Director del Trabajo: Ariel Kievsky

Ciudad Autónoma de Buenos Aires, 2021

Índice

1. Resumen ejecutivo	3
2. Introducción: Encuadre de Situación	5
a. Introducción y problemática a abordar	5
b. Presentación de la organización / situación	7
c. Preguntas y objetivo central del trabajo	16
3. Marco Conceptual	18
a. Gestión del Conocimiento	18
1. Componentes y conformación	18
2. Factores y barreras para su implementación	23
3. El mapeo del conocimiento organizacional	27
b. Comunidad de Práctica	33
1. Definición y características del aprendizaje organizacional	33
2. Aprendizaje colaborativo y en comunidad	35
3. Importancia y elementos de una comunidad de práctica	35
c. Cultura Colaborativa	38
1. Definición de Cultura. Tipos y características	38
2. Cultura burocrática	39
3. Cultura colaborativa	40
4. Investigación de campo	43
a. Estrategia metodológica	43
b. Presentación y Análisis de la información de campo	45
1. Análisis de la entrevista con Sorsire Destaino	45
2. Análisis de la entrevista con Luis Gui	47
3. Análisis de la entrevista con Jorge Muñoz	50
5. Conclusiones del análisis del problema abordado	53
6. Recomendaciones para la acción	57
7. Conclusiones generales	63
8. Bibliografía	65
9. Anexos	68

1. Resumen ejecutivo

En el presente Trabajo Final de Graduación de la Maestría en Dirección de Recursos Humanos de la Universidad de San Andrés, se analizarán los desafíos de la contribución de la Gestión del Conocimiento Organizacional y las Comunidades de Práctica en Agua y Saneamientos Argentinos S.A. (AySA S.A.) un cambio en la gestión de los equipos de trabajo y en la creación de equipos multidisciplinarios, organizados al día de hoy de manera burocrática y con estructuras muy rígidas.

Los conceptos se abordarán dentro del marco de una empresa en particular, AySA S.A., con más de 100 años de trayectoria y una estructura que da cuenta a los modelos mecanicistas y burocráticos, de una época en la que el foco estaba puesto en la división de tareas y la eficacia de los procesos.

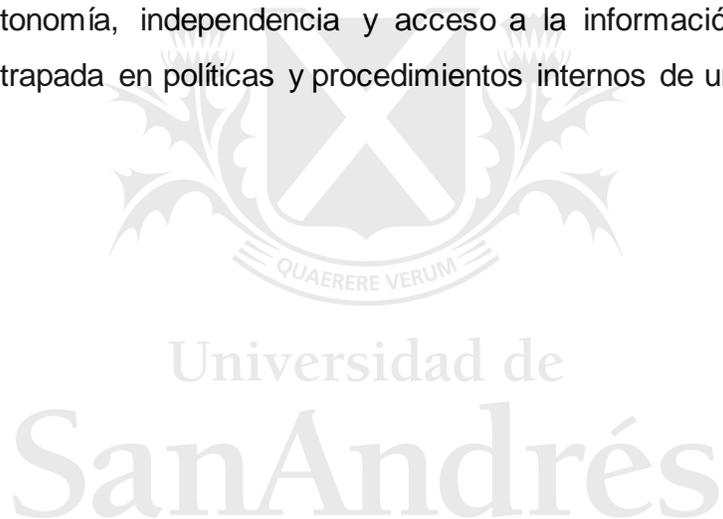
A este fin se llevó a cabo una investigación bibliográfica de la problemática que nos permitió construir un marco teórico y un relevamiento de campo basado en dos realidades prácticas (la interna de AySA SA y el caso Edenor S.A.), que permitirán dar soporte a la propuesta de acción final:

1. Marco teórico: compuesto por tres ejes principales que desarrollan las prácticas de gestión del conocimiento y sus fallas a la hora de implementarla, el concepto de comunidad de práctica y, por último, la definición de la cultura colaborativa.
2. Entrevistas a actores claves de la compañía: se realizaron entrevistas a personal de AySA S.A. que tiene dentro de sus funciones gestionar las comunidades de práctica como así también gestionar el conocimiento a través de acciones de capacitación y difusión.
3. Caso testigo: se realizó un análisis del caso de Edenor S.A., empresa líder en la distribución de energía eléctrica en la Argentina, el cual desarrolló un plan integral de gestión del conocimiento en toda la organización. Para el

relevamiento se entrevistó a la Gerente de Gestión del Conocimiento quien compartió los beneficios y obstáculos encontrados en el proceso.

Finalizada la etapa de relevamiento y análisis del trabajo de campo podemos concluir para desarrollar un sistema integral de gestión del conocimiento resulta fundamental que éste sea adoptado por todos los miembros de la organización y se constituyan en embajadores del tema, y que sea aprobado y sponsorado por la Dirección General de la compañía.

Se recomienda la necesidad de modificar la estructura de AySA S.A., de manera tal que se genere un área específica a cargo de la gestión del conocimiento que sirva de auditor interno en la organización, dependiendo de la Dirección General, teniendo autonomía, independencia y acceso a la información, sin encontrarse sesgada o atrapada en políticas y procedimientos internos de un área específica.



2. Introducción: Encuadre de la situación

a. Introducción y problemática a abordar

Agua y Saneamientos Argentinos Sociedad Anónima (AySA S.A.), desde su creación en el año 2006, se encuentra atravesando lentamente una “crisis de crecimiento” producto de la gran expansión territorial que está llevando a cabo. En estos últimos 15 años se produjeron más de 4.000 ingresos de empleados a la compañía y se tomó concesión de 9 partidos de la Provincia de Buenos Aires que se encontraban bajo la órbita de Aguas Bonaerenses Sociedad Anónima (ABSA S.A.).

La absorción significó un choque de culturas y realidades muy diferentes, y cobró mucha importancia el poder transmitir los valores, la tradición y los conocimientos de una empresa que tiene más de 100 años de vida, convirtiéndose en uno de los grandes desafíos de la organización, a la cabeza de la Dirección de Recursos Humanos.

La organización pasó de servir a 7.469.117 habitantes (2006) distribuidos en 17 partidos más la Ciudad Autónoma de Buenos Aires (CABA), a servir a 14.441.422 habitantes (2018), contemplando los 9 partidos que se sumaron a la órbita de AySA S.A. La concesión alcanza así el servicio de 26 Partidos de la Provincia de Buenos Aires, más CABA, con un total de 3.363 km² (casi el 33% de la población del país).

A continuación se presenta el mapa actual de la concesión:



Fuente: página institucional de AySA S.A

Hoy en día el área de Recursos Humanos tiene mucha presencia y apoyo en la Dirección General de la empresa, lo que ha permitido acompañar el crecimiento de la población desde muy cerca, a través de acciones de administración del personal, capacitación y desarrollo, legales y programas de compensaciones, entre otras.

A partir de los cambios de expansión, uno de los principales objetivos que tiene Recursos Humanos es poder identificar el conocimiento y el saber experiencial que se encuentra alojado en cada empleado de la organización, capturarlo mediante dispositivos y sistemas específicos, para luego disponerlo y que se encuentre en circulación entre todas las áreas.

De este panorama planteado, surge la necesidad de confeccionar un plan integral para generar una red de conocimientos que sea socializada y alimentada por todos sus miembros, dejando de lado el preconcepto de que saber es poder, propio de una generación que aún forma parte de las relaciones laborales actuales.

El concepto de “gestionar el conocimiento” constituye nuevas herramientas de gestión y desarrollo de su capital. Por tal motivo, la adopción se plantea desde las raíces de la organización, atravesando la cultura empresarial, impregnándose en todos los niveles y siendo alimentada por todos los integrantes que componen la compañía. Es ahí donde la organización, a través de sus herramientas y mecanismos, puede accionar para desarrollar una cultura de intercambio y generación de conocimiento.

En este sentido, el objetivo puntual del presente trabajo es el de **generar recomendaciones para realizar un mapeo del conocimiento organizacional, como impulsor al desarrollo integral de un Sistema de Gestión del Conocimiento y de Comunidades de Práctica, que contribuyan a la adopción de una Estrategia de Cultura Colaborativa en AySA S.A.**, organización centenaria con una pluralidad de generaciones y culturas conviviendo en ella.

b. Presentación de la organización / situación

En el año 1912 se crea Obras Sanitarias de la Nación (OSN), primera Empresa Nacional encargada de los servicios de agua y cloaca en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y 14 partidos de la Provincia de Buenos Aires, y de prestar asesoramiento en cuestiones de servicio al resto de las empresas provinciales. OSN llegó a ser una de las organizaciones más importantes del continente con una de las mayores redes de servicio. Su legado sentó las bases del trabajo sanitarista en el País.

Tras casi 80 años de trabajo continuo, y respondiendo a una coyuntura económica y política de la época, el servicio fue privatizado en 1991 quedando la mayor parte en manos del grupo francés Suez, de la empresa española Aguas de Barcelona y de otros grupos privados nacionales, como el Banco Galicia.

Durante el primer año bajo administración privada, el número de empleados se redujo de 7.365 a 3.800. Para el segundo año, la cantidad de empleados no superaba los 1.200, recortando gastos en sectores clave como las cuadrillas de mantenimiento cuyo número se redujo un 77% respecto al nivel de 1991.

Luego de varios años en manos del capital privado, sin que esto mejorara la calidad del servicio, la empresa fue re-estatizada el 21 de marzo de 2006. De esta forma, el 90% de la compañía pasó nuevamente al Estado Nacional.

Creación de AySA S.A.

La creación de Agua y Saneamientos Argentinos S.A. (AySA S.A.) responde a un cambio de paradigma, representa una transformación sustancial de Empresa Privada a Empresa Estatal. A partir de ese momento, el agua pasó de ser considerada un servicio, similar a un bien opcional de consumo, a ser un Derecho Humano, esencial para el desarrollo de toda la población en su ámbito territorial de operación. Se estableció así, un hito en la historia del saneamiento. El Estado retornaba a desempeñar un papel activo y fundamental en la prestación de los servicios esenciales de agua potable y desagües cloacales.

La vuelta del Estado Nacional no sólo cumplía un papel fundamental y activo en la aplicación de los objetivos de acceso universal al agua potable y al saneamiento, sino que también creaba un vínculo muy fuerte entre AySA S.A. y OSN. La Empresa entonces, tendría que impulsar una visión dinámica de la trayectoria histórica de su antecesora, rescatar el impulso fundacional y el espíritu que dio armadura y sustento a sus grandes concreciones.

Ese patrimonio, que da cuenta de la cultura de la producción y del trabajo, se encuentra vivo en infinidad de testimonios de sus protagonistas, de toda la familia sanitarista que conforma a la organización. Recuperar los conocimientos, las experiencias, los valores, es una forma de relanzar el sentido de pertenencia y proteger el legado de cada uno de los trabajadores.

AySA S.A. es una empresa referente a nivel regional y mundial en materia de agua potable y saneamiento, tiene el fuerte compromiso con la sociedad, expresado en su misión, de “proveer un servicio de agua potable y de saneamiento universal, de calidad, sustentable y eficiente que contribuya al bienestar de la comunidad y al cuidado del

medioambiente”.¹Para poder llevar a cabo tan alto desafío, tiene en su capital humano el valor diferencial que le permite cumplir con un ambicioso plan de expansión para alcanzar la universalización de los servicios y así, mantener la calidad de las prestaciones a los usuarios.

En 2010, la Asamblea General de las Naciones Unidas reconoció explícitamente el derecho humano al agua y al saneamiento, reafirmando que el agua potable limpia y el saneamiento son esenciales para la realización de todos los derechos humanos. Esta premisa fundamental, que es sostenida tanto por AySA S.A. como también por el Sindicato Gran Buenos Aires de Trabajadores de Obras Sanitarias (SGBATOS), orienta el esfuerzo diario de los 7.600 trabajadores que hoy conforman la organización.

Composición y Estructura

AySA S.A., mediante el decreto 304/2006 del Poder Ejecutivo Nacional y luego ratificada por el Poder Legislativo mediante la Ley N° 26.100, está conformada por el Estado Nacional con el 90% del capital social, mientras que el 10% restante corresponde al personal a través de un Programa de Participación Accionaria (PPA), único en su tipo. Esto quiere decir que una décima parte de la compañía es de los empleados, reforzando el sentido de responsabilidad y de pertenencia a la familia sanitarista.

La organización se encuentra dividida en 32 Direcciones, distribuidas en 3 grandes bloques, como se puede observar en el organigrama siguiente:

¹ Información extraída el 9/11/2020 del sitio web AySA S.A.: https://www.aysa.com.ar/Quienes-Somos/sobre_nosotros



Fuente: elaboración propia.

Los 3 grandes bloques que se visualizan corresponden a:

- Dirección General Operativa.
- Dirección General Técnica.
- Dirección General Administrativa.

Dirección General Operativa (DGO)

La DGO está compuesta por los sectores encargados de la operación del servicio (*Dirección de Operaciones Regionales, DOR*) que abarca toda la concesión de la Organización y comprende la Dirección Comercial, la Distribución del Servicio y el Mantenimiento de la Red y Atención al Usuario.

En la misma DGO se encuentran los sectores del tratamiento de agua (*Dirección de Plantas y Establecimientos, DPyE*), principalmente la potabilización y el saneamiento, como así también de todas las mejoras y el mantenimiento de la red a lo largo de toda la concesión. Así mismo, abarca también la Dirección de Inversiones, encargada de la revisión de ingeniería, contratos y control de gestión, entre otras funciones.

Dirección General Técnica (DGT)

La DGT está compuesta por los sectores encargados de la Planificación de las Obras de Ingeniería y Proyectos, la Dirección Técnica y Desarrollo Tecnológico, como así también los temas inherentes a la sustentabilidad y el desarrollo de la comunidad.

Dirección General Administrativa (DGA)

La DGA está compuesta por las áreas *staff* de la Organización, que se encargan de dar soporte y ser funcionales a los sectores operativos. Se encuentran la Dirección de Recursos Humanos, Dirección de Tecnología de la Información, Dirección de Apoyo Logístico, Dirección de Administración, Finanzas y Compras, entre otras.

Territorialmente, la Organización se divide en 5 grandes Direcciones Regionales, que permiten alcanzar y asegurar la transparencia y la calidad exigida por los diferentes Organismos Nacionales e Internacionales, haciendo foco en las diversas problemáticas y realidades que se presentan en toda su extensión.

