

Trabajo de Investigación Final
De
Administración de Empresas



UADE

*Gestión del conocimiento como
herramienta para Innovar*

Facultad de Administración y Negocios
Carrera: Lic. En Administración de Empresas

Autores:

Couso, Alejandro Martín
Ramirez, Braian

Profesores:

De Arteche, Mónica
Alterson, Martín Andrés

Resumen

Desarrolla una investigación en base a cómo cinco empresas del mercado argentino aplican Gestión del Conocimiento como una herramienta para innovar. Recopila información proveniente de análisis de documentos, videos y entrevistas. También se cruza esa información recopilada con entrevistas a expertos en Gestión del Conocimiento e Innovación.

El propósito de realización de este trabajo se encuentra basado en describir los modelos de Knowledge Management y su relación con la innovación; categorizar a través de mapas estratégicos las tareas de Knowledge Management en materia de innovación y evaluar los resultados de la implementación de Knowledge Management en los procesos de innovación.

Para llevar a cabo la investigación se empleó el método cualitativo. En lo que respecta al tipo de investigación, se desarrolló una investigación transversal, descriptiva-explicativa.

Palabras Clave

Gerencia del Conocimiento – Innovación – Tableros de Control – Mapas Estratégicos

Abstract

Develops an investigation based on how five argentine market corporations, apply knowledge management as a way for innovation. It collects information gained from the analysis of documents, videos and interviews. It also connects that information with the one that was obtained by the interviews had with experts on knowledge management and innovation.

The purpose of this work is to describe the models for knowledge management and its relation with innovation; to categorize by strategic maps the functions of knowledge management as regards innovation and to evaluate the results of the use of knowledge management in innovation processes.

KeyWords

Knowledge Management – Innovation – Balance Scorecard – Strategy Maps

Índice de Contenidos

Resumen	2
Abstract	2
Tema	6
Problema	6
Preguntas	6
Objetivos	6
1. Justificación	7
2. Marco Teórico	8
Capítulo 1: La Gestión del Conocimiento	8
1.1 ¿Qué entendemos por conocimiento?	8
1.2 Dato o Información	8
1.3 Definición de Conocimiento	9
1.3.1 Características del conocimiento	10
1.4 Gestión del conocimiento	11
1.4.1 El Aprendizaje	11
1.4.2 Principales prácticas de la gestión del conocimiento	11
1.5 Intercambio de conocimiento	12
1.6 Generación de conocimiento	12
1.6.1 Evolución a las Organizaciones del conocimiento	13
1.6.2 ¿Para qué necesitamos el conocimiento?	13
1.7 ¿Gestión del conocimiento o capital intelectual?	14
1.8. Modelos de Gestión de conocimiento	14
1.8.1 Modelo de Creación de Conocimiento. (Nonaka, 1995)	14
1.8.2 Modelo Arthur Andersen (1999)	16
1.8.3 Knowledge Management Assessment Tool (KMAT)	16
1.8.4 Modelo de Gestión del Conocimiento de KPMG Consulting (Tejedor y Aguirre, 1998)	17
1.8.5 Modelo de Gestión del conocimiento en función del tipo de trabajo. (Accenture Institute for strategic change)	18
1.9 Modelos de Capital intelectual aplicados a la Gestión del conocimiento	19
1.9.1 Dow Chemical	19
1.9.2 Modelo Navigator de Skandia-Edvisson	19
1.9.3 Modelo del Club del intelecto. (Euroforum ,1998)	20
Capítulo 2: La Innovación	24
2.1 Definición de innovación	24
2.2 ¿Qué actividades son Innovación?	24
2.2.1 Empresa innovadora	24

2.3 Tipos de innovaciones	24
2.3.1 Según su naturaleza	24
2.3.2 Según su grado	26
2.3.3 Según su nivel tecnológico	26
2.3.4 Según el origen de la innovación	27
2.5 Innovando desde la experiencia	27
2.6 Innovacion Sistemática	28
2.7 Innovar para gestionar oportunidades	28
2.8 Innovar permanentemente	28
2.9 Innovación vs Mejora	29
2.10 El proceso innovador Modelos de gestión de la Innovación	29
2.10.1 El modelo lineal.....	29
2.10.2 Modelo de London Business School.....	30
Capítulo 3: El Balanced Scorecard	32
3.1 Introducción al BSC	32
3.2 Metodología del BSC	33
3.3 Tipos de Indicadores	33
3.4 Mapas estratégicos	34
3.4.1 Metodología de elaboración	34
3. Metodología de investigación	35
4. Trabajo de Campo	37
4.2 Entrevista a expertos	37
4.3 Entrevista a empresas	40
4.4 Análisis de Documentos	45
5. Análisis de resultados	51
6. Conclusiones.....	54
7. Bibliografía	57
Anexos	60
Anexo Petrobras	61
I. Historia de la Compañía	61
II. Entrevista	62
Anexo Banco Santander.....	68
I. Historia de la Compañía	68
II. Entrevista	68
Anexo Telefónica.....	73
I. Historia de la Compañía	73
II. Entrevista	74
III Análisis de Documentos Telefónica	77

Anexo Entrevista a Marcelo De Vincenzi	84
Anexo: Google	87
I. Historia de la Compañía	87
II Análisis de documento	87
Anexo: Globant	94
I Historia de la compañía	94
II Análisis de documentos	94

Índice de Figuras

Ilustración 1: Elaboración propia adaptada	10
Ilustración 2: Proceso de conversión del conocimiento en la organización.	15
Ilustración 3: Modelo de Gestión del conocimiento Arthur Andersen	16
Ilustración 4: Modelo de Knowledge management Assessment tool (KMAT).....	17
Ilustración 5: Modelo de Gestión del conocimiento KPMG	18
Ilustración 6: Modelo de Gestión del Conocimiento en función del tipo de trabajo	18
Ilustración 7: Modelo Dow Chemical.....	19
Ilustración 8: Esquema de Valor de Mercado de Skandia	20
Ilustración 9: Navigator Skandia	20
Ilustración 10: Modelo de Medición de Capital Intelectual	21
Ilustración 11: Los Bloques del Capital Intelectual	21
Ilustración 12: Euroforum 1998.....	22
Ilustración 13: Technology-push.....	27
Ilustración 14: Market-Pull.....	27
Ilustración 15: Modelo de London Business School	31
Ilustración 16: Metodología del BSC	33
Ilustración 17: Mapa estratégico Google	48
Ilustración 18: Mapa estratégico Globant.....	49
Ilustración 19: Mapa estratégico Telefónica.....	50
Ilustración 20: Método OsGood.....	51
Ilustración 21; Investigación y Desarrollo en Google.....	90
Ilustración 22; Investigación y Desarrollo en Google.....	90
Ilustración 23; Metodología 70/20/10 en Google	92

Índice de tablas

Tabla 1: Evolución de las Organizaciones.....	13
Tabla 2: Empresas del conocimiento	14
Tabla 3: Cuadro de metodología	36
Tabla 4: Entrevista Bállve	37
Tabla 5: Entrevista De Vincenzi	39
Tabla 6: Entrevista a empresas.	44
Tabla 7: Análisis de documentos.....	47

Tema

“La gestión del conocimiento como una herramienta para innovar”

Problema

Cómo el Knowledge Management ayuda a la innovación

Preguntas

- ¿De qué forma la gestión de conocimiento ayuda a la aplicación de innovación empresarial?
- ¿Qué modelos de Knowledge Management ayudan a innovar?

Objetivos

El propósito de realización de este trabajo se encuentra basado en:

- Describir modelos de Knowledge Management y su relación con la innovación.
- Categorizar a través de mapas estratégicos las tareas de Knowledge Management en materia de innovación.
- Evaluar los resultados de la implementación de Knowledge Management en los procesos/métodos de innovación.

1. Justificación

En el mundo actual, las empresas están comenzando a darse cuenta de la importancia de "saber qué es lo que saben" y de hacer el mejor uso de este conocimiento. El conocimiento está siendo reconocido como el más importante activo de la empresa, como el "único recurso económico significativo" y por lo tanto se están haciendo esfuerzos por definir cómo adquirirlo, representarlo, retenerlo y administrarlo.

Dentro del objeto de la administración y gerencia del conocimiento está lo que la empresa sabe sobre sus productos, procesos, mercados, clientes, empleados, etc., y sobre el cómo combinar estos elementos para hacer a una empresa competitiva. En este aspecto, esta disciplina pareciera contener a la Innovación per se.

En el presente trabajo se pretende examinar las definiciones, alcances y objetivos de la Gerencia del Conocimiento y llegar a una conclusión en cuanto a su relación con la Innovación Empresarial. ¿De qué forma la Gestión del Conocimiento ayuda a la aplicación de innovación empresarial? ¿Qué modelos de Knowledge Management ayudan a innovar?

Este trabajo de investigación se enfoca en el área de la Gestión del conocimiento y su rol en las organizaciones actuales, como elemento clave de innovación y competencia organizacional. Para comprender cómo se gestiona el conocimiento realmente en las empresas de hoy, estudiaremos un conjunto diverso de empresas del mercado argentino. Para esto nos proponemos con este trabajo en: describir modelos de Knowledge Management y su relación con la innovación; categorizar a través de mapas estratégicos las tareas de Knowledge Management en materia de innovación; y evaluar los resultados de la implementación de Knowledge Management en los procesos/métodos de innovación.

2. Marco Teórico

A continuación se desarrollarán tres capítulos en los cuales se hará referencia respectivamente en cada uno de ellos a los siguientes temas; el concepto de Knowledge Management, la innovación y el Balanced Scorecard.

Capítulo 1: La Gestión del Conocimiento

1.1 ¿Qué entendemos por conocimiento?

Ciertos investigadores afirman que, “el conocimiento no es dato ni información” (Davenport-Prusak, 2001, pp 5). Aun así, están profundamente relacionados y muchas veces las diferencias entre estos términos es una cuestión de grado.

El desconcierto acerca de en qué difieren estos términos -los datos, la información y el conocimiento- han dado como resultado grandes inversiones en iniciativas tecnológicas que pocas veces ha devuelto lo que se esperaba. Muchas veces por no comprender lo que se necesita, las organizaciones invierten en sistemas que no le proporcionan los datos que precisan.

Como bien afirma Davenport (2001), “estos términos no son intercambiables”. Por lo que el éxito o fracaso de una empresa dependerá de cuál poseemos, precisamos y qué es posible hacer con cada uno de ellos.

1.2 Dato o Información

Estos autores señalan que “dato es un conjunto de hechos discretos y objetivos sobre acontecimientos” o mejor definido como “registros estructurados de transacciones organizacionales” (Davenport-Prusak, 2001, pp 2). Por otro lado, Drucker afirma que la “información es dato dotado de importancia y que posee un propósito”. Es decir que tiene un significado, y apunta a modificar el criterio y la conducta del receptor. La información está destinada a formar, a modificar a la persona que la obtiene, a influir sobre su punto de vista o internalizarlo.

Frecuentemente las organizaciones actuales almacenan datos en algún tipo de sistema tecnológico. Los mismos son ingresados al sistema por las distintas áreas de la organización con el fin de compartirlos. Comúnmente estos datos se encuentran descentralizados y disponibles permanentemente para el uso de cada área.

Es importante aclarar, que todas las organizaciones precisan de datos. Los registros que se llevan son la base para las organizaciones y la gestión eficaz de datos es fundamental para el éxito de la organización.

Las organizaciones evalúan la gestión eficaz de datos de dos modos, cuantitativamente - en función de costo, velocidad y capacidad - y cualitativamente - analizando la oportunidad, importancia y la claridad de los datos.

“Las organizaciones deben poner foco en qué datos son precisos almacenar” (Davenport-Prusak, 2001, pp 3). Demasiados datos pueden hacer que resulte más difícil identificar e interpretar los más valiosos e importantes. Por otra parte, sabemos que los datos no contienen un significado implícito, sino que describen una fracción de una situación. Tampoco se pueden tomar decisiones basándose solo en datos, aunque son importantes - puesto que son la base para la generación de la información.

Muchos de nosotros tenemos una idea aproximada de qué es conocimiento: sabemos que es más amplio y profundo que los datos o la información. Sin embargo, muy pocos pueden identificar con exactitud cuál es cual.

1.3 Definición de Conocimiento

Definimos al conocimiento como (Davenport o Prusak, 2001, pp 6) “una mezcla fluida de experiencias estructuradas, valores, información contextual e internalización experta que proporciona un marco para la evaluación e incorporación de nuevas experiencias e información”. Se origina y es aplicado en la mente de las personas. 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.

Es importante aclarar que el conocimiento no es algo simple; muchas veces es intuitivo y otras desordenado, porque el conocimiento se origina y se aplica en la mente de las personas - que desde ya, por su naturaleza es compleja e imprevisible. Al surgir en la mente de las personas, se desarrolla a través del tiempo mediante la experiencia. La importancia de la experiencia en el conocimiento, es que indica la capacidad para tratar la complejidad. Es por ello que a diferencia de los datos y la información, el conocimiento implica criterio.

Consideramos necesario aclarar algunas cuestiones sobre el conocimiento para dejar más en claro qué es:

- ✓ En las organizaciones, los conocimientos a menudo se convierten en rutinas, procesos, buenas prácticas y normas organizacionales.
- ✓ El conocimiento deriva de la información, así como la información deriva de los datos. La información es el medio necesario para extraer y construir conocimiento de naturaleza racional y cognitiva.
- ✓ El conocimiento se transmite mediante medios estructurados tales como libros, documentos y no menos importante de persona a persona.

1.3.1 Características del conocimiento

Davenport afirma que el conocimiento posee las siguientes características (Davenport-Prusak, 2001):

- El conocimiento se origina y reside en la mente de las personas
- El compartir conocimiento requiere confianza
- La tecnología permite nuevas conductas del conocimiento
- Se debe promover y premiar el hecho de compartir el conocimiento
- El respaldo del personal directivo y los recursos son fundamentales
- Las iniciativas de la gestión del conocimiento debe comenzar con un programa piloto
- Se necesitan de mediciones cuantitativas y cualitativas para evaluar la iniciativa
- El conocimiento es creativo y hay que promover su desarrollo en forma inusual

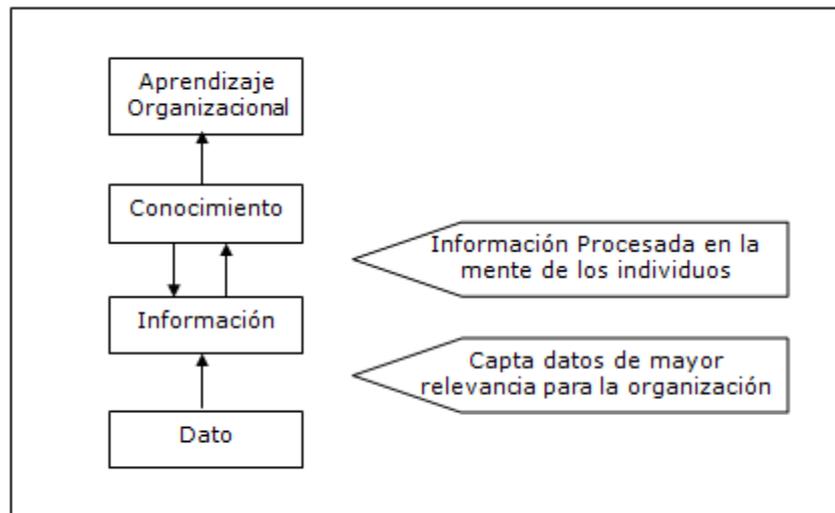


Ilustración 1: Elaboración propia adaptada

1.4 Gestión del conocimiento

Barceló (2001) concibe “la gestión de conocimiento como una capacidad estratégica que contribuye a crear una ventaja competitiva sustentable; y la entiende como una herramienta de dirección estratégica”. Por lo cual, la organización debe saber qué conoce y también, sus empleados saber dónde pueden ubicar ese conocimiento que le es necesario.

La creación de conocimiento implica la generación de nuevo conocimiento creativo e innovador, capaz de aplicarse en la resolución de problemas o de contribuir a la generación de nuevas ventajas competitivas.

Actualmente se trata de desarrollar un conjunto de actuaciones y procedimiento que aporten valor añadido a las actividades de la organización y generalicen las mejores prácticas de la organización en cada uno de los procesos de su actividad. Es aquí donde los gerentes como generadores del conocimiento, en las organizaciones de aprendizaje hacen explícito el conocimiento tácito de los altos ejecutivos y compañeros e incorporan estos a los nuevos productos, tecnologías y servicios.

Por otro lado, la Gestión de Conocimiento (GC) o Knowledge Management (KM), intenta generar modelos que dirijan los esfuerzos para desarrollar la creatividad de los individuos, con el objetivo de lograr ventajas competitivas, con el hombre y su conocimiento como recurso central del proceso de la innovación organizacional.

1.4.1 El Aprendizaje

El aprendizaje organizacional es un factor fundamental de la competitividad en los mercados dinámicos actuales. La habilidad para crear y difundir el conocimiento dentro de la organización es fundamental para mantener la innovación organizacional, adaptándose a los cambios del entorno y trabajando con nuevas tecnologías de procesos y productos.

El aprendizaje es la capacidad que sustenta al proceso de innovación y mejora de las operaciones. No puede haber innovación o mejora alguna sin un conocimiento en procesos reformados y mejorados. Por lo tanto, las habilidades de aprendizaje son necesarias para la adquisición, disseminación y utilización efectiva del conocimiento a través de la organización.

1.4.2 Principales prácticas de la gestión del conocimiento

La dificultad principal para conocer la efectividad de una práctica concreta es que el conocimiento no es un factor que influya de una manera clara en los resultados financieros de la empresa. Su impacto es muy importante, pero se da de manera indirecta. Es difícil entonces determinar cuál es el efecto de una práctica de gestión del conocimiento en términos cuantitativos. Por consiguiente, para poder medir la gestión del conocimiento identificamos las siguientes prácticas como principales para una gestión eficiente:

- ✓ Fomentar la colaboración interdisciplinaria entre los departamentos para evitar la subjetividad y compartir el conocimiento
- ✓ Involucrar al personal a transferir conocimiento útil
- ✓ Habilitar espacios de trabajo para captar las necesidades de una manera tácita
- ✓ Garantizar un fácil acceso a los datos para potenciar su utilización a múltiples niveles
- ✓ Uso sistemático de técnicas de creatividad en la mejora de procesos para fomentar la aparición de soluciones imaginativas

1.5 Intercambio de conocimiento

Actualmente a diferencia de hace un siglo, la incorporación de la infraestructura necesaria para la transferencia de conocimiento no implica altos costos. Las computadoras y redes necesarias para el intercambio de conocimiento están al alcance de casi todas las organizaciones a muy bajo costo, lo cual ha abierto importantes oportunidades de gestión del conocimiento.

La capacidad de comunicación y transferencia que poseen actualmente las computadoras interconectadas las convierten en la mayor herramienta para el KM. Las herramientas más usadas tales como internet, e-mail, videoconferencias, intranets, hacen posible transferir el conocimiento vinculando a aquellos que deben compartir conocimiento de una manera como nunca antes, alcanzando gran cantidad de receptores y largas distancias.

1.6 Generación de conocimiento

Davenport (2001) considera como necesarios cinco modos de generación de conocimiento: adquisición, destinación de recursos, fusión, adaptación y redes del conocimiento.

- ✓ El conocimiento adquirido no tiene necesariamente que ser creado recientemente ni nuevo para la organización. Una organización basada en conocimiento debe tener disponible el conocimiento cuando lo precisa, y no crear conocimiento nuevo porque sí. De ahí que una manera eficaz de adquirirlo es comprarlo, es decir comprar una empresa o contratar a la persona que lo posee.
- ✓ Alquiler: Además de ser comprado el conocimiento externo puede ser alquilado. Es muy común que las empresas den un respaldo financiero a las universidades a cambio del derecho del primer uso comercial de los resultados. Es decir, que se alquila una fuente de conocimiento, como lo puede ser el contrato con un consultor. Aunque el contrato sea temporal parte del conocimiento quedará en la empresa.
- ✓ Asignación de recursos: Una de las maneras de generar conocimiento es establecer unidades o grupos de asignados para dicho fin. Un ejemplo común es el departamento de investigación y desarrollo.
- ✓ Fusión: Consiste en reunir a personas con distintas perspectivas, ideas, aptitudes, valores, experiencias y conocimientos para que solucionen problemas o desarrollen proyectos con el fin de buscar una respuesta conjunta.

- ✓ Redes de conocimiento: el conocimiento también se puede generar en redes informales en las organizaciones. Las personas se reúnen por interés mutuo, hablan entre sí, para compartir sus conocimientos, experiencias y resolver problemas.

1.6.1 Evolución a las Organizaciones del conocimiento

Para comprender como evolucionaron las organizaciones identificamos algunas diferencias sustanciales entre las organizaciones industriales y las de la era del conocimiento. Entre las más relevantes encontramos las siguientes:

Organizaciones Industriales	Organizaciones de la Era del Conocimiento
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Se actuaba sobre las debilidades de las personas ✓ El liderazgo dependía del nivel jerárquico en el organigrama 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Se concentra en los puntos fuertes de las mismas ✓ El liderazgo es el ejercicio de una opción personal distribuida desde la base hasta la cima de la organización. ✓ Las personas son vistas desde la óptica emocional propia, naturalmente conectadas y comprometidas con su tarea.

Tabla 1: Evolución de las Organizaciones

1.6.2 ¿Para qué necesitamos el conocimiento?