Sistema de Calidad y Norma ISO 9001:2015

Acompañando la política de transparencia y los parámetros de calidad exigidos por diferentes organismos, se implementó el Plan Operativo de Calidad, con el objetivo de alcanzar el 100% de la empresa bajo un Sistema de Gestión certificado. Actualmente, la mayoría de las operaciones, tanto técnicas como comerciales o de procesos de soporte, ya están certificadas bajo distintas Normas.

Dentro del Sistema de Calidad, la Norma ISO 9001:2015 define la forma en que la organización producirá y entregará el servicio a sus usuarios con el fin de asegurar su satisfacción. En el cuerpo de la norma se detallan diferentes directrices para establecer el Sistema de Gestión de Calidad (SGC) de una manera óptima.

El requisito número 7 de la norma destinada a la utilización y administración de los recursos de la organización, menciona en uno de sus puntos que la organización debe determinar los conocimientos necesarios para la operación de sus procesos y para

lograr la conformidad de sus productos y servicios. Establece que estos conocimientos deben mantenerse y ponerse a disposición en la medida que sea necesario.

A su vez, la organización debe considerar sus conocimientos actuales y determinar cómo adquirir o acceder a los conocimientos adicionales necesarios y a las actualizaciones requeridas.

Los requisitos se introdujeron en la actualización del año 2015 con el objetivo de:

- Proteger a la organización de la pérdida de conocimiento (a través de la rotación de personal y la incapacidad de capturar y compartir información).
- Alentar a la organización a adquirir conocimiento, (experiencias compartidas, *benchmark*, sinergias).
- Transferir y retener el conocimiento organizacional.²

A medida que se fueron certificando las diferentes áreas de la organización, se comenzó a trabajar el saber de manera particular y aislada, dando respuesta a demandas puntuales frente a amenazas inminentes de fuga del conocimiento.

RRHH y el conocimiento

La Dirección de Recursos Humanos, a través de la Gerencia de Capacitación y Desarrollo, comenzó en Diciembre de 2016 a abordar la gestión del conocimiento a partir de diferentes acciones en relación con las distintas áreas.

Por un lado, desarrolló el Programa de Inducción a la empresa, dirigido a todos los trabajadores que ingresaron a la organización, provenientes de ABSA S.A. La jornada de inducción tenía una duración de 1 día, donde directores y expertos de cada área estratégica de la empresa, transmitían sus conocimientos, experiencias y el sentido de pertenencia a los nuevos ingresos.

² Sistema de Gestión de Calidad (2015) - Requisitos (ISO 9001:2015 Traducción Oficial, IDT) - Tercera Edición.

Por el programa pasaron 1.400 nuevos empleados sanitarios, organizados en 60 jornadas que se desarrollaron en el Centro de Capacitación de la Planta Potabilizadora General San Martín, en el barrio de Palermo, CABA.

Es importante señalar que, por diversas cuestiones políticas y de organización, el Programa de Inducción no se realizaba desde la época de concesión privada de la empresa (Aguas Argentinas S.A.). Su relanzamiento significó por un lado, volver a sentar las bases de más de 100 años de trabajo sanitario. Y por otro lado, reforzar una línea de trabajo colaborativo y de cooperación entre todas las áreas.

Se comenzó a poner la mirada en los expertos internos, en la transmisión de historias, en el compartir conocimientos y en la creación de lazos transversales, como en los comienzos se hacía, cuando estaba OSN.

En paralelo, el conocimiento se comenzó a trabajar a través de acciones concretas en contacto con distintas Direcciones partiendo de solicitudes específicas.

De acuerdo a los requisitos de la Norma ISO 9001:2015 y al procedimiento interno de AySA S.A., las Direcciones son las responsables de solicitar la intervención de la Gerencia de Capacitación y Desarrollo (RRHH) cuando consideren que una problemática detectada, a partir del análisis de diferentes fuentes, requiere el tratamiento y gestión de un saber o experiencia que debe ser explicitada.

En mancomunidad con la Gerencia de Nuevas Tecnologías del Aprendizaje y de los expertos detectados, se trabajaron de manera individual con cada portador del conocimiento y se salvaguardaron los distintos saberes y experiencias en distintos formatos (manuales técnicos, videos tutoriales, procedimientos):

- Operadores de Agua.
- Utilización y Mantenimiento de Equipos Desobstructores.
- Proceso de Inspección de Establecimientos Industriales.
- Detección de filtraciones.
- Proceso Comercial de Altas, Bajas y Modificaciones (ABM).

Cada una de estas acciones se dio de manera aislada y, principalmente, por el riesgo de perder el conocimiento producto de la jubilación del experto portador. Sin embargo, el accionar pasivo y a demanda, significaba dejar de lado toda interacción que se producía en el día a día de la organización y elevaba el riesgo de perder el conocimiento alojado en cada uno de los empleados.

En la gestión y a partir de las auditorías anuales, internas y externas, se comenzó a observar que el trabajo en este ítem de la norma era parcial y que se estaba descuidando el total del conocimiento organizacional.

Como se ha mencionado, gestionar el conocimiento propone comprender todas las interacciones que suceden en la organización, y disponer de un servicio de sociabilización para asegurar la generación de valor en constante crecimiento, más allá de un reservorio. Se trata de asegurar su disponibilidad.

Las diferentes iniciativas y el accionar enmarcados en este proceso, apuntan al desarrollo de lazos de servicios, con una metodología que contribuya a la elaboración de una red organizacional de conocimiento, permitiendo su total sociabilización y evolución.

Historias y archivos dentro de AySA S.A.

La historia y el archivo de AySA S.A. es uno de los activos más valiosos que tiene la organización. Es documentación única que, por la especificidad del rubro, resulta muy complicado y costoso conseguir o encontrar en el mercado. Entre el archivo se encuentran documentos técnicos, políticos, planos, materiales que son desarrollos propios de la empresa y que se van transmitiendo de generación en generación a través del legado sanitarista.

Dentro de la organización existen varios sectores que tienen como objetivo salvaguardar y concentrar este saber, como es el caso del departamento de Gestión de Conocimiento, de la Dirección Técnica y Desarrollo Tecnológico, encargado, entre otras funciones, de nuclear la planimetría y los informes técnicos.

Otro ejemplo es el sector de Biblioteca y Archivo, ubicado en el Palacio de las Aguas Corrientes, en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, que se encarga de reunir información especializada sobre edificios emblemáticos, obras y aspectos clave del desarrollo urbanístico y arquitectónico de Buenos Aires. Allí se conservan las memorias que describen la importancia de los servicios de agua potable y saneamiento para el desarrollo social y la construcción y la creación de la Ciudad.

Cada uno de estos sectores cumplen un papel fundamental, y su rol dentro de la empresa es estratégico. Juntos salvaguardan miles de documentos que refieren a las experiencias, trabajos e información del legado sanitarista. Su rol y su accionar se refieren principalmente a conservar el legado y los registros de valor histórico, asegurar su permanencia y concentrar las historias y las vivencias de más de 100 años.

AySA S.A. y el desafío del conocimiento

Como se ha expuesto, AySA S.A. comenzó a trabajar el conocimiento mediante acciones aisladas que respondían a requerimientos específicos y solicitudes individuales. Sin embargo, aún no cuenta con un programa integral que abarque la totalidad de sus empleados y que genere espacios de sociabilización y de transmisión de historias y experiencias.

En esta línea, Davenport y Prusak (2001) manifiestan que “el conocimiento se desarrolla a través del tiempo mediante la experiencia que incluye tanto lo que absorbemos de cursos, libros y asesores como también del aprendizaje informal. El conocimiento que surge de la experiencia reconoce estructuras familiares y permite hacer conexiones entre lo que está sucediendo ahora y lo que ya ha sucedido anteriormente”.

El saber organizacional se encuentra salvaguardado cuando es socializado formal e informalmente entre todos los individuos que componen la organización. Surge conocimiento en las experiencias compartidas, en las vivencias y en las prácticas que se desarrollan en el día a día. Proteger el conocimiento es valioso y necesario dentro

de la organización, pero no tiene mucho valor si no es transmitido, sobre todo en un estado de evolución y crecimiento constante.

La ecuación se pone aún más interesante y compleja, en el caso de AySA S.A., una organización de más de 100 años de vida, que ha pasado por etapas de estatización y privatización del servicio, con empleados que son hasta cuarta generación de sanitarios en su familia, y con el agregado de encontrarse en una etapa de expansión territorial.

Se presenta así la necesidad de trabajar en la elaboración de un análisis del conocimiento organizacional y sus portadores, que contribuya a pensar un sistema que integre todos los conocimientos de la organización, que fomente la formación de espacios de trabajo y de intercambio de ideas y proyectos, y que contribuyan a la generación de acciones colaborativas entre todos los sectores.

c. Preguntas y Objetivo central del trabajo

Con la exposición del problema a abordar, surge la necesidad de plantear un plan de acción necesario para mapear y activar un sistema de gestión del conocimiento y el desarrollo de comunidades de práctica dentro de AySA S.A., que faciliten y alienten a la puesta en práctica de una cultura colaborativa.

Es así que el objetivo central del presente trabajo es elaborar un conjunto de recomendaciones para poner en marcha de manera integral un Sistema de Gestión del Conocimiento y desarrollar Comunidades de Práctica que contribuyan a la adopción de una Estrategia de Cultura Colaborativa en AySA S.A.

Asimismo, y con el objetivo de generar una guía para la puesta en marcha de un plan concreto de acción, se plantean a continuación las siguientes preguntas secundarias:

- a. ¿Qué entendemos por gestión del conocimiento y cómo se gestiona en las organizaciones?

- b. ¿Qué son las comunidades de práctica y cuál es su relación con el proceso de generar conocimiento?
- c. ¿Cómo una cultura colaborativa se constituye en sustento para generar y compartir conocimiento?



Universidad de
San Andrés

3. Marco Conceptual

Con el objetivo de construir un marco teórico que ayude a la construcción de un plan de acción concreto para responder a la problemática presentada con anterioridad, se desarrollarán a continuación tres ejes conceptuales específicos: Gestión del Conocimiento, Comunidades de Práctica y Cultura Colaborativa.

El primero buscará comprender qué es el conocimiento y de qué manera las organizaciones se construyen y prevalecen a partir de las experiencias y el aprendizaje que se genera en el hacer de sus miembros, y el tratamiento y gestión que se le dio en AySA S.A.

El eje de comunidades de práctica, buscará responder qué competencias y habilidades son necesarias desarrollar en una organización como AySA S.A. para propiciar la construcción de equipos de trabajo multiáreas y la generación de ideas y proyectos transversales.

Por último, el eje correspondiente a cultura colaborativa, tendrá como objetivo presentar diversas prácticas y contribuciones que aporten a la implementación de un proceso colaborativo, que fomente la interacción, el desarrollo de redes y la integración entre todas las áreas.

a. Gestión del Conocimiento

a.1. Componentes y conformación

Para poder abordar el presente trabajo, tenemos que preguntarnos cuál es el rol que ocupa el conocimiento en una organización y cómo está compuesto, a fin de entender la manera en la que se puede gestionarlo y cuáles son los aportes y riesgos al implementar un sistema que integre el saber en una organización con las características de AySA S.A.

Según Davenport y Prusak (2001) la organización es un conjunto de personas organizadas para producir algo, ya sean bienes, servicios, o una combinación de ambos. Su capacidad de producción depende de lo que saben habitualmente y del conocimiento que han adquirido en las rutinas y en el engranaje de producción.

Se plantea así la importancia que tiene el conocimiento y cómo toma un papel fundamental en la vida y el desarrollo de cualquier organización. En pocas palabras, el conocimiento es lo que genera un diferencial y un valor agregado por encima de cualquier otro componente de la empresa. Desde esta perspectiva, el conocimiento es tomado como el activo más valioso y diferencial que tiene cualquier organización, en tanto se encuentre a disposición y en circulación dentro de ella. En este aspecto, *“la empresa focalizada en el conocimiento debe tener disponible dicho conocimiento en el lugar y en el momento oportuno para que pueda ser aplicado, no para la generación de ideas nuevas porque sí”* (Davenport y Prusak, 2001). El saber organizacional sólo se convierte en un activo institucional valioso si es accesible, y su valor aumenta con el nivel de accesibilidad.

Pero lograr la disposición y circulación del conocimiento no es sinónimo de contar con una gran infraestructura y con servicios tecnológicos modernos. La tecnología no asegura que el conocimiento esté bien gestionado o en evolución. El soporte donde se encuentre el saber tiene que ser acorde a la cultura y a la dimensión de la organización. Se tiene que adaptar a los sistemas ya utilizados y ser incorporado como parte de ellos.

Con el conocimiento en circulación, y con las herramientas de socialización adecuadas, los mismos autores plantean que *“a diferencia de los activos materiales (lo tangible), que disminuyen a medida de que son usados, los activos de conocimiento aumentan con el uso: las ideas generan nuevas ideas, y el conocimiento compartido queda en poder de quien lo proporciona, al mismo tiempo que enriquece a quien lo recibe”* (Davenport y Prusak, 2001).

Surge aquí la necesidad de distinguir algunos conceptos, que en el accionar diario parecieran ser sinónimos pero presentan diferencias significativas de sentido,

Davenport y Prusak (2001), han hecho la distinción entre datos, información y conocimientos:

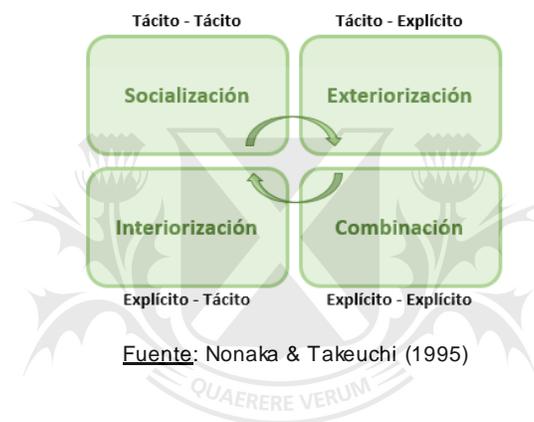
- **Datos:** “(...) es un conjunto de hechos discretos y objetivos sobre acontecimientos”.
- **Información:** “(...) apunta a cambiar la manera en que el receptor percibe algo, apunta a modificar su criterio y su conducta. (...) La información está destinada a formar, a modificar a la persona que la obtiene, a influir sobre su punto de vista o internalización”.
- **Conocimiento:** “(...) es una mezcla fluida de experiencia estructurada, valores, información contextual e internalización experta que proporciona un marco para la evaluación e incorporación de nuevas experiencias e información. En las organizaciones, con frecuencia no solo queda arraigado en documentos o bases de datos, sino también en las rutinas, procesos, prácticas y normas institucionales”.