Algunas de las razones por cual crear empresas del conocimiento son las siguientes:

Superar el estrés organizacional	Al existir una enorme cantidad de información, les es imposible manejarla. Es por ello, que los sistemas de procesamiento deben ser eficientes para no saturar la capacidad de gestión
Para Innovar	La Gestión del Conocimiento es el secreto de la innovación y el cual es buscado para reproducir las condiciones que llevan a la misma. Para entender la dinámica de la innovación, fue necesario estudiar la gestión del conocimiento, ya que su dinámica es muy compleja
Para Crear Valor	El agregado de valor ya no surge de la transformación de una materia prima, hoy debemos hablar del capital humano como factor valioso para el agregado de valor. Es el capital humano el que crea valor, porque es el que crea posee la capacidad de crear valor constantemente.
Para contabilizar el valor de lo intangible	Se supone que en la forma de conseguir conocimiento hay algo valioso y sostenible para la organización.
Para aprovechar las múltiples posibilidades de creación de valor	En esta nueva era, el mercado admite gran cantidad de productos, desde los más básicos hasta los más

	insólitos – lo que es considerado un factor de éxito
Los clientes son mucho mas que clientes	Los clientes han pasado a formar una parte estrategica en la organización. el intercambio y colaboración entre el comprador y proveedor de servicio es inmenso.

Tabla 2: Empresas del conocimiento

1.7 ¿Gestión del conocimiento o capital intelectual?

En muchas ocasiones ambos términos se utilizan de igual manera. La ambigüedad de los términos puede producir confusión, por ello es necesario resaltar la diferencia entre la gestión del conocimiento y capital intelectual. De acuerdo con Stewart (2001), el capital intelectual es “material intelectual –conocimiento, información, propiedad intelectual, experiencia– que se puede aprovechar para crear riqueza. Es fuerza cerebral colectiva. Es difícil de identificar y aún más de distribuir eficazmente”

Por su parte, según Juan Carrión Maroto, la gestión del conocimiento es un “conjunto de procesos y sistemas que permiten que el Capital Intelectual de una organización aumente de forma significativa, mediante la gestión de sus capacidades de resolución de problemas de forma eficiente, con el objetivo final de generar ventajas competitivas sostenibles en el tiempo”

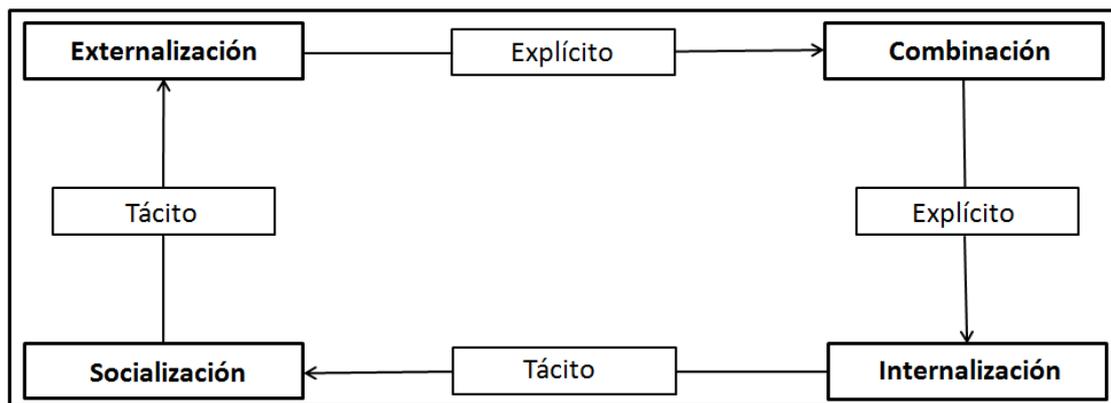
1.8. Modelos de Gestión de conocimiento

Como ya hemos analizado las características del conocimiento, nos proponemos analizar brevemente los modelos clásicos más utilizados:

- Creación de conocimiento. (Nonaka, Takeuchi)
- Arthur Andersen
- KMAT, junto APQC
- KPMG
- Modelo de Gestión del conocimiento en función del tipo de trabajo. (Accenture Institute for strategic change)

1.8.1 Modelo de Creación de Conocimiento. (Nonaka, 1995)

El mecanismo dinámico y constante de relación existente entre el conocimiento tácito y el conocimiento explícito se constituye como base del modelo, representado en el siguiente gráfico:



Fuente: Nonaka y Takeuchi, 1995

Ilustración 2: Proceso de conversión del conocimiento en la organización.

La socialización es el proceso por el cual los individuos aprenden a desenvolverse en su entorno social, adquiriendo el conocimiento tácito mediante las vías comunes de relación y comunicación con personas, mediante conversaciones, consulta de documentación, etc.

La exteriorización es el proceso de saber transmitir y conceptualizar el conocimiento tácito que las personas poseen internamente. Para esto se utilizan elementos que sean tangibles y entendibles entre varias personas. Muchas veces toma forma de metáforas, analogías, conceptos, hipótesis o modelos.

La combinación es la formalización explícita del conocimiento proveniente de diversas fuentes de información. En otras palabras, es la creación de nuevo conocimiento explícito a partir del ya existente.

La internalización es un proceso de adquisición del conocimiento explícito, con el fin de adquirirlo como propio. El mismo nos puede llegar desde diferentes soportes. Este se produce cuando los individuos asimilan e incorporan las experiencias y conocimientos que otros miembros han formalizado anteriormente.

Luego de este análisis, es posible interrelacionarlos, creando espacios que desarrollen conocimiento en una empresa mediante las siguientes combinaciones:

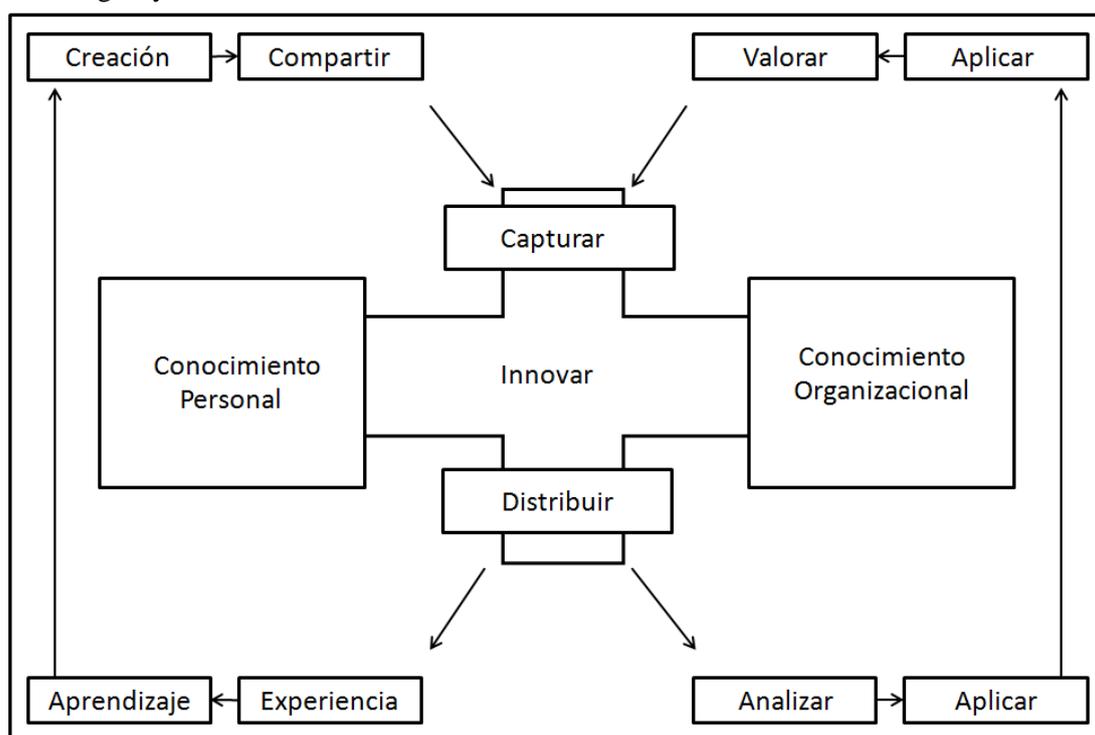
- ✓ Tácito a tácito, cuando una persona comparte su conocimiento tácito directamente con otra mediante la observación, la imitación y la práctica.
- ✓ Explícito a explícito: cuando una persona acumula conocimiento explícito de distintas fuentes para construir un nuevo conjunto de conocimiento
- ✓ Tácito a explícito, cuando las experiencias acumuladas pueden sistematizarse para ser transmitidas a otras personas
- ✓ Explícito a tácito, cuando el conocimiento formal transmitido a toda la empresa, comienza a ser enriquecido por las experiencias de quienes lo ejecutan y en virtud de lo cual surgen nuevas ideas para realimentar el proceso de conocimiento.

1.8.2 Modelo Arthur Andersen (1999)

El modelo se enfoca en la idea de favorecer la transmisión de la información que sea valiosa para la organización. Este flujo de información irá desde los individuos a la organización y desde allí de vuelta a los individuos nuevamente. El principal objetivo del modelo es la creación de valor para los clientes, y que lo puedan reconocer, con el fin de posicionar la organización y que los clientes apuesten por la misma.

Las nuevas ideas del sistema es que incorpora dos dimensiones . Por un lado a nivel individual, teniendo en cuenta la responsabilidad personal para compartir y hacer explícito el conocimiento. Mientras por otro lado, a nivel organizativo, ya que la dirección de la empresa debe fomentar y liderar un clima que fomente la cooperación del personal.

Para poder compartir el conocimiento, este modelo establece dos componentes necesarios: las redes para compartir conocimiento - que consisten en lugares físicos o virtuales- en la que las personas puedan compartir sus experiencias, permitiendo la comunicación, el aprendizaje y la transferencia del conocimiento; y el conocimiento empaquetado a través de un sistema interno llamado “Arthur Andersen Knowledge space”, donde se ingresan las mejores prácticas, metodologías y herramientas, bibliotecas, informes, etc.



Fuente: Arthur Andersen 1999

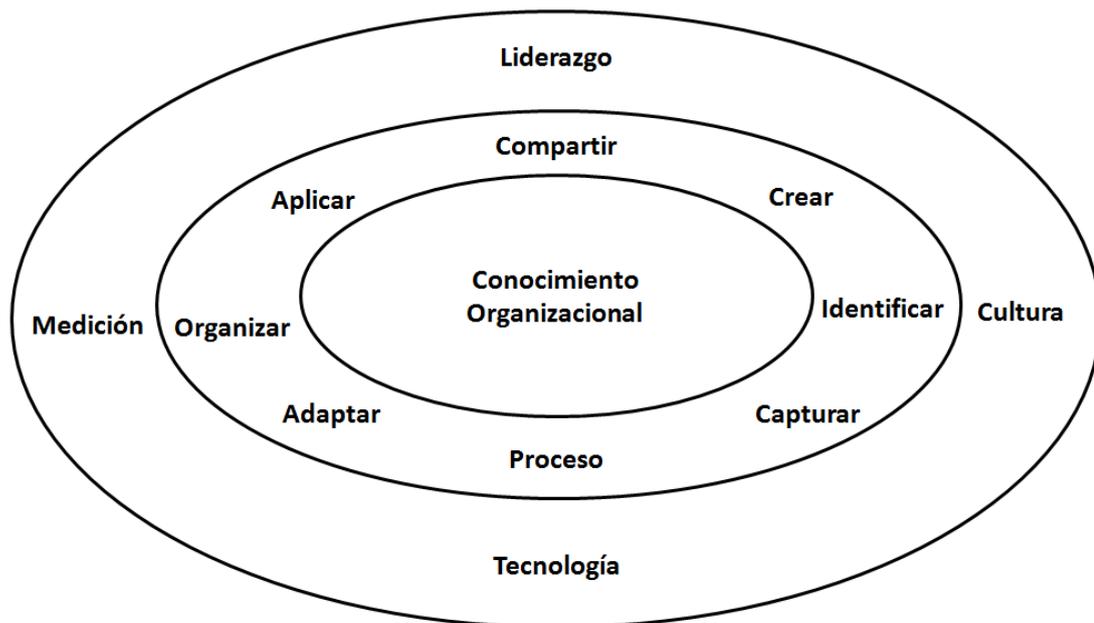
Ilustración 3: Modelo de Gestión del conocimiento Arthur Andersen

1.8.3 Knowledge Management Assessment Tool (KMAT)

El KMAT es una herramienta para la evaluación de la gestión del conocimiento. Está construido sobre el Modelo de Administración del conocimiento Organizacional, desarrollado por Arthur Andersen y APQC.

Este modelo propone cinco factores que favorecen la gestión del conocimiento:

- ✓ Liderazgo hace referencia al modo en que la empresa lidera su negocio. Entre estas la estrategia, la definición del negocio, etc.
- ✓ Cultura se refiere al clima organizacional, entre otras cosas los ámbitos de enseñanza, nuevo aprendizaje e innovación.
- ✓ Tecnología se refiere a los medios de comunicación que la empresa pone a disposición, para que las personas se comuniquen eficientemente.
- ✓ Medición, mide el capital intelectual y la relación de recursos enfocados a su crecimiento.
- ✓ Procesos está relacionado con la propia organización interna de identificación, transmisión y aplicación de conocimiento.



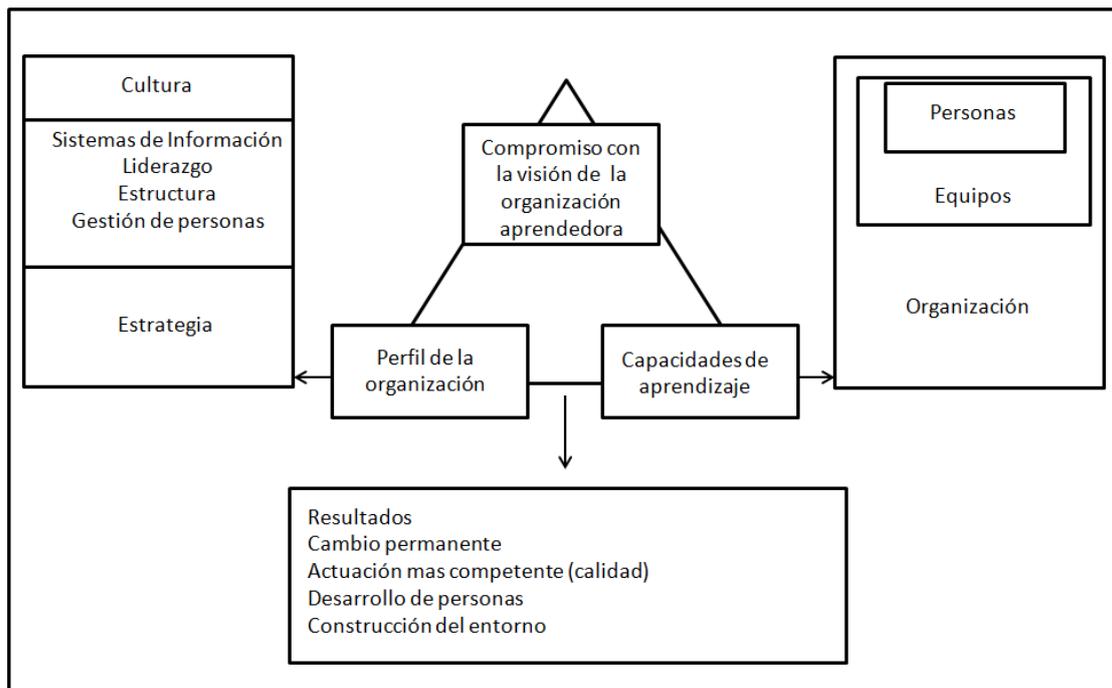
Fuente: Arthur Andersen, 1999

Ilustración 4: Modelo de Knowledge management Assessment tool (KMAT)

1.8.4 Modelo de Gestión del Conocimiento de KPMG Consulting (Tejedor y Aguirre, 1998)

Este modelo parte identificando los principales factores que condicionan e intervienen en el aprendizaje, así también como en el resultado del aprendizaje que ocurra en la organización. Este modelo explica dos factores más importantes al hablar de gestión del conocimiento: los factores condicionantes del aprendizaje y los resultados esperados del aprendizaje.

Los factores que intervienen en el aprendizaje de una organización son la existencia de compromiso liderado por la dirección de la empresa, la cual debe detectar la necesidad de la gestión del conocimiento. Por otro lado, la existencia de climas que fomenten el aprendizaje, pues los miembros de la organización debe estar en ambientes que favorezcan la formación e intercambio de experiencias. Y por último, la infraestructura que permite que la organización funcione eficientemente.



Fuente: Tejedor y Aguirre (1998)

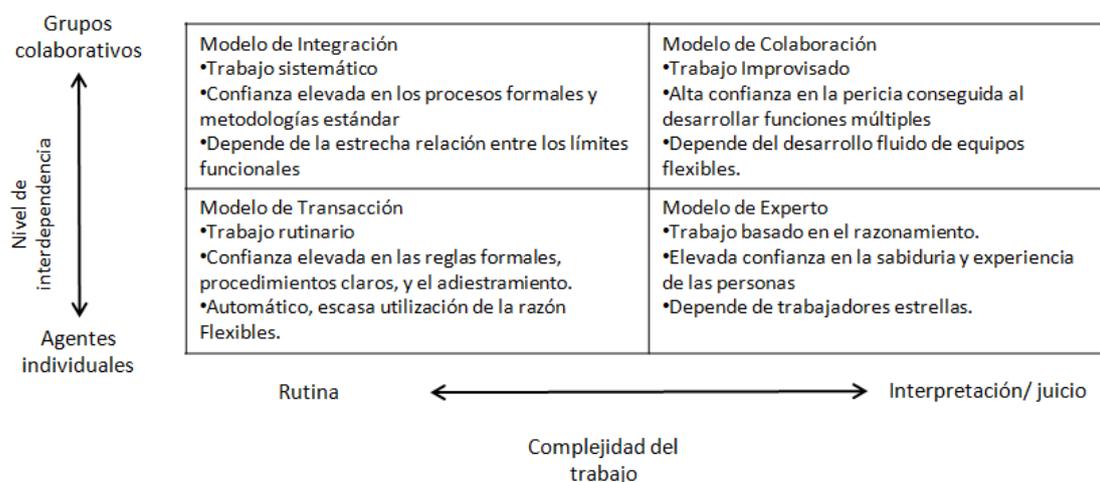
Ilustración 5: Modelo de Gestión del conocimiento KPMG

1.8.5 Modelo de Gestión del conocimiento en función del tipo de trabajo. (Accenture Institute for strategic change)

Donoghue, Harris y Weizman (1999) de Accenture Institute for strategic Change, afirman que no existe un único modelo válido para gestionar el conocimiento. Por lo cual, suponen que es la naturaleza del trabajo la que determina la forma de gestionar el conocimiento.

Para ello, necesitamos analizar como funciona los procesos claves. El tipo de trabajo dependerá de dos dimensiones: Interdependencia (el grado de colaboración e interacción necesarios entre las personas) y complejidad (medida en que es necesario utilizar el juicio e interpretación de la información).

Sistema de gestión del conocimiento: Modelo de trabajo



Fuente: Donoghue, L., Harris, J. y Weizman, B (1999)

Ilustración 6: Modelo de Gestión del Conocimiento en función del tipo de trabajo

Los autores señalan que la relación entre un proceso clave y un modelo de trabajo de Gestión del conocimiento no es automático, ya que el proceso puede cambiar. De manera que la clave esta en comprender cómo se realiza el trabajo.

1.9 Modelos de Capital intelectual aplicados a la Gestión del conocimiento

Al realizar el análisis de los modelos encontramos modelos de gestión del capital intelectual aplicables, sin embargo citaremos los que consideramos más relevantes para nuestra investigación.

1.9.1 Dow Chemical

El interés de la empresa viene dado por la necesidad de gestión de sus activos intangibles. Se observa que la unión entre el capital humano, capital organizacional y el capital de cliente cimienta a la empresa, mientras que en la intersección de estos bloques surge y se fundamenta valor para la organización.

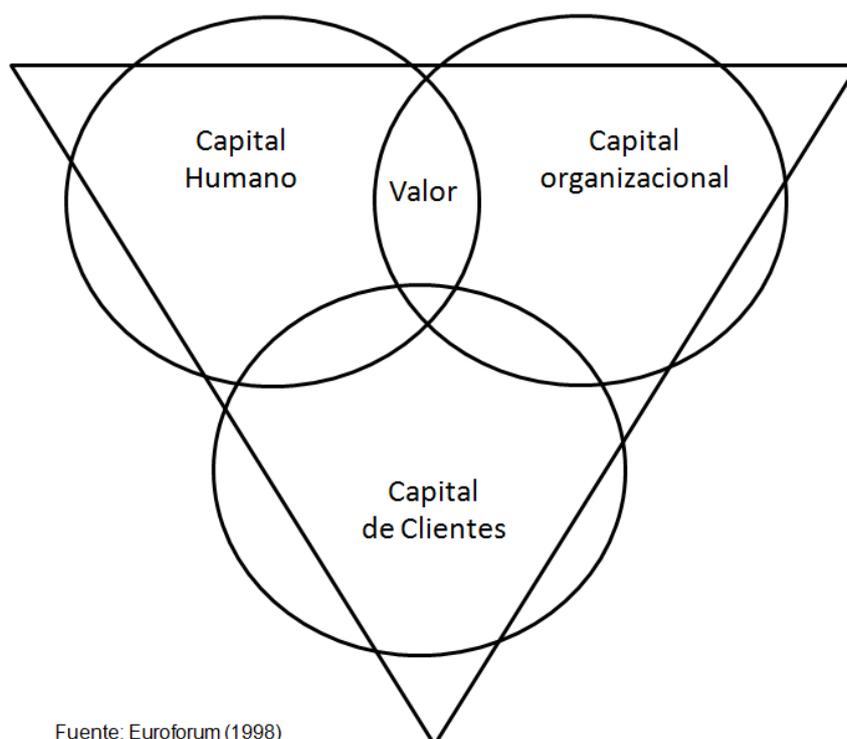


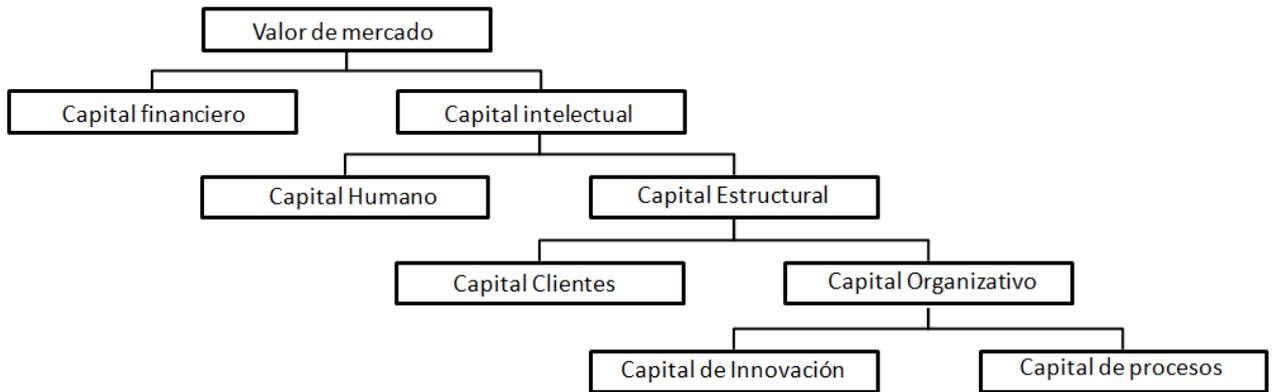
Ilustración 7: Modelo Dow Chemical

1.9.2 Modelo Navigator de Skandia-Edvisson

La base del modelo es la diferencia entre los valores de la empresa en libros contables y los de mercado, que se debe a los activos intangibles no reflejados en la contabilidad tradicional, pero que el mercado los reconoce como valiosos.