En resumen, los datos no tienen significado en sí mismos, sólo describen una porción de la realidad, no contienen interpretaciones ni opinión. En un sentido opuesto, la información sí tiene un significado concreto y contiene un propósito. Podría decirse que la información es un conjunto de datos con un fin específico. Finalmente, la transmisión de esta información, sumada a la experiencia y aprendizaje que tiene cada individuo dentro de un sistema, hace al conocimiento, que se comparte a través de libros y documentos, o bien, de persona a persona y en la acción (Davenport y Prusak, 2001).

Ya definido qué es el conocimiento, es necesario indicar que dentro de una organización el conocimiento se puede presentar de manera tácita o explícita. Nonaka y Takeuchi (1995, extraído del portal de Recursos Humanos “LRH”, 2015), explican que la forma tácita, refiere al “*bagaje de experiencias, aprendizajes y hábitos aprendidos que acumulamos a lo largo de la vida*”. La característica diferencial que presenta este tipo de saber es que “*se halla en la esfera del inconsciente y se manifiesta en forma consciente cuando más lo necesitamos. Lo guía la intuición y es difícil de explicar con palabras. Este conocimiento aparece en un momento, de manera*

subrepticia y tenemos la habilidad de repetirlo sin pensar". Por otro lado, el saber explícito presenta una "forma y es sistemático", siendo de fácil comunicación y documentación. Es el "conocimiento articulado expresado y registrado con palabras, números, códigos, principios universales, fórmulas científicas y notas musicales".

Nonaka & Takeuchi (1995), definen un modelo que ordena en cuatro fases las distintas maneras de transmitir estos dos tipos de conocimientos. A continuación, se presenta el cuadro resumen, seguido de una breve explicación:



Los autores buscan explicar las fases de transmisión de conocimiento desde un patrón "tácito-tácito" (de persona a persona) hacia un patrón "explícito-explícito" (por ejemplo, un análisis de datos).

- Como primera fase, aparece la **socialización**, caracterizada por la comunicación cara a cara, la transmisión de experiencias, información y generación de confianza, sobre todo en comunidades pequeñas. Este conocimiento se adquiere principalmente a través de la imitación y la práctica, y se suele iniciar con la creación de un campo de interacción, el cual permite que los miembros de un equipo compartan sus experiencias y modelos mentales.
- La segunda fase consiste en la **exteriorización**, la cual consiste en plasmar el conocimiento que posee un individuo en un lenguaje común y para así poder compartirlo en comunidades más grandes.
- La tercera fase es la de **combinación** y se basa en la sistematización del conocimiento a través del intercambio de información ya esquematizada.

- Por último, la cuarta fase es la de **interiorización** que consiste en la incorporación de conocimiento explícito en conocimiento tácito a través de la tarea, del aprender haciendo. Se analiza y se evalúa la eficacia de las experiencias adquiridas en la puesta en práctica de los nuevos conocimientos.

Distinguidos los conceptos y dimensionado el valor diferencial que tiene el conocimiento en una organización, nos detendremos ahora en cómo es gestionado y cómo es su transmisión dentro de una organización.

Siguiendo las ideas planteadas por Cordero Borjas & García Fernández (2008), el conocimiento organizacional reside en los procesos y los procedimientos que ha desarrollado o incorporado la organización para su funcionamiento. Dentro de los procesos existen dos pilares básicos que permiten la generación y transmisión del conocimiento: las personas que intervienen, y la información que se comparte. Plantean que en la medida que la estructura organizacional facilita la sincronía entre persona e información se crea un entorno de conocimiento (Cordero Borjas & García Fernández, 2008). Y es en este contexto donde se genera un instrumento o medio para obtener resultados, y donde se puede comenzar a hablar de gestionar el conocimiento.

Podemos definir la gestión del conocimiento como el proceso que *“continúa asegurando el desarrollo y la aplicación de todo tipo de conocimientos pertinentes de una empresa con objeto de mejorar su capacidad de resolución de problemas y así contribuir a la sostenibilidad de sus ventajas competitivas”* (Andreu & Sieber, 1999).

Davenport y Prusak (2001) mencionan que *“(…) a medida de que las organizaciones interactúan con sus entornos, absorben información, la convierten en conocimiento y llevan a cabo acciones sobre la base de la combinación de ese conocimiento y de sus experiencias, valores y normas internas. (...) Sin conocimiento, una organización no se podría organizar a sí misma; sería incapaz de mantenerse como una empresa en funcionamiento”*. El saber experiencial constituye uno de los pilares fundamentales de la organización, ya que se percibe como creador de cultura y como modo de accionar dentro del sistema que habita. Además, forma parte de la identidad de todos sus miembros y *“(…) es la solución más buscada para la incertidumbre. Todos intentamos*

comunicarnos con personas expertas cuando tenemos la necesidad de llegar a una solución para un problema” (Davenport y Prusak, 2001).

Para complementar lo abordado hasta el momento, el concepto del conocimiento compartido implica involucramiento y responsabilidad por parte de todos los miembros de la organización. No basta con crear un sector apartado de la mesa estratégica o realizar reuniones o capacitaciones aisladas para un grupo específico. La Gestión del Conocimiento consiste en identificar ese *know how* - saber hacer o conocimiento que surge de la experiencia - que marca la diferencia, que genera valor agregado a la hora de llevar a cabo los procesos internos críticos para el éxito de la estrategia, “supone la interacción entre individuos y grupos en búsqueda de una visión compartida vinculada a una distribución equitativa de conocimiento que promueva conocimiento organizativo” (Cordero Borjas & García Fernández, 2008).

a.2. Factores y barreras para su implementación

A comienzos de la década del 90, el conocimiento se transformó no solo en el principal insumo de las actividades económicas, sino también en su producto más valorado (Cordero Borjas & García Fernández, 2008). Fue cuando se llevaron a cabo diversos proyectos de Gestión del Conocimiento, basados principalmente en la creación de sistemas informáticos que almacenaban y capturaban el conocimiento en las organizaciones.

La gran mayoría de los intentos fueron un fracaso, dado que se puso el foco en los sistemas y en la infraestructura y no en los portadores y los expertos. En otras palabras, se dio por sentado que las personas iban a utilizar los nuevos sistemas y, peor aún, se dio por obvio que todos compartirían sus conocimientos y los pondrían a disposición de toda la organización.

Sin embargo, existieron diferentes factores por los cuales las personas no querían exponer el conocimiento:

- Miedo a perder sus principales activos como empleados de una empresa.

- Rechazo a utilizar las ideas de otros, por miedo a que los perciban como incompetentes.
- Verse a sí mismos como expertos en un cierto tema, y dificultad para aceptar que existan otros expertos.

Adicionalmente, se puede mencionar que *“las principales barreras que se observan para la implementación de un programa de gestión del conocimiento son”* (Peluffo, 2002, en Farfán Buitrago & Garzón Castrillón, 2006):

- La resistencia cultural.
- La inmadurez tecnológica.
- La inmadurez del sistema, región, industria u organización.
- Los costos.
- La ausencia de necesidades.

Identificando estos factores y barreras que entorpecen la gestión del conocimiento, podemos decir que es importante que la organización cree un ambiente propicio para la socialización del conocimiento y la generación de una cultura que trabaje en esa dirección. En este sentido, Ernesto Gore (2012) indica que *“no alcanza con los mensajes para que haya comunicación. Debe haber también una situación dentro de la cual los mensajes tengan sentido. La conversación tiene sentido -o carece de él- no en función de las palabras que las personas usan sino del reconocimiento del ambiente semántico en que son emitidas, de la relación entre sus distinciones y de la totalidad de la situación dentro de la cual se encuentran”*.

Como refuerzo de las palabras de Gore, y en línea con que el saber organizacional tiene que ser funcional, es necesario aclarar que *“el conocimiento en una organización se produce cuando un individuo de la misma hace uso de lo que sabe y de la información que tiene disponible para la resolución de un problema o el desarrollo de un proyecto”* (Bustelo-Ruesta & Amarilla Iglesias, 2000).

Un sistema integral de conocimiento organizacional, tomará sentido y se adaptará si es aceptado y vinculado a cada uno de los componentes que configuran el sistema. Farfán Buitrago & Garzón Castrillón (2006) sostienen que *“para poner en marcha*

cualquier tipo de proyecto es necesario contemplar una serie de variables que se pueden considerar influyentes o determinantes en los resultados y donde su ausencia puede hacer fracasar cualquier acción de implementación de un sistema de gestión del conocimiento, por tanto hay que observar si existen estas variables dentro de la organización”.

Farfán Buitrago & Garzón Castrillón (2006) desarrollan el modelo “*Knowledge Management Assessment Tool (KMAT)*”, que destaca “*cuatro variables que facilitan la administración de conocimiento organizacional*”:

- Liderazgo: definición de la estrategia orientada al conocimiento con el fin de afianzar sus fortalezas.
- Cultura: determina el enfoque hacia el aprendizaje organizacional y la innovación.
- Tecnología: facilita la adecuación de los canales para la comunicación, haciéndola más efectiva y accesible para toda la organización.
- Medición: implica medir el capital intelectual y la forma en que se distribuyen los recursos (humanos, materiales, financieros y técnicos) para potenciar el conocimiento que alimenta el crecimiento.

Los autores agregan que “*la interacción de todos sus elementos, se representa como un sistema complejo en el que las influencias se producen en todos los sentidos. La estructura organizativa, la cultura, el liderazgo, los mecanismos de aprendizaje, las actitudes de las personas, la capacidad de trabajo en equipo, etc., no son independientes, sino que están conectados entre sí.*”

Del modelo expuesto surge el concepto de capital intelectual, el cual es definido como “*el saber individual o colectivo que produce valor. Es la principal fuente de riqueza de los profesionales y las organizaciones en la sociedad del conocimiento*”. La gran diferencia que existe entre la gestión del conocimiento y el capital intelectual es que el primero “*enfoca su acción en la conversión del conocimiento individual (tácito) en conocimiento organizacional (explícito)*”, mientras que el segundo “*se centra en la conversión del conocimiento organizacional (explícito) en la medición de los beneficios*

monetarios que se derivan del desempeño y la aplicación de ese conocimiento organizacional.” (Farfán Buitrago & Garzón Castrillón (2006)).

Siendo uno de los ejes principales del presente trabajo, nos centraremos en el concepto de Gestión del Conocimiento, como *“la práctica de capturar, almacenar y compartir conocimiento para que podamos aprender lecciones del pasado y aplicarlas en el futuro”* y es percibida dentro de la organización como *“la creación, organización, intercambio y uso del conocimiento para resultados de desarrollo”* (UNDP, 2007).

La práctica de capturar el aprendizaje se encuentra totalmente ligada a la acción y a la formación a través de las experiencias compartidas y el análisis de los resultados obtenidos. Cada uno de los miembros de una organización tiene una historia personal con muchísimo conocimiento relevante y vivencias por compartir que nutran al todo. Hacer foco en la gestión del conocimiento implica *“reflexionar sobre estas experiencias, compartirlas, y luego colectivamente construir sobre ellas para mejorar la forma en que se trabaja”* (UNDP, 2007).

Reflexionando y analizando las experiencias, se pueden capturar valiosos conocimientos para ayudar a mejorar el propio desempeño. Según la UNDP (2007), a partir de la práctica colectiva de gestión del conocimiento se puede:

- Evitar repetir errores del pasado.
- Destacar las buenas prácticas para reproducirlas en otros lugares.
- Hacer que el trabajo sea más relevante, eficaz y accesible.
- Comparar experiencias y señalar problemas y desafíos comunes.
- Influir en el pensamiento político y estratégico enraizándose en la experiencia.
- Hacer del aprendizaje de lecciones y, posteriormente, el desarrollo de capacidades, un proceso consciente y habitual dentro de un equipo y / o una organización
- Ayudar a desarrollar redes sólidas entre las personas.

a.3. El mapeo del conocimiento organizacional

Gestionar el conocimiento implica abarcar todos los procesos de la organización, conocer dónde está alojado, comprender cómo circula, qué tecnologías están asociadas y de qué manera se comparte entre todos los individuos. Artilles Visbal (2008) plantea la necesidad fundamental de desarrollar dentro de la organización un sistema que gestione el conocimiento, permitiendo “*identificar los tipos de información que maneja la organización, estructurándolos en flujos mediante representaciones, que conforman los mapas de información de esta. Determinar su ciclo de vida, las necesidades de cada proceso de trabajo y de los miembros de la entidad, para diseñar y estructurar los servicios de información*”. Implementar un sistema de información integral a todas las áreas “*facilita el almacenamiento de la información producida en la organización y su difusión y socialización, con el fin de generar nuevos conocimientos*”.

Continuando con esta idea, en la tesis doctoral elaborada por González Guitián (2015) se presenta una metodología integradora para analizar el conocimiento y realizar un mapeo integral de la organización basado en 7 etapas:



Fuente: González Guitian (2015)

Etapa 1. Análisis Organizacional

El objetivo principal de esta primera etapa es el de conformar y organizar al equipo que va a realizar el mapeo y la auditoría del conocimiento, como así también se busca comprender la posición que tiene la organización en el tema.

Una vez finalizada esta etapa, se contará con un informe con los resultados del análisis de la documentación estratégica, se conocerán las acciones emprendidas en el pasado sobre este tema y cuáles serán las áreas que integrarán parte del equipo auditor de la información y el conocimiento.

En palabras de la autora, *“el auditor de información, debe ser una persona con amplios conocimientos sobre gestión de I+C, y lo deben caracterizar rasgos como la integridad, la capacidad de establecer una adecuada comunicación, un comportamiento ético y una alta competencia profesional.”* Quienes integran el equipo pueden ser tanto personas internas como externas de la organización, o también se puede conformar un equipo mixto.

Una vez conformado el equipo auditor el próximo paso de esta etapa es el de realizar un diagnóstico de la organización y de los recursos que la integran. Primeramente se tiene que *“determinar si existe un conocimiento pleno en la organización en cuanto a su misión, visión, valores, objetivos estratégicos, estructura jerárquica y política que exista en relación con la gestión de I+C”*. Paralelamente, se precisa identificar:

- Tipo de organización (pública, privada, académica, de investigación o empresarial).
- Componentes de la organización (misión, visión, objetivos, metas, cultura).
- Estructura de la organización (procesos, funciones, actividades, interrelaciones, y formas de coordinación y control).
- Composición de los recursos humanos (características sociodemográficas, niveles educacionales, ocupación laboral y ubicación en la estructura organizativa).

Etapa 2. Planeamiento de la auditoría de I+C

La segunda etapa tiene como objetivo principal el de “*planificar la auditoría de I+C y motivar a los trabajadores*”. Partiendo del diagnóstico realizado en la etapa anterior se espera que al finalizar la planeación del mapeo se contará con “*la planificación total de la auditoría, su cronograma por etapas, la distribución de tareas entre los miembros del equipo y las técnicas e instrumentos que se utilizarán en el proceso*”. La autora destaca una serie de acciones para poder diagramar la planificación:

1. Definir objetivos, alcance, tiempo y recursos para la auditoría.
2. Presentar la metodología y motivar e involucrar a los integrantes de la organización.
3. Revisar los resultados de auditorías anteriores.
4. Adecuar el instrumento y los cuestionarios a utilizar en la recolección de datos.
5. Determinar la Población y la Muestra.

Etapa 3. Procesos de Gestión de I+C

Ya en la tercera etapa, el objetivo es “*identificar y evaluar los procesos de creación, adquisición, retención, distribución, transferencia y reutilización de I+C en la organización*”. La autora menciona que en esta instancia se utilizarán diferentes instrumentos para la obtención de los datos (“*la observación, las entrevistas, el análisis documental, los cuestionarios y la revisión de los servicios de I+C soportados en las tecnologías de la información y la comunicación que se utilizan en la organización*”) y se concluirá en un informe parcial del mapeo del conocimiento en la organización que servirá para las siguientes etapas.

El equipo auditor tendrá la tarea de visualizar y analizar los diferentes procesos que intervienen en el conocimiento dentro de la organización:

- **Proceso de Identificación:** Es donde las organizaciones identifican las fuentes de información y el conocimiento tácito y explícito requerido para el buen desempeño de los procesos operacionales y estratégicos.

- Proceso de Adquisición: Se da cuando las organizaciones obtienen de su ambiente externo aquellas fuentes de información, conocimiento y experiencia que no poseen y que son necesarias para facilitar la ejecución efectiva de los procesos y tareas.
- Proceso de Creación y desarrollo: Tiene que ver con la capacidad que tienen las personas en la organización de producir nuevas ideas, es decir con la creatividad y la solución de problemas.
- Proceso de Compartición y distribución: Refiere a la forma en que interactúan las personas (flujo de transferencia) con el apoyo de software y plataformas tecnológicas para la capacitación y el desarrollo profesional. Se produce un clima de colaboración y transferencia de información y experiencias a fin de que se distribuya o expanda la I+C hacia toda la organización.
- Proceso de Retención y conservación: Se identifican las formas que existen para retener y conservar la I+C a través de un sistema automatizado de gestión documental, o archivos en papel, documentos en bibliotecas, DVD, Videos, etc.
- Proceso de Uso: Está relacionado con la satisfacción de las necesidades de I+C de los integrantes de la organización con vistas a cumplir sus funciones, con el desarrollo personal y organizacional.

Etapas 4. Inventario de recursos de I+C

El objetivo de esta etapa reside en *“realizar el inventario de los recursos de I+C internos y externos de la organización y valorar estos en relación con las necesidades”*. Inventariar los recursos asociados al conocimiento organizacional arrojará una base de datos que contendrá las fuentes donde se alojan los conocimientos asociados a cada proceso y un directorio donde figuren los expertos y portadores del conocimiento.

La autora aclara que *“se considera como fuentes de I+C, un sitio, un depósito, una persona que cumpla el rol de experto, asesor o consultor y que por sus conocimientos, capacidades, actitudes, aptitudes y destrezas, lo identifican como una fuente*

fundamental de información y/o de conocimiento y consulta para la organización". También fuente es el conocimiento explicitado que aparece en "revistas, libros, páginas web, videos, manuales de proceso o procedimientos, normativas y regulaciones, redes de expertos, de asesores, redes sociales en general, bases de datos, entre otros".

Finalmente, el resultado del inventario de los recursos, quedarán reconocidos:

- Conocimiento tácito: aquel conocimiento que radica en las experiencias y habilidades de las personas.
- Conocimiento explícito: aquel conocimiento que aparece en fuentes como documentos, revistas, etc.
- Conocimiento organizacional: aquel conocimiento generado dentro de los procesos de la organización (por ejemplo, productos y servicios ofrecidos).

Por otro lado, la autora define la necesidad de inventariar los servicios de I+C, los cuales se definen como "todas las actividades establecidas para identificar, adquirir, almacenar y difundir I+C que generalmente implica la asistencia en el proceso de búsqueda o acceso a la información". Es decir, los repositorios de información, bibliotecas virtuales, centros de almacenamiento, etc.

Luego, se deberá hacer foco en los sistemas de I+C, que consisten en aquellas "herramientas tecnológicas enfocadas a la generación, codificación y transferencia de I+C". Entre ellas, se pueden nombrar la red de computadoras disponible, la Intranet de la organización, las aplicaciones generadas para almacenar y/o proteger la información, entre otras.

Una vez inventariado todos los aspectos mencionados, se deberán definir las necesidades de I+C de los colaboradores para luego mapearlas con aquellos recursos, sistemas y servicios disponibles.

Etapa 5. Valoración y costos de los recursos de I+C

Esta etapa tiene como objetivo *“evaluar el impacto de los recursos de I+C en la organización de acuerdo a su valoración cualitativa y cuantitativa”*, a partir de cualquier metodología que se crea conveniente y apropiada, ya sea entrevistando a los expertos o bien, generando un proceso de observación del entorno y la interacción de las personas.

Al momento de valorar los recursos disponibles en la organización, se deberá tener en cuenta el impacto que tenga en diferentes variables. La autora menciona las principales, que consisten en *“la productividad, la efectividad, la posición financiera, la agregación de valor a los procesos y los resultados”*.

Etapa 6. Flujos y mapas de I+C

Su objetivo es *“representar y analizar los flujos y mapas de I+C interna y externa y las redes de núcleos productores de conocimientos y experticia”*. Es decir, el resultado final de esta etapa debería consistir en una serie de tablas, mapas y redes que demuestren los flujos de transmisión del conocimiento y las redes sociales existentes dentro de la organización.

La idea es representar gráficamente los canales de circulación de los recursos de I+C determinando quién es el propietario, dónde se almacenan, cómo se conservan y hacia dónde se transmiten, teniendo en cuenta los sectores de las personas intervinientes y los dispositivos de transmisión utilizados. Por último, *“se elaborará el flujo de cada proceso, considerando quién entrega la información, dónde, para qué se utiliza, quién se responsabiliza con su registro, dónde se almacena, con qué frecuencia, qué salida genera y a quién se entrega la información recibida”*.

El objetivo de realizar este mapeo es el de encontrar procesos eficientes de transmisión del conocimiento como así también, aquellas áreas de mejora para optimizar el intercambio. Lo mismo se deberá realizar con el mapeo de redes sociales, de manera tal de evaluar la estructura organizacional, las relaciones entre las personas y el flujo de información entre los diversos actores.

Etapas 7. Informe final y auditoría recurrente

Finalmente, la última etapa consiste en “*analizar e interpretar los resultados por etapas y confeccionar y presentar el informe final*”. La idea de dicho informe es la de presentar una síntesis de los principales hallazgos durante la recolección de la información para luego generar una serie de recomendaciones que ayuden a mantener aquello que se está haciendo bien y mejorar las situaciones que incidan negativamente en la organización.

b. Comunidad de Práctica

b.1. Definición y características del aprendizaje organizacional

Para comenzar a hablar de comunidades de práctica, concepto íntimamente relacionado con los sistemas de generación y socialización del saber en las organizaciones, es necesario realizar un breve desarrollo acerca de lo que se conoce como aprendizaje, particularmente aquel que se desarrolla en el entorno organizacional.

Wenger (2001), define aprendizaje como una interacción entre una competencia social y la experiencia personal de los individuos. En otras palabras, es una relación dinámica entre las personas y sus sistemas de conocimiento.

Años más tarde, Farfán Buitrago y Garzón Castrillón (2006) acompañan la definición indicando que el aprendizaje organizacional se define como resultado de un proceso experimental y sistemático. Este proceso “*se realiza en sociedad y en un entorno específico, y se transmite con más eficacia mediante una narrativa convincente pronunciada con elegancia formal y con pasión, pues una buena historia es frecuentemente la mejor manera de transmitir un conocimiento significativo*”.

Para Avolio de Cols e Iacolutti, (2006) la adquisición de saberes y conocimientos se da principalmente en el ámbito del aprendizaje organizacional y en la interacción que

las personas realizan entre ellas compartiendo experiencias y vivencias. Se nutre de éxitos y fracasos que hacen a la memoria colectiva.

Buitrago y Castrillón (2006) distinguen cuatro niveles del aprendizaje: el aprendizaje individual, el aprendizaje de equipo, el aprendizaje organizacional y el aprendizaje interorganizacional:

En un primer estadio se encuentra el **aprendizaje individual**, que se orienta a generar nuevas experiencias de conocimiento, que surgen cuando las personas aprenden a usar procesos que pueden modificar su acercamiento a las cosas, a olvidar información inútil y están abiertos a nuevos conocimientos.

El **aprendizaje en equipo** surge de la necesidad de crear condiciones y mecanismos para la construcción de equipos orientados al aprendizaje en sociedad. El cociente intelectual de un equipo desarrollado en ambientes de trabajos colaborativos en pequeños grupos heterogéneos, es potencialmente superior al de los individuos que integran dicho equipo.

En un tercer nivel aparece el **aprendizaje organizacional** el cual se refiere a la instauración de un modelo de gestión participativo, procesos de descentralización, departamentos y unidades autónomas que facilitan la construcción de metas y sentido de responsabilidad compartida.

El último de los niveles, el **aprendizaje interorganizacional**, se da en grupos de empresas de una corporación. Cuando una organización transmite y comparte el conocimiento y fomenta el aprendizaje entre los miembros de todas sus unidades de negocio.

b.2. Aprendizaje colaborativo y en comunidades de práctica

Definido el concepto de aprendizaje organizacional, haremos ahora foco en el significado de “comunidad de práctica”. El término señala a un grupo de personas ligadas por una práctica común, recurrente y estable en el tiempo (Vásquez Bronfman,

2010). Etienne Wenger (2001), define a las comunidades de práctica como los cimientos básicos de un sistema de aprendizaje social, siendo dichas comunidades, los “contenedores” de las competencias necesarias para que los sistemas anteriormente mencionados existan. Por un lado el autor hace referencia a un sistema de aprendizaje social, donde las experiencias y las vivencias son compartidas entre un grupo auto-organizado que comparten prácticas laborales, intereses y objetivos en común. Por otro lado, menciona el concepto de “contenedores”, haciendo referencia a la comunidad como el pilar para que el sistema del aprendizaje pueda existir.

Para Buitrago y Castrillón (2006), las comunidades de práctica se están convirtiendo en el campo esencial de la creación de conocimiento organizacional. Definen a estas comunidades como grupos unidos por un conjunto de prácticas que comparten, las cuales permiten la creación de conocimiento al especificar roles y relaciones, definir un campo de expresión e investigación e identificar herramientas y objetos para la manipulación.

Las comunidades de práctica se auto organizan de manera espontánea, emergen a partir de necesidades puntuales para un trabajo específico y están compuestas por equipos multidisciplinares que “genera una sinergia positiva por medio de un esfuerzo coordinado” (Cordero Borjas & García Fernández (2008)).

b.3. Importancia y elementos de una comunidad de práctica

Para Vásquez Bronfman (2010) las comunidades de práctica se entienden como espacios que se desarrollan en torno a lo que es importante para sus miembros, que muchas veces difiere de lo que es importante para sus jefes, por lo que se transforman en auto organizaciones donde se crean y se generan nuevos códigos y conocimientos. Los integrantes de las comunidades de práctica, en sus unidades de negocio configuran la organización, en sus equipos desarrollan proyectos, en sus redes desarrollan relaciones, y en las propias comunidades de práctica desarrollan el conocimiento que les permite realizar sus tareas.

El autor argumenta que el concepto de "comunidad de práctica" nace de la idea de que existe una brecha entre la práctica ideal que debería suceder en el puesto de trabajo y la práctica real. Resulta entonces una gran crítica a las descripciones formales de lo que es el trabajo cotidiano, en el sentido en que son sólo abstracciones de la práctica real. De esta idea, se desprende el razonamiento que la formación y la adquisición de saberes dentro del ámbito organizacional tiene mayor sentido y eficacia cuando es incorporada en el hacer de los empleados. Las prácticas de formación se nutren de las experiencias y necesitan estar orientadas a las necesidades (reales y operativas) del trabajador.

A través de la formación, Vásquez Bronfman (2010) indica que las organizaciones buscan asegurar el apoyo correspondiente a las expectativas reales de la comunidad, y no caer en ideas abstractas o ideales de formación. Además agrega que el objetivo del aprendizaje organizacional es desarrollar profesionales, y no conformarse con aprender acerca de las prácticas de los profesionales.

Es importante destacar, como ya dijimos, que el aprendizaje es un fenómeno social. Nadie aprende una nueva práctica solo: las personas aprenden una nueva práctica simplemente haciéndola, pero guiadas por al menos una persona con más experiencia en dicha práctica. Se aprende en interacción con la situación. Es decir, se aprende una práctica a través del involucrarse y en el contexto en la cual ésta se realiza. Las comunidades de práctica crean las condiciones adecuadas para hacer surgir colectivamente el conocimiento y compartirlo; y además, contribuyen a la creación de redes informales que nutren al aprendizaje organizacional.

Para Etienne Wenger (1998) una comunidad de práctica puede ser caracterizada a partir de tres elementos componentes:

- Una empresa compartida (entendiendo empresa como lo que se emprende, se hace, casi asimilable a actividad), es decir, de qué se habla, qué se hace, cuál es la práctica común. Los miembros de una comunidad de práctica tienen la posibilidad de reformular y diseñar el objetivo, el alcance y el propósito cuantas veces sea necesario.