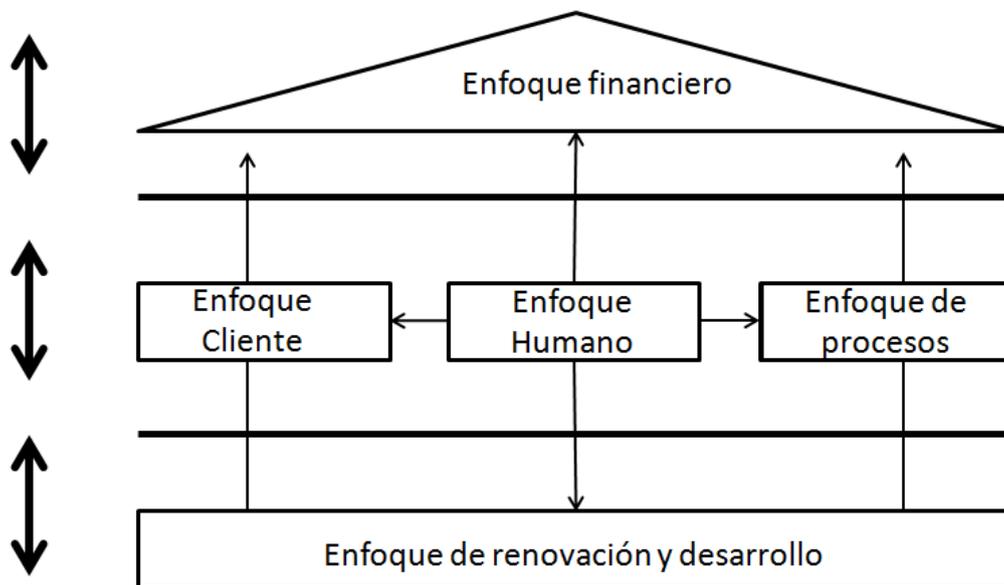
El enfoque de Skandia considera el valor de mercado de la empresa integrado por el capital financiero y el capital intelectual, subdividiéndolo en humano y estructural. Así mismo, el

estructural lo divide en capital de clientes y en organizativo y el organizativo en capital de innovación y capital de procesos.



Fuente: Edvinsson y Malone (1997)

Ilustración 8: Esquema de Valor de Mercado de Skandia



Fuente: Edvinsson y Malone (1997)

Ilustración 9: Navigator Skandia

1.9.3 Modelo del Club del intelecto. (Euroforum ,1998)

El modelo del club del intelecto nos brinda información relevante para la toma de decisiones y facilita la información a terceros sobre el valor del conocimiento de la empresa. Mientras trata de estimar y medir los activos no evaluados comúnmente por las empresas.

Las principales ventajas de este modelo son:

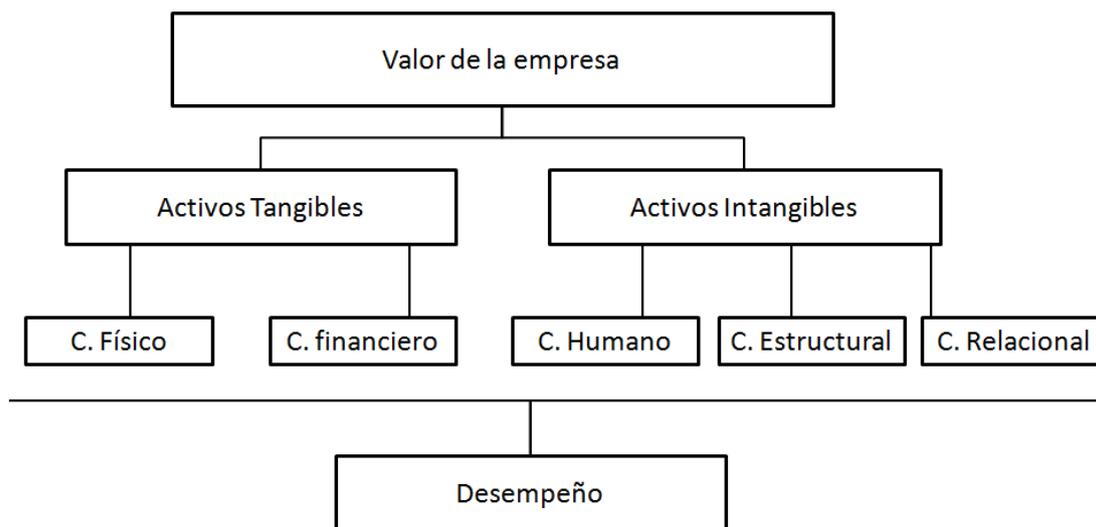
El modelo enlaza el capital intelectual con la estrategia de la empresa. Existen muchos elementos intangibles, no obstante, la importancia que tengan para cada empresa dependerá de su estrategia.

Es flexible, propone una serie de indicadores que pueden servir como guía para la empresa.

Pretende una visión sistémica del modelo, la generación de valor se logra mediante la interacción de los elementos.

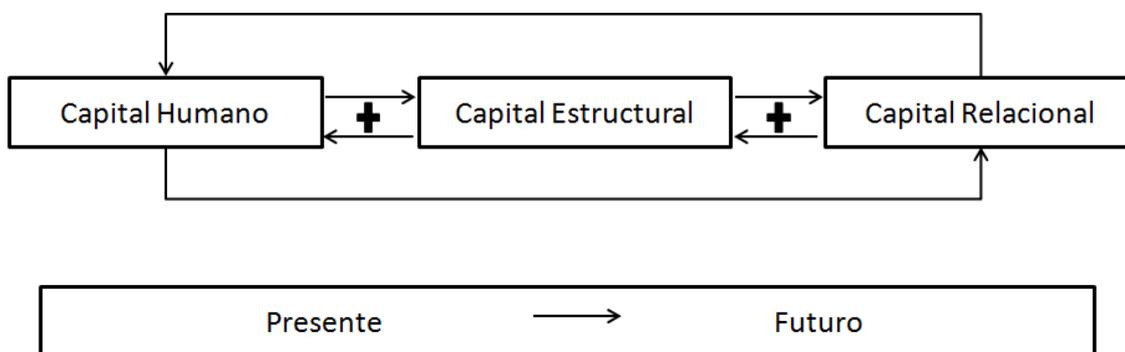
Combina diferentes tipos de indicadores, tanto cuantitativos como cualitativos. En otras palabras, utiliza distintas unidades de medida, ya que no todos los intangibles puede expresarse en unidades homogéneas.

El modelo no solo busca identificar y medir los activos intangibles, además considera su nivel de riesgo, así de esta manera se obtiene un valor neto de los activos.



Fuente: Euroforum (1998)

Ilustración 10: Modelo de Medición de Capital Intelectual



Fuente: Euroforum (1998)

Ilustración 11: Los Bloques del Capital Intelectual

El modelo agrupa a los Activos Intangibles en función de su naturaleza, Capital Humano, Capital Estructural y Capital Relacional.

- ✓ Capital Humano hace mención al conocimiento tácito o explícito que es útil para la empresa y que poseen las personas y grupos. Incluye a todas las competencias de las personas y la empresa para el aprendizaje. En otras palabras, son los conocimientos propios de los trabajadores, los cuales revelan la capacidad de innovación y diseño, de producción, de toma de decisiones y de aprender que estos poseen. Ejemplos de indicadores son:

- Capacitaciones especializadas
 - Capacidad para adquirir, almacenar, y utilizar el conocimiento para resolver problemas y aprovechar.
 - Acciones para potenciar la motivación e integración del personal
 - Desarrollar y estimular las competencias en la empresa
 - Fomentar el desarrollo y el trabajo en equipo.
- ✓ El capital estructural comprende al conocimiento que la organización explícita, sistematiza y quedan codificados en diferentes soportes. Mientras que los interioriza en sus personas, sus estructuras, su cultura y sus relaciones internas. Este conocimiento que es propiedad de la empresa, son conocimientos estructurados como los sistemas de información, tecnologías, propiedad intelectual o procesos. De estos conocimientos dependerá la eficacia y la eficiencia que se logre en la empresa.
- Desarrollo o adquisición de nuevos sistemas para la gestión
 - Redefinir roles orientados a generar valor en la empresa
 - Incorporar calidad y eficiencia en los procesos
 - Desarrollar mecanismos de transmisión y captación de conocimiento
 - Realizar procesos de reflexión estratégica
 - Desarrollar cultura de trabajo orientada a la generación de valor
- ✓ El capital relacional implica el valor de la empresa a través de los conocimiento acumulados del conjunto de relaciones que mantiene con el entorno, tanto con clientes, competencia o mercados. Indicadores:
- Misiones realizadas al extranjero
 - Vistas a empresas
 - Participación en congresos, seminarios, etc.
 - Formación de redes de trabajo
 - Desarrollo de alianzas estratégicas

El modelo Intelecto se estructura como lo muestra la siguiente figura:

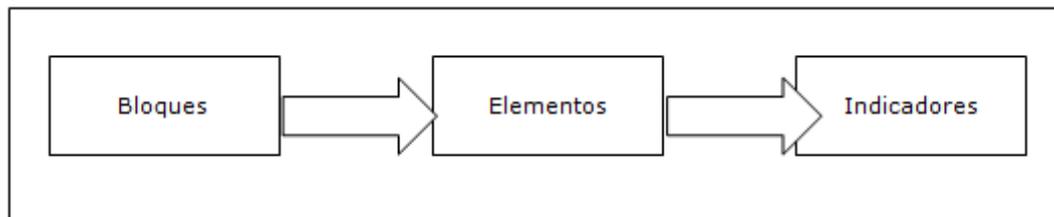


Ilustración 12: Euroforum 1998

Los bloques consisten en la agrupación de activos intangibles. Esta agrupación es imprescindible para el posterior desarrollo de indicadores. Por otro lado, los elementos son los activos intangibles que se consideran en cada bloque, donde cada empresa determina cuáles son relevantes en función de su estrategia. Los indicadores son la unidad de medida concreta de los elementos intangibles.