- El compromiso mutuo, es decir, cómo va a funcionar, a qué se comprometen los miembros de la comunidad, cuáles serán sus reglas como equipo.
- Un repertorio compartido de “objetos que materializan la práctica” es decir, lo que producen juntos (procedimientos, jerga propia, rutinas, artefactos, documentos, etc.). Este repertorio se construye progresivamente en la discusión de la práctica común.

Las comunidades de práctica no se pueden crear de manera forzada o aislada del entorno laboral de las personas que las componen. Cada uno de sus miembros tienen experiencias, vivencias, motivos, y fundamentos por los cuales quieren formar parte de una comunidad y generar valor. En tal sentido, Néstor González Aure (2019), afirma que existen ciertos *drivers* motivacionales que impulsan a las personas que integran una determinada organización, a formar parte de una comunidad de práctica.

El especialista propone cinco vectores, que ayudan a entender el por qué una persona querría formar parte de una comunidad de práctica y qué factores la motivan a integrarse y compartir conocimientos:

- c. **Autorrealización / Superación:** Satisfacción intrínseca de alcanzar un objetivo o incrementar el nivel de maestría en una determinada área de trabajo/conocimiento.
- d. **Proyección / Visibilidad:** Aspiración u oportunidad de progresar en la organización basado en los méritos, logros y conocimiento.
- e. **Relevancia / Implicación:** Necesidad o aspiración de sentirse parte o maximizar el nivel de implicación de su rol y contribución a los logros y retos de negocio.
- f. **Cohesión / Vinculación:** Necesidad de fortalecer el relacionamiento y la afiliación con la organización y con las personas con las que interactúa (pares, jefes, subordinados, etc.).
- g. **Legado / Trascendencia:** Posibilidad de dejar huella en la organización, mantener impactos al margen del período laboral.

En base a estos elementos motivacionales planteados, se vislumbra que es muy importante poder identificar dónde se posiciona cada portador de conocimiento en la organización, para poder desarrollar y activar herramientas y acciones que estimulen a cada uno y así, contribuir al desarrollo y expansión de redes de conocimiento.

El mismo autor plantea que las organizaciones que pongan el foco en el aprendizaje en comunidad, trabajan estos drivers que generan impacto en el desarrollo de su negocio y en las personas, y al mismo tiempo sirven de palanca para que los principios de aprendizaje, transferencia y aprovechamiento de conocimiento se vuelvan señas de identidad de la cultura organizativa y se traduzcan en actitudes permanentes.

c. Cultura Colaborativa

c.1. Definición de Cultura. Tipos y características

Antes de comenzar a desarrollar el concepto de Cultura Colaborativa, surge la necesidad de definir qué es cultura organizacional. Según Schein (1998), en una de las definiciones más clásicas, cultura organizacional es un patrón de supuestos básicos compartidos que un grupo de personas incorporó como forma de resolución a sus problemas de adaptación e integración y, al haber funcionado de manera correcta, los consideran como válidos para ser enseñados a nuevos miembros de dicha organización, para que ellos aprendan cómo percibir, pensar, comprender y sentir dentro de la comunidad que la conforma.

En 1998, Schein identificó tres niveles de una cultura, no estáticos ni independientes, que se relacionaban entre sí: el primer nivel está compuesto por el espacio físico y social, la capacidad tecnológica, el lenguaje en todas sus formas y la conducta específica de sus miembros. En el segundo nivel, se encuentran los valores que se reflejan en la forma de interactuar de los individuos y las relaciones de poder típicas en la estructura. Por último, el tercer nivel está compuesto por las presunciones subyacentes básicas que permiten la resolución de problemas de cualquier tipo en una organización.

Para Farfán Buitrago y Garzón Castrillón (2006) la cultura es la responsable de asignar “(...) *claramente responsabilidades y determina parámetros de comportamiento laboral de acuerdo a la división del trabajo definiendo los límites de influencia que tiene cada cargo*”. Siguiendo la línea de análisis de estos autores, la cultura está condicionada por la dinámica con la cual una organización opera en términos de poder y toma de decisiones, a partir de sus componentes: jerarquía, autoridad, centralización y coordinación. Dicho en otras palabras, los principales componentes de las organizaciones, que según los autores son la jerarquía, la autoridad, la centralización y la coordinación, son los que determinan el desempeño de los individuos en sus cargos, así como también influyen en las actitudes de cada uno, plasmados en manuales de funciones, procedimientos, normas técnicas y demás documentos definidos para las estructuras organizacionales. “*Describir el sistema cultural de la organización implica identificar rasgos arraigados de manifestaciones colectivas de las personas que se expresan en ideologías, valores, creencias, costumbres, historias, mitos, ritos, símbolos y el lenguaje, aspectos presentes de manera implícita en los comportamientos sociales y muchas veces identificados como tales por las personas de la organización*” (Farfán Buitrago y Garzón Castrillón, 2006).

c.2. Cultura burocrática

Cuando se habla de organizaciones burocráticas, automáticamente se las relacionan con máquinas que responden de manera eficiente, exacta, rutinaria y predecible. Se las asocia con fábricas, trabajos operativos y con establecimientos públicos y dependencias del Estado.

Dentro de este tipo de organizaciones, Morgan, G (1990) indica que la cultura burocrática tiene el potencial suficiente para rutinizar y mecanizar casi todos los aspectos de la vida humana, erosionando el espíritu y la capacidad de la acción espontánea. Se busca que las personas se comporten de manera automática y formen parte de un engranaje establecido con acciones y resultados predeterminados.

El autor manifiesta que las organizaciones que presentan culturas rígidas sufren una gran dificultad de adaptación a los cambios, dado que fueron diseñadas para conseguir determinados objetivos y no para las innovaciones. Y agrega que las personas en una burocracia que cuestionan la utilidad de las prácticas no son bien vistas, sino como alborotadores.

Morgan, G. (1990) define una serie de limitaciones que puede presentar una organización con una cultura burocrática:

- 1) Puede crear formas organizacionales que tengan dificultades para adaptarse al cambio de circunstancias.
- 2) Puede dar lugar a una burocracia sin límites, creando una organización poco preparada a la innovación, dado que fue diseñada para un propósito específico.
- 3) Puede traer efectos deshumanizadores sobre los empleados, especialmente en aquellos de los niveles más bajos de la escala jerárquica.

c.3. Cultura colaborativa

En contraposición al concepto de cultura burocrática, el concepto de cultura colaborativa hace referencia al trabajo de varias personas en conjunto, sin seguir un patrón o proceso pre-establecido, sino tomando en cuenta la impronta de cada individuo involucrado, sin perder el foco en el propósito o fin común que los unió en un primer momento.

En este sentido, es necesario destacar que, si bien la cultura colaborativa es un fenómeno que viene dándose hace años, hoy en día es cuando toma más valor, al encontrarnos en un mundo cada vez más acelerado y con cambios más vertiginosos. Más que nunca las organizaciones necesitan generar capacidad de reacción y adaptación nunca antes visto, y precisan contar con personal preparado para la innovación, y crear entornos donde prime la diversidad y las diferencias entre los individuos que trabajan en ellas. Las organizaciones con estas características tienden a comportarse como un ser vivo, en constante desarrollo y adecuación al entorno. En

palabras de Arie de Geus (1998), *“en una empresa viviente, la cohesión y la diversidad existen juntas. La compañía es claramente una unidad, con una sola identidad; pero la gente y las subestructuras dentro de esa unidad, exhiben una rica variedad. Están compuestas diferentemente entre sí: tienen características y potenciales distintos. Pero siguen siendo partes de un todo cohesivo”*.

De la misma manera es cómo se desarrolla y fluye el aprendizaje organizacional. Se construye a través de la colaboración, se crea a partir del diálogo entre la experiencia individual y la competencia de la comunidad. En otras palabras, la cultura colaborativa fomenta el aprendizaje organizacional en conjunto, que a su vez alimenta dicha cultura con nuevas prácticas y conocimientos.

Ernesto Gore (2012) plantea a la organización como un todo, una unidad de análisis en la que no puede estudiarse a un único individuo sino que es necesario entender su conducta en relación con sus pares, subordinados y superiores, al vínculo que se establece con todos los miembros que la integran ya que cada uno en su individualidad, es condicionado por la individualidad del otro. Cada individuo actúa y se desarrolla en relación con los demás, y persigue un fin común más allá del interés individual.

Desde la perspectiva de la ya mencionada cultura colaborativa, Méndez Álvarez (2003) sostiene que es *“la conciencia colectiva que expresa en el sistema de significados compartidos por los miembros de la organización que los identifica y diferencia de otros, institucionalizando y estandarizando sus conductas sociales”*.

Podemos vincular la concepción de conciencia colectiva nombrada con el concepto de comunidad de práctica desarrollado anteriormente. Según Gore (2012), *“las comunidades de práctica son los ladrillos de los sistemas sociales de aprendizaje”*, y en esta comparación refuerza el sentido de cultura colaborativa, presentando a la formación en comunidad y la colaboración entre individuos como los pilares que sostienen al aprendizaje organizacional.

Surge la necesidad entonces, como profesionales de Recursos Humanos, de fortalecer el ambiente en el cual las comunidades de práctica puedan no sólo

desarrollarse sino también, colaborar entre ellas. Su existencia no sólo es inevitable sino indispensable para la supervivencia y el desarrollo de las organizaciones.

En esta línea, Cordero Borjas & García Fernández (2008) mencionan que la globalización de la economía y las nuevas tecnologías han marcado el tránsito de las organizaciones burocráticas a organizaciones descentralizadas, donde la comunicación permite dar significado a la diversidad de datos del contexto actual y así estructurar respuestas oportunas ante un contexto cambiante.

En conclusión, la cultura en la organización va a definir cómo se relacionan e interactúan todos los individuos, y la velocidad y capacidad que tiene para adaptarse a los cambios. Resulta interesante pensar qué aportes le puede brindar a una organización que tiene más de 100 años de vida y una cultura históricamente rígida, el generar y el trabajar en un ambiente colaborativo donde el foco esté puesto en las personas, la red de contactos y en el trabajo por proyectos con una pluralidad de perfiles y profesionales colaborando entre sí.



4. Investigación de Campo

a. Estrategia metodológica

Para el presente trabajo se pensó la estrategia de trabajo de campo a partir del objetivo principal el cual busca elaborar un conjunto de recomendaciones para generar un mapeo integral para el análisis de un posterior plan de acción de Gestión del Conocimiento y desarrollo de Comunidades de Práctica que contribuyan a la adopción de una Estrategia de Cultura Colaborativa en AySA S.A.

Por este motivo, la metodología elegida consistió en llevar a cabo dos acciones que desarrollaremos a continuación:

- Investigación de caso: se realizó un relevamiento y posterior análisis de un caso testigo que pudiera aportar experiencias a la Gestión del Conocimiento en AySA SA.
- Entrevistas en profundidad semiestructuradas: se definieron actores clave de la organización, identificados como *sponsors* para implementar el trabajo en comunidades de práctica dentro de AySA S.A.

Como caso testigo se tomó la situación que transita actualmente la empresa Edenor S.A., organización encargada de la distribución eléctrica en CABA y Noroeste del Gran Buenos Aires. Actualmente, es la mayor distribuidora de electricidad de la Argentina en términos de cantidad de clientes y electricidad vendida y, al igual que AySA S.A. En su rubro, Edenor S.A. es la principal referente del servicio en el País. Ambas organizaciones pasaron similares procesos de privatización y cuentan en su dotación con una gran variedad de perfiles y generaciones conviviendo.

Edenor S.A. fue creada en 1992 bajo la razón social de Empresa Distribuidora Norte Sociedad Anónima. El proceso tuvo lugar durante la privatización de la empresa estatal Servicios Eléctricos del Gran Buenos Aires S.A. (SEGBA), la cual fue dividida en tres compañías distribuidoras, entre ellas Edenor S.A., y cuatro compañías generadoras de energía.

En el abordaje se investigó la historia de la empresa, junto con un análisis de la composición de su dotación. En una segunda instancia, se llevó a cabo una entrevista en profundidad a la actual Gerente de Gestión del Conocimiento y Gestión del Talento de Edenor S.A., **Sorsire Destaino** en relación a las prácticas emprendidas de gestión del conocimiento y el aprendizaje organizacional.

El objetivo de esta entrevista fue el de indagar en profundidad acerca del Programa de Gestión del Conocimiento desarrollado por Edenor S.A., el lugar que ocupa el tema en la organización y su vinculación con todas las áreas operativas y estratégicas. En el Anexo I, se adjunta la guía de preguntas que se utilizó como referencia para llevar a cabo la entrevista.

Por otro lado, se realizaron dos entrevistas semi estructuradas a referentes de AySA S.A. Estas entrevistas se realizaron con el objetivo de contrastar los resultados obtenidos luego del estudio del caso testigo. Al momento de seleccionar a los entrevistados, se procuró conocer en profundidad su visión sobre la temática abordada, y sobre los beneficios y obstáculos en la gestión del conocimiento organizacional:

- **Jorge Omar Muñoz:** Gerente de Capacitación y Desarrollo en AySA S.A., gerencia encargada de realizar las acciones de Gestión del Conocimiento en la organización y salvaguardar el saber a pedido de las áreas (en el Anexo II se adjunta la guía de preguntas utilizada).
- **Luis Alberto Gui:** Gerente de Intervención Situacional en AySA S.A., gerencia a cargo del desarrollo de Comunidades de Práctica dentro de la Organización (en el Anexo III se adjunta la guía de preguntas utilizadas).

En cada uno de los casos, se abordaron las temáticas a partir de las experiencias vividas y los proyectos realizados en cada una de las áreas. Se analizaron los beneficios y los obstáculos que encontraron en la gestión y en las acciones desarrolladas y se focalizó en la interacción y el trabajo colaborativo con todas las áreas intervinientes de la organización.

b. Presentación y análisis de la investigación de campo.

En este apartado, se desarrollarán las principales ideas obtenidas y que serán clave a la hora de establecer conclusiones para definir una propuesta de acción concreta de gestión del Conocimiento AySA S.A.

b.1. Análisis de la entrevista con Sorsire Destaino

Edenor S.A., es una empresa privada cuyo propósito es el de “brindar un servicio de distribución y comercialización de energía eléctrica socialmente responsable, que contribuya a mejorar la calidad de vida de las personas, el desarrollo de los negocios y de la comunidad, asegurando el crecimiento de la compañía, de los empleados y accionistas”³.