Es importante destacar, que el modelo incorpora la dimensión tiempo, es decir que cada elemento debe ser medido y gestionado con una dimensión temporal, en función del potencial y esfuerzo que se realiza en su desarrollo.

Capítulo 2: La Innovación

La innovación eficiente es una de las claves para el éxito de las organizaciones. Sin embargo, hay que tener en cuenta que la innovación exitosa es difícil de concretar y sistematizar. De este modo, las empresas buscan generar estrategias de gestión claras que les permitan administrar recursos tangibles e intangibles. Es necesario aclarar que la clave de la innovación está en que permita generar ventajas significativas; es decir, ventajas competitivas sustentables en el tiempo.

Como afirman diversos autores, tales como Gorelik y Tantawy-Monsou (2005) existen muchos aspectos de la Gestión de conocimiento que todavía no se conocen en profundidad. Lo que sí sabemos, es que las nuevas tecnologías y adelantos son factores que mejoran el acceso a la información y la cooperación, que como resultado generan innovación.

2.1 Definición de innovación

Cuando hablamos de innovación nos referimos a una nueva idea hecha realidad o llevada a la práctica (Escorsa y Valls, 1999). En otras palabras, la innovación es la explotación de nuevas ideas con éxito.

2.2 ¿Qué actividades son Innovación?

Las ideas y los conceptos no son innovación. Tampoco importa la procedencia de las ideas. Lo importante es que las ideas sean puestas en práctica con éxito para satisfacer a los clientes. La innovación incluye tanto la invención como la comercialización o implementación de una idea.

2.2.1 Empresa innovadora

Pere Escorsa Castells (2003) afirma que la empresa innovadora es la que cambia, evoluciona, hace cosas nuevas, ofrece nuevos productos y desarrolla nuevos procesos de fabricación.

Hoy la empresa está obligada a ser innovadora si quiere sobrevivir. Si no innova, probablemente será alcanzada por los competidores en un corto plazo. De hecho, la presión es muy fuerte, ya que los productos y los procesos tienen, en general, un ciclo de vida cada vez más corto.

2.3 Tipos de innovaciones

2.3.1 Según su naturaleza

Basándonos en Schumpeter (1934) y las modificaciones del Manual de Oslo (2005) identificamos actividades en la empresa que se pueden entender como innovación:

- Nuevo Bien: La introducción en el mercado de un bien con el cual los consumidores aun no están familiarizados o de una nueva clase de bienes.

Las innovaciones de producto pueden tomar dos formas (OCDE-EUROSTAT, 2005):

Se dice que un producto es nuevo en el mercado cuando presenta diferencias significativas respecto a los producidos con anterioridad en cuanto a su finalidad, prestaciones, características tecnológicas y materias primas utilizadas en su producción.

Un producto incrementado o mejorado puede tomar dos formas. En la primera, un producto simple puede ser mejorado gracias a la utilización de componentes o materiales superiores. En segundo lugar, un producto complejo integrado por varios subsistemas puede ser mejorado por medio de modificaciones parciales a cada uno de ellos.

- **Nuevo método de Producción:** La introducción de un nuevo método de producción aun no experimentado en la rama de la industria afectada.

La innovación de proceso es la adopción de métodos de producción tecnológicamente nuevos o mejorados. Este grupo incluye las innovaciones de procesos y de producción, las primeras se refieren a la naturaleza misma del proceso tecnológico utilizado en la fabricación mientras que las segundas se refieren a las operaciones de fabricación.

- **Nueva forma comercial:** Puede existir innovación en una nueva forma de tratar comercialmente un nuevo producto. Una innovación de mercadotecnia es la aplicación de un nuevo método de comercialización que implique cambios en precios, diseño, packaging, promoción, plaza, etc. Estos tipos buscan satisfacer mejor la necesidad de los consumidores, penetrar nuevos mercados o introducir un nuevo producto en el mercado
- **Nuevo mercado:** La apertura de un nuevo mercado en un país, tanto si este mercado ya existía en otro país como si no existía.
- **Nuevos métodos organizativos:** La implementación de nuevos métodos organizativos, fue introducido por el Manual de Oslo (OCDE-EUROSTAT, 2005). Una innovación de organización es la introducción de un nuevo método organizativo en las prácticas de la empresa, en la organización del lugar de trabajo o en las relaciones exteriores de la empresa. El objetivo es la optimización de los recursos, la mejora del nivel de satisfacción de los empleados y la mejora del acceso a conocimientos ajenos a la empresa. El hecho de incluir la innovación en el ámbito de la organización permite analizar de manera más profunda los vínculos de interdependencia de manera más profunda entre los distintos tipos de innovación, en particular la importancia de la aplicación de cambios organizativos para poder beneficiarse de otros tipos de innovación.

Consta que la innovación es el elemento clave que explica la competitividad. Porter afirma que “la competitividad de una nación depende de la capacidad de su industria para innovar y mejorar. Mientras que las empresas consiguen ventajas competitivas mediante innovaciones”.

2.3.2 Según su grado

El grado de una innovación trata de medir la ruptura que genera ésta dentro del mercado.

- **Innovación Incremental.** Las innovaciones incrementales implican poco más que la mejora gradual de un producto existente y tiene usualmente solo un impacto bajo o moderado sobre la calidad, la productividad y el crecimiento de los ingresos.

Las innovaciones incrementales generan un tipo de miopía hacia las oportunidades de negocios, que resulta de una preocupación exagerada por los productos actuales. Son pocas las empresas que saben actuar ante estas situaciones, que no les permite decidir la correcta atención a la evolución del entorno externo, a las oportunidades de negocios y a las amenazas que presentan las discontinuidades tecnológicas y de mercado. Por lo tanto, el crecimiento económico rápido, solo puede alcanzarse si se desarrollan nuevas tecnologías para generar productos y servicios completamente nuevos.

- **Innovación Radical**

Las innovaciones radicales son aquellas totalmente nuevas, únicas, algo que no existía anteriormente. Estas modifican profundamente las referencias habituales que conciernen a las prestaciones del producto, como también crear nuevos mercados, procesos, etc. Aunque la misma trae aparejado un mayor riesgo.

En consecuencia, el grado de radicalidad de la innovación depende en parte de la perspectiva escogida, así innovaciones de valor incremental en un ámbito pueden dar lugar a innovaciones radicales en otros.

No obstante, pocas empresas están capacitadas para efectuar innovaciones radicales por los aportes de conocimientos necesarios y porque pueden suponer cambios muy profundos en la diversas secciones de la empresa y grandes esfuerzos.

2.3.3 Según su nivel tecnológico

La evaluación de los aportes de las innovaciones tecnológicas y de la ruptura que cada una de ellas representa no solo implica constatar sus respectivas contribuciones al progreso, también es preciso apreciar la acumulación de conocimiento.

- **Nivel científico:** este nivel considera los fundamentos científicos del dominio tecnológico o de la actividad analizada. Las innovaciones de nivel científico son aquellas en las que los inputs de nuevo conocimiento son clave.
- **Tecnologías Genéricas:** son las tecnologías fundamentales necesarias en una actividad o producto determinado pero que no están ligadas exclusivamente a él, sino que contribuyen al desarrollo de muy diversos tipos de productos. Pueden ser compartidas por muchos sectores. Es el caso de la informática, la electrónica, las

telecomunicaciones, etc. El desarrollo de estas tecnologías representa mejoras en muchos sectores.

- Los conceptos tecnológicos de aplicación: en el marco de una tecnología genérica dada existen muchos conceptos posibles de aplicación y cada uno de ellos precisa conocimientos específicos.
- Las adaptaciones de orden técnico: estas modificaciones no requieren el recurso a una tecnología, pero intervienen en el marco definido por un concepto tecnológico dado y pueden tener gran importancia.

El impacto de una tecnología es diferente según afecte a los fundamentos científicos, las tecnologías genéricas, los conceptos tecnológicos o las adaptaciones técnicas. En cada caso, la innovación puede ser más o menos incremental, pero según el nivel afectado requerirá diferentes conocimientos y tecnologías.

2.3.4 Según el origen de la innovación

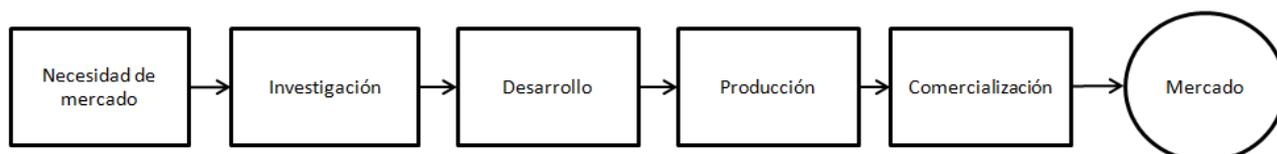
- Dirigida por la tecnología (technology-push)



Fuente: Elaboración propia

Ilustración 13: Technology-push

- Impulsada por el mercado (market-pull)



Fuente: Elaboración propia

Ilustración 14: Market-Pull

2.5 Innovando desde la experiencia

La innovación tiene implícita la experiencia. “Todo se hace a partir de la experiencia, de la acción y de la práctica” (Carballo. pp 8. 2006). La experiencia, la realidad, la acción de experimentar y vivir es la antesala de la innovación. Sin experiencia no hay innovación, o bien será una innovación pobre.

Debemos tener en cuenta que la base para la innovación es la mejora continua. La mejora continua desarrolla en nosotros otras actitudes y potencialidades, sobre todo las relacionadas

con el sentido de la realidad. Un comportamiento y unas políticas de mejora continua no solo favorecen el desarrollo de los individuos y de los grupos sino que producen espacios más democráticos y mayor igualdad de oportunidades. La mejora continua es un valor y una forma de comportamiento que conduce a la innovación y favorece la democratización real de la sociedad.

2.6 Innovación Sistemática

La innovación sistemática, a diferencia de la innovación esporádica, es fruto del trabajo planificado. No existen grandes secretos: si la organización no destina recursos a innovar, es posible que no innova jamás. (Ana María Fernández Pérez, 2006)

Peter Drucker afirma que “las innovaciones, especialmente aquellas de más éxito, son fruto de una búsqueda consciente y deliberada de oportunidades”.

La gestión de la innovación debe fomentarse desde la alta dirección. No se puede esperar que los niveles intermedios lideren el proceso. La convicción de asignar fondos, instalaciones, horas hombre y tiempo directivo a la innovación debe emanar de la dirección. Los directivos intermedios, los gerentes y los empleados, pueden proponer ideas y gestionar proyectos de innovación. El proceso de innovación debe gozar del compromiso y el apoyo de la alta dirección, para que el proceso sea exitoso. El éxito es fruto de la iniciativa, del trabajo perseverante, y de la correcta gestión de los proyectos.