En la actualidad, Edenor S.A. cuenta con una dotación aproximada de 4.700 empleados cuyos perfiles se asimilan a los de AySA S.A., con un mix entre operativos y administrativos. Dentro de su personal conviven diferentes generaciones, muchos provenientes de la ex empresa de suministro eléctrico estatal SEGBA, fundada en el año 1958.

Con el objetivo de indagar en profundidad acerca del Programa de Gestión del Conocimiento desarrollado por Edenor S.A., el lugar que ocupa el tema en la organización y su vinculación con todas las áreas operativas y estratégicas, se entrevistó a la Gerente del área de Gestión del Conocimiento de Edenor S.A., Sorsire Destaino. En sus palabras, Destaino describió los cambios que sufrió Edenor S.A. al momento de ser privatizada en 1992 y su posterior crecimiento: “*Cuando nos dimos cuenta, los portadores de todo el conocimiento de la empresa, estaban por jubilarse y todo el personal que habíamos contratado indirectamente, pasó a ser parte del staff estable de Edenor*”. En ese contexto, tuvieron que incorporar mandos medios para poder cubrir el liderazgo de los técnicos que se habían incorporado en 2010. En

³ Información extraída el 20/04/2021 en la página oficial de Edenor SA:
<https://www.edenor.com/institucional/nosotros/vision-mision-y-prioridades-estrategicas>

resumen, en ese año tuvieron el gran desafío de gestionar al mismo tiempo el perfil técnico con casi 30 años de experiencia en la empresa, el contratista que ingresó producto de la expansión de Edenor S.A. y el supervisor nuevo que se contrató para dar soporte a los equipos operativos. *“Tres grupos claves para el funcionamiento de la organización, cada uno hablando su propia lengua, sus valores y experiencias y vivencias”*, expresó Destaino.

En ese entonces, el área de Recursos Humanos jugó un rol clave, identificando la necesidad de que los equipos tuvieran otra manera de aprender, de contener la información y de poder actualizarla fácilmente.

Para ello,

1. diseñaron un mecanismo de mapeo de todas las tareas prioritarias, urgentes y de impacto en el corazón de la operación, identificando, a su vez, el tiempo en el que perderían el conocimiento “clave” para la operación en el caso de no hacer nada. *“Fuimos a validar el saber y no a la persona”*, afirmó Destaino.

Dicho proceso fue un proyecto que demandó 5 años completos, en los cuales tuvieron que armar un equipo específico para llevar adelante esta ardua tarea, con la particularidad de que, en la estructura, este equipo salía de la línea, constituyéndose en el principal articulador entre todas las direcciones.

2. Para poder acercarse al objetivo, Edenor S.A. puso a disposición la tecnología necesaria para trabajar, junto con un trabajo de investigación de las mejores prácticas del mercado con respecto a la Gestión del Conocimiento. Se olvidaron del papel para pasar a trabajar con tecnología. La capacitación y el entrenamiento de todos sus equipos operativos pasaron a ser principalmente a través de tutoriales, realidad virtual y realidad aumentada.
3. A su vez, se buscaron sponsors, líderes formados en la tarea, project managers que pudieran dar soporte para la actualización del contenido y, principalmente, en la gestión del cambio.

4. Durante los 5 años, el área de Gestión del Conocimiento logró no sólo conformar un equipo especializado en el tema sino también, implementar el proyecto, mantenerlo, medirlo y sumar nuevos desafíos. Este desafío fue llevado a cabo atrayendo a la gente y haciéndolos sentir parte del proyecto. El diferencial lo marcaron otorgándoles la autonomía y el poder para conversar, decidir y accionar en equipos, saliendo cada uno de su “quinta” y pensando de manera global y contribuyendo a los objetivos y desafíos de la organización.
5. Otro de los aspectos fundamentales que sostuvo la gestión fue la permanente medición y ponderación de las acciones desarrolladas. Constantemente debieron presentar a la Alta Dirección el retorno de inversión (ROI) que tenían las acciones cometidas para poder determinar los costos totales del Plan. No solo les permitió llevar un control de los resultados económicos, sino que ayudó a posicionar a la Gerencia de Gestión del Conocimiento en la mesa de decisiones y en el lugar donde se definían las acciones estratégicas de la organización.

b.2. Análisis de la entrevista con Luis Gui

La entrevista con el Gerente de Intervención Situacional, Luis Gui, ayudó a entender cómo es que se comportan las comunidades de práctica en la actualidad de AySA S.A., así como también, qué oportunidades de mejora se encuentran para optimizar e impulsar una cultura colaborativa entre las áreas de la empresa. En sus palabras, *“las Comunidades de Prácticas son promovidas por la Dirección de Recursos Humanos y gestionadas por la Gerencia de Estrategias Organizacionales y Equipos de Trabajo, a solicitud espontánea y emergente de distintas Direcciones que proponen los temas a tratar”*. Esta afirmación de Gui es clave ya que, sin una definición concreta por parte de la empresa del procedimiento y las áreas responsables en facilitar el abordaje de proyectos en equipos interdisciplinarios, el cambio organizacional hacia una cultura colaborativa no tendría sentido en otro contexto.

Por otro lado, según lo relevado con Gui, será fundamental definir un propósito claro, conocido por todos, para ordenar a los equipos que busquen trabajar bajo este tipo de

disciplina. En AySA S.A., las comunidades de práctica tienen como propósito promover la formación continua de sus integrantes, intercambiando conocimientos y prácticas; en pos de un proyecto común, en donde se retroalimentan dinámicamente saberes y experiencias.

A partir de la entrevista con Gui, se pudo reconocer un hecho clave que marca la importancia de esta forma de trabajo: la de contar con un *sponsor* fuerte, que apoye e incentive la creación de las comunidades de práctica, destinando recursos y logrando oportunidades de exposición para sus participantes. En el caso de AySA S.A., este rol fue ocupado por las direcciones de Recursos Humanos y las Direcciones General Técnica, Administrativa y Operativa, quienes actuaron como impulsores de los proyectos que provenían de equipos interdisciplinarios.

Cabe destacar que el dispositivo de “comunidades de práctica”, resultante de una necesidad emergente, además funciona como una gran herramienta de desarrollo para sus integrantes, ya que le permite a los colaboradores mostrar su trabajo al resto de la compañía y salir de su zona de *confort* y trabajar en otros temas, ajenos a los de su área.

Cada uno de los encuentros que se desarrollaron en el Programa de Comunidades de Práctica de AySA S.A. fueron articulados por un facilitador quien tiene que ser especialista en dinámicas y manejos de equipos. Tiene que poder promover la detección y transmisión del conocimiento en cada grupo, como también preparar al equipo para adaptarse a nuevos roles y a diferentes situaciones. Durante dichos encuentros se fueron generando distintos dispositivos de trabajo que involucraron a otros miembros de la Empresa, haciéndolos sentir protagonistas y escuchados en sus propuestas e inquietudes.

En los tres años de trabajo las Comunidades de Práctica no sólo desarrollaron ideas y productos técnicos para la operación y el servicio, sino que contribuyeron al desarrollo profesional de los miembros que participaron, nutrieron a otras áreas para contar con personal con una visión más holística de la organización y más capacitado y preparado para trabajar en proyectos colaborativos.

Se plantearon y desarrollaron 8 proyectos de manera colaborativa de acuerdo a las necesidades y al pedido específico de las áreas de la organización:

- 1) **Centro de tecnología 3D** (analizar la tecnología de impresoras 3D y su aplicación en AySA S.A.).
- 2) **Tratamiento y valorización de lodos** (identificar las mejores prácticas (espesado, estabilización, deshidratación, secado térmico) en cuanto a tratamiento de lodos y su reutilización a fin de proponer mejoras que permitan enfrentar los crecientes volúmenes de producción).
- 3) **Desarrollo del capital humano** (investigar si el desarrollo del capital humano debe ser gestionado exclusivamente por la organización, o debe estar centrado en iniciativas personales (autogestión)).
- 4) **Calidad de aire / control de olores** (encontrar soluciones que permitan mejorar el control de las emisiones de olores de modo de mitigar sus efectos en el vecindario. Se contempla tanto el desarrollo de métodos de diagnóstico y control de olores, medidas físicas, como métodos de tratamiento del aire).
- 5) **La fuente mágica - Ceibo de agua** (analizar y recomendar cuáles serían las posibilidades que ofrece esta estructura, a pobladores del área de concesión que carecen de agua potable).
- 6) **Gestión integral de grasas** (definir un enfoque integral para la gestión de grasas del sistema sanitario desde su origen hasta su valorización, a los efectos de implementar una solución sustentable y económicamente viable).
- 7) **Índice de vulnerabilidad sanitaria** (redefinir los objetivos y la metodología del Índice de Vulnerabilidad Sanitaria desarrollando un instrumento más adecuado a la complejidad que presenta la problemática sanitaria).
- 8) **Urbanizaciones emergentes** (establecer diferentes alternativas de solución sustentable a la problemática planteada sobre la gestión de grasas, desde una mirada integral que contemple la prevención y el tratamiento desde el origen (hogares, centros gastronómicos, industrias) – redes (primarias y secundarias) – plantas y establecimientos, su valoración).

Si bien por cuestiones políticas, de estructura y de organización, las acciones enumeradas se vieron interrumpidas, el gran trabajo liderado por la Gerencia de Intervenciones Situacionales sirvió para sentar las bases y presentar una forma de trabajar (colaborativamente) en una organización que aún no estaba acostumbrada a hacerlo y donde tampoco se encontraban las condiciones culturales y laborales y el apoyo político total para emprender un cambio de semejante tamaño.

b.3. Análisis de la entrevista con Jorge Muñoz

En una segunda instancia, la entrevista con Jorge Muñoz, Gerente de Capacitación y Desarrollo de AySA SA, brindó claridad e información para comprender cómo se originó el término Gestión del Conocimiento en AySA S.A., de qué manera fue abordado, qué significó para la organización poner sobre la mesa de trabajo esta temática y qué aportes le brinda al trabajo colaborativo la detección y transmisión de experiencias y saberes.

El término de Gestión del Conocimiento llegó a la organización a partir de una auditoría externa de IRAM en Noviembre de 2016. Jorge Muñoz comenta que *“se comenzó a trabajar el conocimiento a partir de una demanda normativa. Ahí mismo se planteó junto al Director de Recursos Humanos si se quería responder solamente a una no conformidad en la norma o se quería ir más allá y gestionar el conocimiento”*.

Al ser un término nuevo para la organización, primero se realizó una capacitación en la Universidad Técnica Nacional (UTN) y se organizaron reuniones para conocer la norma y los alcances. A partir de estas acciones introductorias se vio la *“gran oportunidad para conocer más en profundidad las áreas de la organización, gestionar el conocimiento implicaba meterse en el corazón de los procesos y abordar de lleno el negocio”*.

Para que la gestión del conocimiento tuviera sentido y lugar dentro de la Organización, se capacitó a los Directores y a todos sus equipos, haciendo un fuerte hincapié en que el programa no significaba solamente completar un requerimiento de la norma, sino que era trabajar conocimientos, estructurarlos, hacerlos operativos y palpables. Luego

se bajó esta formación a la operación con casos puntuales que las mismas áreas plantearon y pusieron sobre la mesa, no se trabajó desde lo abstracto.

Para esta primera etapa se seleccionaron trabajos específicos, que fueran entregables concretos para que los sectores operativos vieran resultados inmediatos. Fueron las mismas áreas y sus portadores del conocimiento quienes sirvieron de embajadores y comunicadores del tema dentro de la Organización. No se mostró como algo de moda, sino que se salió a capacitar y a accionar “desde el trabajo y lo operativo” (SIC).

A la hora de encarar el Programa de Gestión del Conocimiento surgieron algunos aspectos que se tuvieron que considerar para que no se volvieran obstáculos o detractores en el proceso:

- Extensión territorial de la Organización (muchos de los procesos se replican en las regiones de la empresa y se tenían que captar las diferentes experiencias, comunicar los hallazgos y compartir las vivencias y saberes captados).
- La cantidad de “negocios” que conviven en la Organización (agua, saneamiento, comercial, distribución, etc.). Hay muchos temas específicos y únicos del rubro y muy diferentes entre sí.
- No poder definir bien el alcance de qué era Gestión del Conocimiento para la Organización (“no todo es conocimiento y no todo merece el mismo tratamiento, tiempo y recursos”). Era necesario poder separar el conocimiento y “lo que es maña o vicio de la persona que hace la tarea” (SIC).
- La heterogeneidad de la dotación (desde lo generacional y desde la formación de cada uno de los empleados).
- La coyuntura política de la empresa. Al ser una organización que depende directamente del Estado Nacional, cada cambio o movimiento de autoridades repercute dentro de la empresa, modificando la agenda directiva, los intereses y los temas a trabajar.
- El sindicato y el trabajo en conjunto. Cada acción que se desarrolla en la organización tiene que ser consensuada y trabajada en conjunto con el Sindicato SGBATOS, quien no solo acompaña a los trabajadores, sino que el Secretario Gremial es uno de los integrantes del Directorio de AySA S.A.

En palabras del Gerente de Capacitación y Desarrollo, gestionar el conocimiento de manera integral en toda la empresa ayuda a *“desarrollar y reforzar el sentido de pertenencia en la Organización, no lo determina pero sí lo potencia”*. Además agrega que *“sirve para fortalecer el lazo que tiene un área soft y de staff como es Recursos Humanos (Capacitación y Desarrollo) con la parte operativa, a través de resultados visibles y tangibles”*.

El Programa de Gestión del Conocimiento que se inició en AySA S.A. se comenzó a trabajar desde lo operativo, desde donde estaba la urgencia, y se le fue dando forma organizacional al tema a medida que lo fueron incorporando y aprendiendo desde la práctica. Una de los intentos para que el proceso tome carácter transversal fue tratar que los mismos trabajadores se sintieran parte fundamental del circuito: “Quien esté encargado de liderar y articular a las partes tiene que entender que la Gestión del Conocimiento es de las personas, pertenece a ellas y no tiene que ser impuesta.”

En las respuestas y hallazgos que se obtuvieron en auditorías posteriores se encontró que el trabajo realizado en el campo del conocimiento era acotado y quedaba obsoleto a la detección, transmisión y generación de nuevos saberes. Cada acción estaba encasillada en un trabajo puntual, visto fuera de contexto y sin relación con el resto de los procesos que conforman a la organización. El concepto de gestión del conocimiento había sido instalado, se conversaba y se sabía en líneas generales, pero no había sido adoptado por la línea y por las distintas áreas como algo propio. Solamente se hablaba de casos de éxito puntuales, ajenos entre sí, pero no de un programa transversal que integre a todas las áreas y construya un significado colaborativo.

5. Conclusiones del análisis del problema abordado

Una vez analizada la bibliografía seleccionada para abordar y desarrollar los conceptos del presente trabajo, junto con las entrevistas a especialistas y el caso testigo elegido, es preciso llegar a algunas conclusiones que servirán para confeccionar el plan de acción propuesto en el próximo apartado.

En primer lugar, es necesario destacar la importancia del conocimiento, el cual genera el gran diferencial para cualquier organización, incluso se convierte en un valor agregado, por encima de cualquier otro componente.

Siguiendo las ideas de Davenport y Prusak (2001), dada la importancia del conocimiento, la empresa es la única responsable por tenerlo disponible, en el lugar y momento oportuno para ser utilizado por cualquiera que lo necesite. Los mismos autores son quienes afirman que, a diferencia de otros activos, el conocimiento aumenta con su uso: “las ideas generan nuevas ideas, y el conocimiento compartido queda en poder de quien lo proporciona, al mismo tiempo que enriquece a quien lo recibe”.

Luego, se puede concluir que la estructura organizacional juega un rol protagónico a la hora de gestionar el conocimiento que ésta posee. Se evidencia a partir del trabajo de campo realizado en Edenor S.A., recomendaciones para formar una estructura funcional que responda a la Dirección General y sirva como consultora y articuladora de todas las áreas que integran a la empresa. Este sector será el encargado de impartir directrices en relación al aprendizaje y de proponer un servicio de socialización del conocimiento para asegurar la generación de valor en constante crecimiento, más allá de un reservorio.

Se trata de asegurar su disponibilidad como una red viva y en desarrollo, implementar sistemas, plataformas, o generar reservorios no es suficiente si la gestión no es acompañada por una estrategia de cultura colaborativa, donde cada uno de los

miembros de la organización trabaje en diferentes comunidades, realizando aportes y construyendo más y mejores lazos. Además, resulta evidente la necesidad de crear redes de prácticas que sirvan de vectores del conocimiento y experiencias organizacionales compartidas.

Esta mezcla fluida de experiencias estructuradas, valores, información contextual e internalización experta que permite evaluar e incorporar nuevas experiencias e información, se origina y aplica en la mente de los concedores y en las organizaciones, queda arraigado en documentos, bases de datos, rutinas, procesos, prácticas y normas institucionales (Davenport & Prusak, 2001).

Dicho esto, el área específica de Gestión del Conocimiento en una organización toma absoluta relevancia, al ser quien asegura el desarrollo y la aplicación de cualquier tipo de conocimientos indispensables en una empresa, para mejorar su forma de resolver problemas y así contribuir a mantener las ventajas competitivas.

Ya en Edenor S.A., desde hace años, se generó una estructura que pone al área de Gestión del Conocimiento en el centro, no como un área dentro de Recursos Humanos sino como un equipo transversal al resto de la organización, que actúa imparcialmente allí donde se lo necesita. No basta con crear un sector apartado de la mesa estratégica o realizar reuniones o capacitaciones aisladas para un grupo específico. Más bien, la Gestión del Conocimiento consiste en armar una red de comunidades de práctica, compuesta por aquellos talentos que poseen el conocimiento específico que se necesita para afrontar la problemática a abordar. En palabras de Nakkiran & Sewry (2003), *“la Gestión del Conocimiento debe contar con el apoyo de la dirección para crear una cultura del conocimiento, promover el aprendizaje organizacional y la reutilización del conocimiento y debe apoyarse además en recursos tecnológicos y software”*.

Por último, otro aspecto a considerar es que una transferencia espontánea y no estructurada del conocimiento es vital para el éxito de cualquier organización. Si bien el área de Gestión del Conocimiento debe contar con una formalización en la estructura, uno de sus elementos fundamentales consiste en desarrollar estrategias específicas para promover el intercambio natural entre los involucrados.

Jorge Muñoz expresó que el conocimiento dentro de una organización, puede entenderse como una mezcla de experiencias, valores, información y saber hacer, que sirve como base para la adquisición de nuevas competencias, fundamentales para la mejora continua en el desarrollo de la tarea del personal, pilares que históricamente sostiene la gestión sustentable de AySA S.A.

Las personas aprenden lo que deben hacer en la misma organización. Ese aprendizaje debe estar permanentemente actualizado a los efectos de mejorar habilidades o procurar la adquisición de nuevos conocimientos. En este sentido, la gestión de conocimiento promueve el aprendizaje y la mejora continua, debido a que facilita la captura y diseminación de los saberes existentes; y la creación de nuevo conocimiento. Esto sucede a partir de un conjunto de métodos, procesos y herramientas que facilitan condiciones para que las personas puedan crear, capturar, intercambiar, adaptar y poner en práctica dichos aprendizajes.

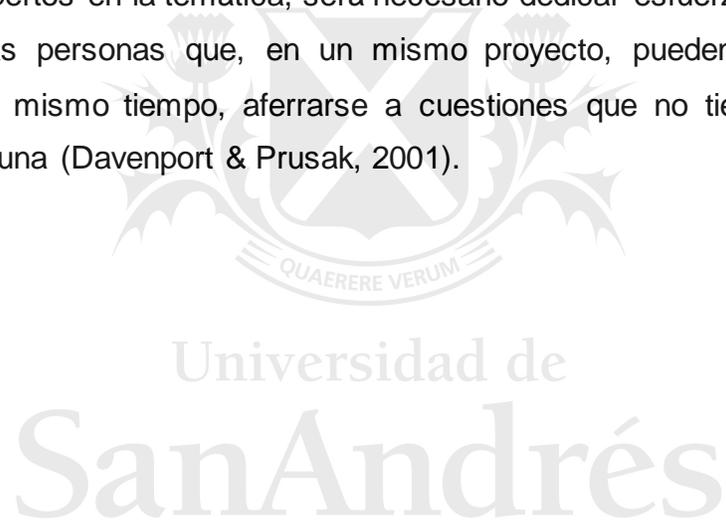
Por último, y tal como se mencionó en varias oportunidades, es necesario destacar la importancia de las Comunidades de Práctica como proceso de intercambio y generación del conocimiento en una organización. Para ponerlo en valor, los dispositivos grupales son espacios de trabajo en equipo, generados a partir de diferentes modelos teórico-técnicos, que facilitan no sólo la incorporación de conocimiento sino, a la vez, que los participantes logren dinámicamente consolidar el trabajo a partir de la experiencia compartida.

Estos dispositivos son medios que permiten un mejor abordaje de contenidos, ya que el intercambio entre las personas que participan de dicha actividad, lleva a un mayor aprendizaje individual enriqueciendo a la vez la dinámica grupal y el inter-juego de saberes y roles que se despliegan en los mismos.

Para Cordero Borjas & García Fernández (2008) los equipos de trabajo desarrollan actividades que les lleva a interactuar en contextos multidisciplinares, generar e intercambiar información entre los integrantes, promover la creatividad y la mejora continua como una de sus metas primordiales. Y son estas acciones dentro de la organización las que propician la innovación y la búsqueda del conocimiento donde quiera que esté localizado.

Luis Gui sostuvo que trabajar en comunidades de práctica implica salir de la zona de confort y ponerse en el lugar del otro. El aprendizaje se da en la interacción con otras personas adquiriendo conocimientos y una diversidad de habilidades y experiencias que ofrecen respuestas y soluciones innovadoras y disruptivas a problemas y desafíos planteados. En otras palabras, la cultura colaborativa fomenta el aprendizaje organizacional en conjunto, que a su vez alimenta dicha cultura con nuevas prácticas y conocimientos.

Finalmente, surge una reflexión a tener en cuenta a la hora de proponer cualquier plan de acción. Por un lado, es necesario resaltar la importancia de la mente humana, como el activo más valioso, flexible y a su vez, inflexible, que tiene una organización. Por ende, como expertos en la temática, será necesario dedicar esfuerzos y recursos para trabajar con las personas que, en un mismo proyecto, pueden realizar cambios increíbles y, al mismo tiempo, aferrarse a cuestiones que no tienen significado ni importancia alguna (Davenport & Prusak, 2001).



6. Recomendaciones para la acción

Luego del análisis realizado se busca presentar ahora una serie de recomendaciones para elaborar un plan integral de Gestión del Conocimiento dentro de AySA S.A. que contemple todos los conocimientos de la organización, que fomente la formación de espacios de trabajo y de intercambio de ideas y proyectos, y que contribuyan a la generación de acciones colaborativas entre todos los sectores.

La ventaja de gestionar el conocimiento y construir un sistema que nucleee todos los flujos de información reside en acercar a las personas con su entorno, hacerlos sentir parte, identificar y reconocer a expertos en diferentes temáticas, y crear redes de diálogo que pregonen el trabajo colaborativo y por proyectos. A su vez, se dispone el conocimiento a través de diferentes sistemas que se adaptan a la organización, a su cultura y a su dotación.

En su tesis doctoral, González Guitian (2015) aporta que estos sistemas de información apoyan la gestión del conocimiento basados en tecnologías de la información, para soportar y mejorar los procesos de creación, almacenamiento, recuperación, transferencia y aplicación del conocimiento. Se concretan en diversas herramientas para la gestión del conocimiento y se manifiestan en una variedad de implementaciones, entre ellas: repositorios de conocimiento (espacios virtuales en el servidor donde se almacena el conocimiento explícito de los miembros de la organización).

A partir del trabajo de González Guitian (2015) expuesto en marco teórico, donde presenta una metodología para realizar el mapeo integral del conocimiento dentro de la organización, y en concordancia con lo realizado en Edenor S.A., se propone encarar un mapeo del conocimiento existente en AySA SA, cuyo resultado serviría de punto de partida para impulsar la gestión del conocimiento y el aprendizaje colaborativo entre todas las áreas que conforman a la organización.

Etapa 1 - Análisis Organizacional

En primera instancia será clave identificar y seleccionar a las personas responsables del análisis organizacional. Tal como lo menciona S. Destaino de Edenor S.A., no sólo se debe contar con un sponsor fuerte que promocióne la gestión, sino que es importante crear una estructura funcional que reporte a la Dirección General y funcione como una “auditoría interna” con el resto de las áreas, otorgándole al equipo autonomía y objetividad para trabajar.

Teniendo en cuenta la experiencia compartida por J. Muñoz, Gerente de Capacitación y Desarrollo de AySA S.A. donde trabajaron el conocimiento a través de casos aislados y particulares, el análisis de la organización deberá desarrollarse, por el contrario, desde los macroprocesos de la compañía (en este caso serán los procesos que se encuentran dentro de la Dirección General Operativa, referidos a Agua, Saneamiento, Comercial y Distribución) que son los que tienen mayor impacto en la misión, los que generan beneficios y aportan valor. En esta instancia, la autora plantea que es conveniente *“detallar la estructura organizacional y geográfica, especificando procesos, funciones, actividades, interrelaciones, y formas de coordinación y control”*. A su vez, se debe *“analizar también la composición de los recursos humanos según sus características sociodemográficas, niveles educacionales, ocupación laboral y ubicación en la estructura organizativa”*.

Etapa 2 - Planeamiento de la Auditoría de I+C

En este momento del plan se busca planificar la auditoría y motivar a los trabajadores a compartir el conocimiento y participar del proceso. Luis Gui argumenta al respecto que las acciones deben ser llevadas por y para las personas. El sentido de cambiar o modificar algo tiene que nacer desde las personas dado que serán las embajadoras y las principales voceras del plan en toda la organización.

Con la información resultante de la etapa anterior se definen el objetivo y el alcance del Plan, indicando los recursos, tiempos y las acciones principales que se necesitan para su concreción (plasmados en un cronograma que esté a disposición de todos los

actores que participen). Como se ha expuesto anteriormente, Farfán Buitrago & Garzón Castrillón (2006), sostienen que es vital considerar y contar con información sobre “*una serie de variables que se pueden considerar influyentes o determinantes en los resultados y donde su ausencia puede hacer fracasar cualquier acción de implementación de un sistema de gestión del conocimiento*”. Este tipo de variables tienen que estar a disposición y en conocimiento de todo el equipo auditor en todo momento del mapeo de la organización.

Etapa 3 - Procesos de Gestión de I+C

En esta etapa el objetivo radica en *identificar y evaluar los procesos de creación, adquisición, retención, distribución, transferencia y reutilización de I+C en la organización*. Se podrá distinguir a partir de este relevamiento dónde está alojado el conocimiento explícito y tácito, y cómo se desarrollan las actividades y tareas que se realizan diariamente para poder trazar una red de información y contribuir a un posterior mapeo del conocimiento.

Es importante contar con el acompañamiento de las áreas para la detección de los portadores del conocimiento, y ser claro en el mensaje y el trabajo que se estará llevando a cabo. Como se ha mencionado en la presentación de la organización, la información es poder y muchas veces la persona puede sentir una amenaza en su puesto de trabajo al ser consultado o auditado por alguien externo a su sector. En esta instancia es donde se busca fortalecer el vínculo con las áreas trazando en conjunto las estrategias y las acciones que se desarrollarán.

Etapa 4. Inventario de recursos de I+C

La importancia de esta etapa radica en confeccionar un inventario donde se encuentren todos los recursos asociados a I+C de la organización. Se podrá visualizar en esta etapa el grado de accesibilidad y de utilidad que tienen los sistemas existentes para los empleados de la organización. Existe la creencia que contar con un sistema que almacene la información es suficiente para que no se pierda o para indicar que se trabaja el conocimiento. Pero la misma experiencia en el trabajo relevado en AySA

S.A. ha demostrado que son las personas las que contienen y alimentan el conocimiento organizacional, el cual tiene que estar a disposición y en continua circulación para su desarrollo. Entre las acciones observadas que se realizan para la transmisión del conocimiento dentro de la organización encuentran:

- Formación presencial o a distancia.
- Formación en el puesto de trabajo.
- Comunidades de práctica.
- Procedimientos y Normas.
- Manuales y reservorios.
- Conferencias, seminarios y talleres.