2.7 Innovar para gestionar oportunidades

Innovar de hecho no es más que el resultado de una correcta gestión de oportunidades. Es muy probable alcanzar el éxito de la compañía a través de sistematizar la detección y explotación de oportunidades desde dentro de la propia organización alineándose con las necesidades del mercado. El balance de recursos asignados es una decisión de dirección. Evaluar cuantos recursos destinamos a innovar, y el rendimiento que proporciona, es una de las principales opciones de la dirección estratégica de la organización. No destinar en absoluto recursos a la innovación o hacerlo de forma esporádica, no comprometida o no permanente con toda seguridad implica mayores riesgos a largo plazo que asignarlos permanentemente, evaluar y corregir el resultado del proceso innovador para acercarnos progresivamente al óptimo.

Innovar requiere de una disciplina y hábitos que deben aprenderse. Sin embargo, aunque se sigan al pie de la letra estos pasos, no está garantizado el retorno de la inversión, por el alto riesgo e incertidumbre que esto implica.

2.8 Innovar permanentemente

Como ya hemos dicho, necesitamos innovar continuamente. Pero ¿Por qué se da esta situación? La innovación como muchos otros métodos de gestión, son mecanismos de adaptación y anticipación al cambio externo ante las nuevas exigencias del entorno. Por lo que debe ser gestionada de forma sistemática. Con su correcto desarrollo podemos garantizar que la

innovación sea un proceso estratégico para la empresa, es decir que asegure el éxito de las operaciones a futuro y proporcione nuevas ventajas competitivas.

2.9 Innovación vs Mejora

Es muy difícil determinar la diferencia entre innovación o una simple mejora. La innovación se diferencia de una mejora, porque la primera trae consigo un riesgo (financiero, económico, etc), mejorar es solo hacer algo que ya se hace en la empresa de una forma más eficiente.

La innovación en la empresa se refiere a los cambios previstos en sus actividades y que están orientados a mejorar sus resultados. Teniendo en cuenta las teorías sobre la innovación mencionadas anteriormente, el concepto de innovación usado en este manual se refiere a los cambios que se definen por las características siguientes:

- a) la innovación se asocia a la incertidumbre sobre el resultado de las actividades de dicha innovación. No se sabe de antemano cual será el resultado de las actividades de innovación.
- b) La innovación implica inversión. La inversión en cuestión puede incluir adquisiciones de activos materiales e inmateriales así como de cualquier otro tipo que podrán ser potencialmente rentables en el futuro.
- c) La innovación está sujeta a los efectos del desbordamiento tecnológico: raramente las ventajas de la innovación creativa son apropiadas de forma íntegra por la empresa inventora. Las empresas que innovan mediante la adopción de una innovación pueden beneficiarse bien de los efectos del desbordamiento tecnológico del conocimiento o bien de la explotación de la innovación original.
- d) La innovación implica la utilización de un nuevo conocimiento o un nuevo uso o una combinación de conocimientos existentes. El nuevo conocimiento puede haber sido generado por la empresa innovadora en el curso de sus actividades de innovación o adquirido externamente a través de determinados canales. La utilización de un nuevo conocimiento o de una combinación de conocimientos existentes requiere esfuerzos innovadores por la empresa que pueden ser diferenciados de las rutinas habituales.
- e) La innovación tiene como objetivo la mejora de los resultados de la empresa mediante la obtención de ventajas competitivas.(manual de oslo, pp.46)

2.10 El proceso innovador Modelos de gestión de la Innovación

Diversos autores han desarrollado una serie de modelos que permiten entender el camino seguido y las fases que intervienen en el mismo.

Es importante destacar, que ninguno de estos modelos explica contundentemente y definitivamente la innovación, ya que la innovación es una actividad compleja, diversificada y donde interactúan muchos componentes.

2.10.1 El modelo lineal

El proceso empieza con la investigación básica, pasa por la investigación aplicada y el desarrollo tecnológico y acaba con el marketing y el lanzamiento al mercado de la novedad.

El modelo no es el más realista, pero incorpora una serie de conceptos útiles.

2.10.2 Modelo de London Business School

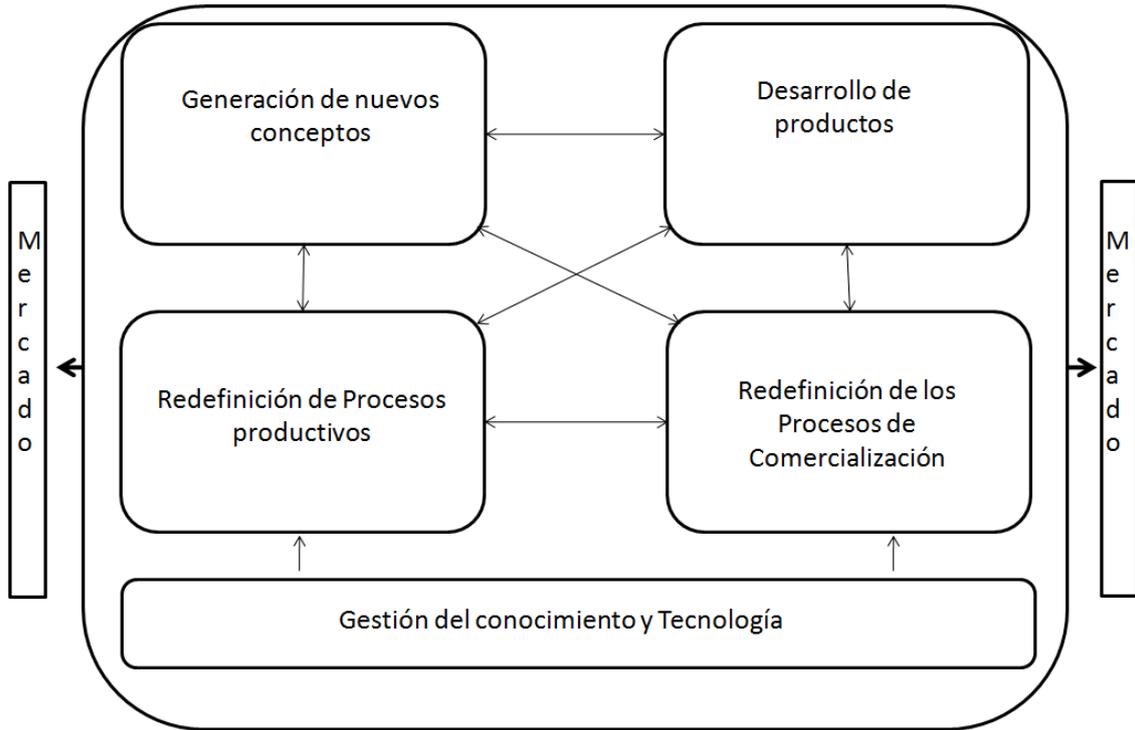
Entre los modelos más conocidos, desarrollamos el sistémico, que considera cinco actividades interrelacionadas que debe desarrollar una empresa para alcanzar la innovación exitosa. Este modelo considera que la innovación no es un proceso secuencial, y que es un proceso complejo de creatividad e interacción, que puede generarse en cualquier lugar de la organización.

El modelo se origina en el mercado como una oportunidad manifiesta o latente, finaliza con la satisfacción de la misma y comprende actividades que interactúan entre sí. En fin, para que la empresa pueda innovar como mínimo debe gestionar eficazmente estos subprocesos:

- Generación de nuevos conceptos: La empresa debe ser generadora constante de ideas, sin importar de donde provenga su origen, ya sean proveedores, clientes o desde los mismos empleados.
- Desarrollo de productos: los nuevos conceptos pueden ser aplicados a nuevos productos.
- Desarrollo de procesos Productivos: Una verdadera empresa innovadora debe estar en capacidad de replantearse continuamente sus procesos productivos, muchas veces estos cambios provienen de nuevas tecnologías que mejoran los procesos.
- Desarrollo de procesos comerciales: este posee un sinnúmero de métodos para la generación de valor (originalidad en los planteamientos de venta, nuevos canales, nuevos segmentos de mercado, gestión de la imagen y marca, valores y emociones) y diferenciación estratégica.
- Gestión del conocimiento: comienza con buenas prácticas de sentido común, busca generar fuertes procesos de aprendizaje y corrección de errores.
- Gestión de tecnología: muchas empresas apenas conocen sus necesidades y dependencias tecnológicas para innovar. Por otro lado, algunas que si poseen la tecnología suficiente descuidan su gestión y ni siquiera las controlan.

Este modelo puede servir para medir la capacidad de innovación de una organización, además de conocer e identificar fortalezas y debilidades organizativas para innovar.

Gestión de la innovación: Actividades



Modelo de London Business School.

Ilustración 15: Modelo de London Business School

Capítulo 3: El Balanced Scorecard

3.1 Introducción al BSC

El concepto de tablero de control (o Balanced Scorecard (BSC), en inglés) parte de la idea de configurar un tablero de información cuyo objetivo y utilidad básica es diagnosticar adecuadamente una situación.

Se lo define como el “conjunto de indicadores cuyo seguimiento periódico permitirá contar con un mayor conocimiento de la situación de la empresa o sector” (Ballvé, 2000, p. 47).

La metodología comienza identificando como áreas claves a aquellos temas relevantes a monitorear y cuyo fracaso permanente impediría la continuidad y el progreso de la empresa o sector dentro de un entorno competitivo, aun cuando el resultado de todas las demás áreas sea buena.

La misma fue creada inicialmente para ser destinada a la empresa en su conjunto, con una visión global, pero demostró ser aplicable también a un sector o función dentro de la organización.

Los indicadores clave son los datos, índices o ratios que dan información de la situación de cada área clave. A partir de definir áreas e indicadores y apoyando con nuevas tecnologías informáticas, se puede conformar una potente herramienta de diagnóstico.

El tablero, propiamente dicho, serán, entonces las áreas e indicadores que sintetizan un diagnóstico completo de situación, por lo que podría ser llevado en papel, pero su uso se potencia mucho más utilizando un EIS (Executive Information System) para soportarlo. De esta forma, se puede acceder a la información relevante para completar el diagnóstico e implementar acciones correctivas.

Cabe destacar, que existen cuatro tipos genéricos de tableros: 1) operativo, 2) directivo, 3) estratégico y 4) integral.

3.2 Metodología del BSC

La metodología de un BSC parte de definir unos veinte o veinticinco factores críticos de éxito (FCE), clasificados en cuatro perspectivas:

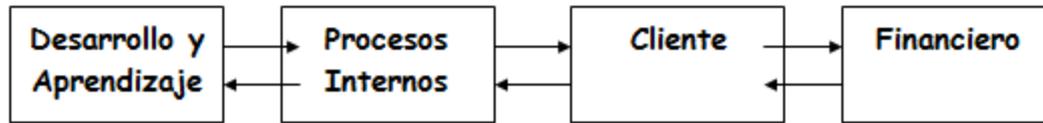


Ilustración 16: Metodología del BSC

Se determinan entonces uno o dos indicadores críticos para monitorear cada FCE y las relaciones causa-efecto entre los mismos para entender el modelo de negocio. Trabajando en aprendizaje, impactará en procesos internos, con esto en los del cliente y mejorando los FCE del cliente mejorarán los resultados financieros de la empresa.