Etapa 5. Valoración y costos de los recursos de I+C

En palabras de la autora, en esta etapa se podrá *“evaluar el impacto de los recursos de I+C en la organización de acuerdo a su valoración cualitativa y cuantitativa”*. La importancia de este punto queda evidenciada en el trabajo desarrollado por la Gerencia de Gestión del Conocimiento en Edenor S.A., que focalizó muchas de sus acciones en ser transmitidas a través de un plan económico y en presentar el retorno de la inversión a la Alta Dirección.

Disponer de la información económica ayuda al equipo a sostener el trabajo y le da un respaldo ante auditorías, seguimientos y presentaciones al Directorio. En el caso puntual de AySA S.A., al depender en un 90% del Estado Nacional y estar sujeto a Políticas y Prácticas de Integridad, es obligatorio presentar y poner a disposición toda la información de la empresa tanto a nivel interno como externo, de acuerdo a lo expresado en la Ley 27.275 de Acceso a la Información Pública.

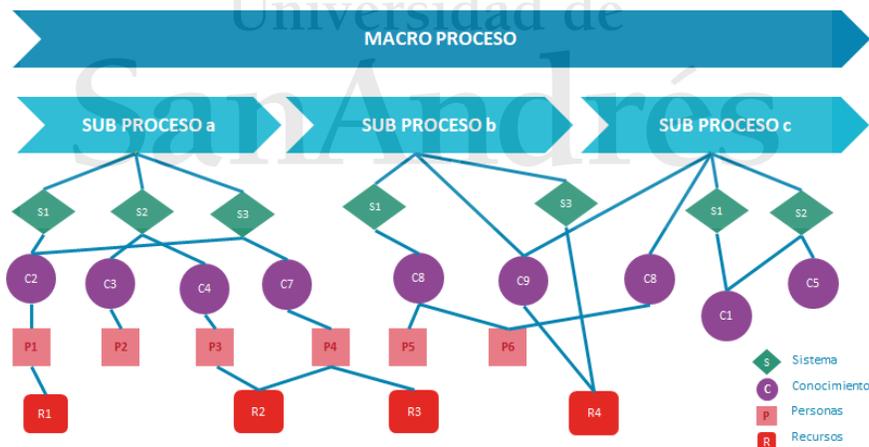
Dentro del plan económico, es importante que el área de Gestión de Conocimiento cuente con un presupuesto y con un centro de costos propio para poder trabajar con total libertad y autonomía. Ya sea para la compra de insumos y recursos, como también para capacitar y formar al equipo auditor.

Etapa 6. Flujos y mapas de I+C

Ya relevados los procesos y los conocimientos asociados, es preciso *representar y analizar los flujos y mapas de I+C internos y externos y las redes de núcleos productores de conocimientos y experticia*. Esta representación gráfica otorga una rápida visibilidad y comprensión de los flujos, las redes sociales y del intercambio de información.

A través del mapa del conocimiento se genera una vista del comportamiento de las personas dentro de la organización, se resaltan los expertos y las personas más consultadas para cada actividad y se pueden asociar los sistemas y los recursos que se utilizan como reservorio y transmisión de conocimiento.

Dentro del trabajo realizado en AySA S.A. en Gestión del Conocimiento se pensó en elaborar un Mapa del Conocimiento Tipo que permitiera representar los flujos de conocimiento y presentar el tema a la Alta Dirección y entender cómo se relacionan y comunican cada uno de los elementos que pertenecen al ecosistema del conocimiento.



Fuente: Mapa del Conocimiento Tipo - Elaboración propia

Se propone utilizar este mapa para representar cada uno de los procesos que tiene la organización e ir desgranando en subprocesos, actividades, tareas, etc. en conjunto a las áreas relevadas. Uno de los puntos más importantes en esta etapa es realizar el

mapeo en equipo con la línea para que puedan comprender cómo es el sistema de la información y también porque son las personas las que realmente saben dónde está alojado el conocimiento y cómo se desarrolla el trabajo en el día a día.

Etapa 7. Informe final y auditoría recurrente

Con el mapeo del conocimiento organizacional elaborado se dispone a realizar un análisis e interpretación de los resultados, y confeccionar y presentar el informe final, que servirá tanto como sustento del trabajo llevado a cabo como también será una memoria y punto de partida para un nuevo relevamiento.

Una buena auditoría integral del conocimiento abarca a todos los espacios y procesos de la organización, involucrando y haciendo partícipe a todas las partes que la integran. El informe final que se elabore tiene que estar a disposición de todas las personas que componen a la empresa para que puedan conocer, y observar el mapa del conocimiento de toda la organización.

A partir del mapeo integral del conocimiento organizacional, se podrá contar con información detallada sobre dónde está alojado el conocimiento, cómo se genera, cómo se transmite y cuáles son todos los mecanismos para su conservación y sociabilización. Poner sobre la mesa el tema permite planificar acciones en conjunto entre todas las áreas que conforman a la organización, generar aprendizaje y crear ambientes de colaboración a partir de la acción y desarrollo del conocimiento.

7. Conclusiones generales

Los resultados de este trabajo permiten reflexionar sobre el papel que tiene el conocimiento dentro de la organización y cómo se puede utilizar como herramienta para generar colaboración y sentido de pertenencia dentro de la empresa. Investigar sobre esta temática me permitió involucrarme en un aspecto que cada vez hace más sentido en las organizaciones y que resulta imprescindible desarrollar para subsistir en el mundo laboral de hoy.

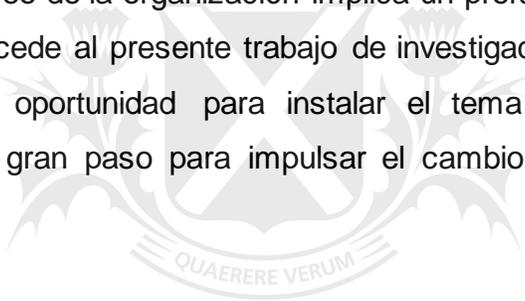
Gestionar el conocimiento de manera integral, con un sistema que releve los procesos, sistemas, y recursos otorga a la organización un abanico de elementos para accionar e integrar las diferentes áreas que la componen. Trabajar colaborativamente representa salir del estadió y de la merma en la que se encuentran muchos empleados, propone involucrarse en diferentes desafíos y aportar desde otros aspectos a lograr cumplir los objetivos de la organización.

Abrir y socializar los datos y la información que tiene AySA S.A. para con todos los sectores de la empresa es fundamental para gestionar el conocimiento en red, forjar vínculos entre las áreas y conectar flujos de información que refuercen no solo la operación y la forma de hacer las tareas sino también los valores y las culturas que conviven y se desarrollan dentro. Así, la organización dispuesta en alcanzar el éxito gestionando el conocimiento, debería enfocarse hacia el aprendizaje continuo, hacia una cultura corporativa orientada a compartir conocimiento, crear una adecuada infraestructura tecnológica y organizacional y algo muy importante, lograr el compromiso y participación de la alta dirección en todo este proceso.

Se podría concluir que el enfoque empírico y teórico propuesto en este trabajo permite a AySA S.A. elaborar un mapeo general del conocimiento de la organización para, posteriormente, gestionar en comunidades de práctica y de manera integral la información y el conocimiento, y desarrollar una cultura colaborativa que esté presente

en todos los sectores de la organización y que sea adoptada, desarrollada e impulsada por todas las personas la conforman.

Como se ha expuesto en el presente trabajo, hace ya 4 años que AySA S.A. viene trabajando de manera parcial el conocimiento y el aprendizaje en comunidades de práctica. Por ciertas cuestiones políticas y coyunturales de la Empresa y del País el tema fue perdiendo peso y prioridad entre las áreas. Formar una estructura que esté enteramente dedicada al tema y cuente con el apoyo y el respaldo de la Alta Dirección permitirá poner a la Gestión del Conocimiento sobre la mesa, abordarla desde todos los procesos operativos de la organización y demostrar con resultados tangibles y medibles los beneficios de trabajar colaborativamente y en comunidad. Accionar de manera integral el mapeo de la organización implica un profundo cambio cultural y de transformación que excede al presente trabajo de investigación, pero no deja de ser una apertura y una oportunidad para instalar el tema a través de diferentes dispositivos, y dar un gran paso para impulsar el cambio cultural que requiere la organización.



Universidad de
San Andrés

8. Bibliografía

- Andreu, R. & Sieber, S. (1999) - La gestión del conocimiento y del aprendizaje. Economía industrial [Archivo FTP]. Información extraída el 9/11/2020.
- Arie de Geus (1998) - La empresa viviente. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica S.A.
- Artilles Visbal, S. (2008). Metodología para la aplicación del modelo de gestión de información y del conocimiento para la empresa cubana en perfeccionamiento. Tesis para optar por el grado de doctor en Ciencias de la Información. Universidad de La Habana, Cuba.
- Avolio de Cols & Iacolutti (2006) - Enseñar y evaluar en formación por competencias laborales. Buenos Aires, Argentina: Banco Interamericano de Desarrollo (BID).
- AySA S.A. Web Institucional (2006)
https://www.aysa.com.ar/Quienes-Somos/sobre_nosotros - Información extraída el 9/11/2020.
- Bustelo-Ruesta & Amarilla Iglesias (2000) – Gestión del conocimiento y gestión de la información. PH Boletín (34) 226-230.
- Cordero Borjas & García Fernández (2008). La gestión del conocimiento y los equipos de trabajo: fundamentos teóricos. Observatorio Laboral Revista Venezolana (Vol. I N° 2) 43-64.
- Davenport, Thomas H. y Prusak, Laurence (2001). Conocimiento en Acción - Cómo las organizaciones manejan lo que saben. Buenos Aires, Argentina: Pearson Educación.
- Edenor Web Institucional.
<https://ir.edenor.com/inversores/compania/historia> - Información extraída el 20/04/2021
- Farfán Buitrago & Garzón Castrillón (2006) - La Gestión del Conocimiento. Documentos de Investigación - Facultad de Administración, Universidad del Rosario (29) Bogotá, Colombia.

- González Aure, Néstor - ICA2 (2019). 5 Drivers Motivacionales de la Gestión de Conocimiento (Parte I). Recuperado de:
<https://ica2.com/5-drivers-motivacionales-de-la-gestion-de-conocimiento-parte-i/>
- González Guitián (2015) – Tesis Doctoral “Auditoría de información y de conocimiento en las organizaciones. Diseño y aplicación de una metodología integradora”. Universidad de Granada, España & Universidad de La Habana, Cuba.
- Gore, Ernesto (2012) El próximo *management*. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica S.A.
- Los Recursos Humanos (2015) - Conocimiento explícito y tácito. Recuperado de:
<https://www.losrecursoshumanos.com/conocimiento-explicito-y-tacito/>
- Méndez Álvarez, Carlos Eduardo (2003) - Metodología para describir la cultura corporativa: Estudio de caso en una empresa colombiana del sector industrial. Universidad Empresa. Bogotá, Colombia (7) 51-82.
- Morgan, G. (1990) - Imágenes de la organización. Madrid, España: RA-MA Editorial.
- Nakkiran, N.S. & Sewry, D.A. (2003). An Investigation of knowledge management implementation strategies. Proceedings of SAICSIT, Rhodes University. 24-36.
- Nonaka y Takeuchi (1995) - The Knowledge-Creating Company. Recuperado de: <https://hbr.org/2007/07/the-knowledge-creating-company>
- Schein, Edgar H. (1998) - La cultura empresarial y el liderazgo. Una visión dinámica. Barcelona, España: Editorial Plaza & Janes.
- Sistema de Gestión de Calidad (2015) - Requisitos (ISO 9001:2015 Traducción Oficial, IDT) - Tercera Edición.
- United Nations Development Programme (UNDP) (2007). Knowledge Management Toolkit for the Crisis Prevention and Recovery Practice Area. Nueva York, EEUU: Bureau for Crisis Prevention and Recovery.

- Vázquez Bronfman, Sergio (2011) Comunidades de práctica. Educar (Vol. 47, n.º 1) 51-68. Recuperado de:
<https://www.raco.cat/index.php/Educar/article/view/244622>
- Wenger, Etienne (1998). Communities of Practice: Learning, Meaning, And Identity. Barcelona, España: Paidós Iberica Ediciones.



Universidad de
San Andrés

9. Anexos

Anexo I: Guía entrevista semi estructurada a la Subgerencia de Gestión del Conocimiento, Sorsire Destaino.

- 1) ¿Qué rol cumple RRHH en la toma de decisiones y accionar de la Organización?
- 2) ¿Qué importancia y visión tiene la Dirección de RRHH sobre la Gestión del Conocimiento en Edenor S.A.?
- 3) ¿Qué elementos funcionaron como dinamizadores en la implementación de un Programa de Gestión del Conocimiento?
- 4) ¿Qué obstáculos se encontraron en la implementación de un Programa de Gestión del Conocimiento?
- 5) ¿Qué aspectos habría que considerar para trabajar de manera colaborativa y transversal en una Empresa donde conviven diferentes generaciones y perfiles de trabajadores?

Anexo II: Guía entrevista semi estructurada al Gerente de Capacitación y Desarrollo de AySA S.A., Jorge Muñoz.

- 1) Rol y responsabilidades de la Gerencia de Capacitación y Desarrollo en la Gestión del Conocimiento.
- 2) ¿Qué aspectos pueden resultar disparadores para la implementación de un sistema de Gestión del Conocimiento en toda la Empresa?
- 3) ¿Qué aspectos pueden resultar obstáculos para la implementación de un sistema de Gestión del Conocimiento en toda la Empresa?
- 4) Beneficios de gestionar el conocimiento de manera integral en toda la Empresa.
- 5) ¿Cómo se puede articular la Gestión del Conocimiento entre todas las áreas y que esté en la mesa de decisión de la Dirección General?

Anexo III: Guía entrevista semi estructurada al Gerente de Estrategias Organizacionales y Equipos de Trabajo de AySA S.A, Luis Gui.

- 1) Rol y responsabilidades de la Gerencia de Estrategias Organizacionales y Equipos de Trabajo en la coordinación de Comunidades de Práctica.
- 2) ¿Qué aspectos resultaron disparadores para el armado de comunidades de práctica en toda la Empresa?
- 3) ¿Qué aspectos resultaron obstáculos en el armado de comunidades de práctica en toda la Empresa?
- 4) Beneficios de trabajar en comunidad con equipos multidisciplinarios.
- 5) ¿Qué consideraciones hay que tener para trabajar en comunidades de práctica dentro de la Empresa?



Universidad de
San Andrés