En lo que respecta a nuestro trabajo, la innovación y el aprendizaje incluyen tres dimensiones primarias: i) innovación de mercado, ii) aprendizaje y mejora operacional continua y iii) activos intangibles. La primera (i) registra los índices de presentación de nuevos productos y servicios. Las compañías con gran cantidad de productos, tales como 3M, monitorean y fijan objetivos en cuanto al porcentaje del total de ventas generadas por productos de menos de cuatro años de antigüedad. Otras empresas hacen un seguimiento del número de patentes que registran o del número de trabajos de investigación publicados por los empleados. A fin de cumplir con sus objetivos en estas áreas, las compañías suelen dirigir los procesos que generan los nuevos productos, servicios, patentes o investigaciones.

Las evaluaciones del aprendizaje y la mejora operacional continua (ii) registran los índices obtenidos por las personas y las organizaciones. Por ejemplo: índices de error, entrega puntual o índices de presentación de un producto nuevo.

Por último, los activos individuales (iii) se encuentran entre los recursos más valiosos e intangibles de cualquier organización. Las compañías están comenzando a preguntarse cómo pueden dirigir mejor y dar mayor impulso a estos activos intangibles. Con ese fin, los gerentes están desarrollando medidas para evaluar la distribución de capacidades, eficacia de la capacitación, niveles de compromiso del personal, índices de sugerencias de empleados, niveles de actividad interfuncional y experiencias compartidas. Las perspectivas se relacionan entre sí, generando un modelo de negocios.

3.3 Tipos de Indicadores

- ❖ **Indicadores de Diagnóstico:** Son aquellos que siguen y controlan si el negocio sigue estando controlado y emiten señales cuando suceden cosas no habituales, que requieren una atención inmediata.
- ❖ **Indicadores Estratégicos:** Son aquellos que definen una estrategia diseñada para obtener una excelencia competitiva.

3.4 Mapas estratégicos

La organización focalizada en la estrategia (Kaplan & Norton, 2005, pp 11), amplía su sistema de gestión de BSC, adoptando el sistema de mapas estratégicos. Este sistema se basa en cinco principios de gestión para centrar su foco en la estrategia:

- ❖ Traducir la estrategia en términos operacionales.
- ❖ Alinear la organización con la estrategia.
- ❖ Convertir a la estrategia en una tarea diaria de todos.
- ❖ Convertir a la estrategia un proceso continuo.
- ❖ Movilizar el cambio a través de los líderes ejecutivos.

Este sistema permite además centrar el foco en la estrategia que es lo más importante en una organización, así como también permite elegir los indicadores claves para la misma.

3.4.1 Metodología de elaboración

Para el armado de un mapa estratégico es necesario definir cuáles son los objetivos de cada área o proyecto. Por ello, cada gerente debe definir cuáles son los objetivos de su área. Luego de definir el objetivo, se pasa a seleccionar los indicadores y las actividades críticas.

El foco en los objetivos dio lugar a una nueva metodología, esta se basa en las relaciones de causa y efecto entre los distintos objetivos empresariales. En esencia, el modelo muestra muchas similitudes con el planteado por Skandia Navigator, pero el mapa estratégico es una herramienta de Gestión estratégica y el modelo de Skandia es una herramienta orientada a la contabilidad. Por el contrario, el Mapa Estratégico es una herramienta de conducción que nos permite visualizar a futuro el impacto de los objetivos y actividades actuales.

3. Metodología de investigación

Para llevar a cabo la investigación se empleó el método cualitativo, que se caracteriza por su focalización en la descripción de los hechos, para interpretarlos y comprenderlos dentro del contexto en el que se produce a fin de explicar los fenómenos. Se considera que el mismo es el método que mejor se ajusta al tipo de trabajo que se llevó adelante y ello se debe a que a través de esta metodología se pudo hacer énfasis en comprender la situación de las compañías vinculadas con el fenómeno analizado.

En lo que respecta al tipo de investigación, se desarrolló una investigación transversal, descriptiva-explicativa, la cual permite interpretar minuciosamente los aspectos claves del fenómeno analizado: en este caso particular, la gestión del conocimiento y la innovación, así como los fundamentos que poseen las compañías para desarrollar dicha actividad.

Los instrumentos que se emplearon son los siguientes: entrevistas a expertos, entrevistas a empresas y análisis de documentos.

Durante el trabajo de campo, la base de datos utilizada provino de entrevistas realizadas en las siguientes empresas: Google, Globant, Santander Río, Petrobras y Telefónica. Mientras que por otro lado, se entrevistó a expertos en Gestión del Conocimiento e Innovación, como lo son el Dr. Alberto Ballvé y Marcelo De Vincenzi respectivamente.

Nuestro fin no fue reducir la investigación a meros números o indicadores, sino entender y comprender el comportamiento dentro de las empresas que permite que las mismas sean más innovadoras mediante la Gestión del Conocimiento. Es por ello que se ha decidido realizar entrevistas, ya que las mismas son más flexibles y abiertas a las inquietudes del entrevistador. Las entrevistas fueron semiestructuradas: si bien existió una guía con preguntas que estaban dentro de las dimensiones de la investigación, se han realizado algunas preguntas adicionales a fin de profundizar y precisar conceptos sobre los temas importantes de la investigación.

Por otro lado, el análisis de documentos nos permitió conocer el desempeño de estas compañías en cuanto a los objetivos alcanzados y políticas que han llevado a cabo para orientar a las mismas hacia una organización del conocimiento.

Es importante destacar que en algunos casos, por políticas internas de estas empresas no se pudieron realizar observaciones dentro de las mismas. Es por ello que se optó por la observación de videos institucionales y lectura de documentos que satisfacen la necesidad de información del investigador, en cuanto a la cotidianidad dentro de la compañía y funcionamiento.

El empleo de estos tres métodos tuvo como finalidad adicional evitar, en base a la técnica de triangulación, el sesgo de la información recopilada. Esta técnica consistió entonces en combinar el empleo de varios métodos a fin de atender los objetivos múltiples de la investigación, potenciándose mutuamente los mismos para brindar distintos puntos de vista y percepciones que ninguno hubiera podido ofrecer por separado, permitiendo de esa manera a la vez corregir los inevitables sesgos presentes en la investigación.

Constructos	Dimensiones	Indicadores	Preguntas
Gestión de Conocimiento	Modelos de KM	Gestión del conocimiento	¿Qué impacto tiene la gestión del conocimiento en el proceso innovador?
		Grado de Socialización	¿Cuáles son los espacios (físicos o virtuales) que tienen las personas para socializar?
		Grado de Exteriorización	¿Cuáles son los métodos con los cuales comparten el conocimiento?
		Utilización de sistemas IT	¿Cuales son las herramientas tecnologicas que permiten compartir conocimiento?
		Liderazgo, Cultura, Tecnologia, Procesos.	¿Cuáles son los principales factores que participan en la innovación?
			¿Cuáles son los principales agentes que participan en la innovación?
		Desarrollo de actividades	¿Cuáles son las modalidades que utilizan en la organización del proceso de trabajo?
		Capacitación	¿Con qué frecuencia realizan capacitación? Análisis de Documentos
		Vinculo de información para innovar	¿Cuál es el vínculo de información externo más importante?
		Accesibilidad a la información	¿El conocimiento necesario para desarrollar las actividades se encuentra accesible?
Innovación	Grado de Innovación	Tipo de Innovación	¿El conocimiento organizacional es un pilar para innovar en los productos, servicios, organización, etc?
			¿Considera que se innova de forma progresiva o esporádica?
		Bases para innovar	¿Cuáles son los elementos más distintivos para el desarrollo de la innovación?
			¿Qué consideraciones se deben tener en cuenta en el proceso innovador?
		Tecnologías	¿Qué relación existe entre conocimiento, innovación y tecnología?
			¿Cuáles son los aportes de la tecnología a la GC?
		Metodología de innovación	¿Los proyectos de innovación son propuestos desde todos los niveles jerárquicos? Es decir, ¿De forma ascendente o descendente?
		Inversion en I+D	Cuando innovan, ¿Lo hacen a partir de detectar una nueva oportunidad en el mercado o desde un desarrollo propio?

Tabla 3: Cuadro de metodología

4. Trabajo de Campo

4.2 Entrevista a expertos

A continuación, se exponen las entrevistas realizadas a los expertos: Dr. Alberto Ballvé y Dr. Marcelo De Vincenzi. A fin de simplificar la lectura del lector, en los siguientes cuadros se extrajo lo más importante de cada una de las entrevistas. Para una lectura más detallada acerca de las mismas, consultar el Anexo.

4.2.1 Entrevista a Alberto Ballvé

Alberto Ballvé es un experto en gestión y administración de empresas. Es reconocido por su labor en diversos institutos de empresa y escuelas dedicadas a la Administración de Empresas como ESEADE y otras internacionales.

Preguntas	Dr. Alberto Ballvé
Desde su experiencia ¿Qué impacto tiene la gestión del conocimiento en el proceso innovador?	Junto con Business intelligent, es decir a través de la información, mediante un tablero, lo que buscan es hacer crecer la inteligencia organizacional.
¿Cuál considera que es el vínculo de información externo más importante?	Teniendo en cuenta, que un mapa estratégico, busca medir los procesos críticos, es necesario innovar para darle una propuesta de valor a los clientes y los accionistas. En base a las necesidades del cliente, el proceso de innovación, impacta en los procesos, tener la organización y los recursos humanos orientados a la innovación. La innovación debe impactar en la propuesta de valor de los clientes. En otros lugares del mundo, tienen innovaciones libres. Las empresas que innovan están muy orientadas al cliente.
¿Para qué se usa un mapa estratégico?	Un mapa estratégico se usa para reemplazar a los viejos tableros de control. Lo que busca es mostrar cierto dinamismo, ya que el tablero es algo más estático, por que muestra solo indicadores.
¿Cómo definiría a la innovación? ¿Es un concepto operativo o estratégico?	Innovación tiene que ver con algo más estratégico. Se trata de procesos anuales o de largo plazo, que no tienen mucho que ver con el día a día. Innovación entonces está muy ligado a objetivos. La innovación es un proceso clave en la estrategia de las empresas.
¿Cuál es el grado de importancia de un programa de GC?	Es sumamente importante. Hoy podemos decir que con la revolución informática, como y business intelligent se busca que la información esté al alcance de todos para poder en definitiva mejorar el conocimiento
¿Cuáles son las actuales herramientas que considera más relevantes para compartir conocimiento?	Wikis internas, Share point de Microsoft, Buenas Prácticas, Lotus Notes, etc.
¿Considera que se innova por una cuestión estratégica o por una cualidad innata de la empresa? ¿Se innova de forma permanente o esporádica?	Podes desarrollar dos tipos de innovación, una relacionada más desde la iniciativa de la gente que surge desde la libertad de los empleados mismos y otra que nace de una necesidad estratégica. Generalmente las empresas suelen innovar por cuestiones estratégicas, ya que no existe el capital o el tiempo suficiente – a veces – para dejar a los empleados que piensen y creen nuevas cosas.
¿Cuáles son las dificultades para medir innovación?	La innovación es muy difícil de medir, porque mucha de la inversión en innovación se hace en intangibles como lo son las capacitaciones a empleados. La dificultad que se crea es que no existe o es difícil determinar un indicador cuantitativo de lo que se innova.
Entonces ¿Cuáles es el rol más importante que debe cumplir la GC?	La gestión del conocimiento y el business intelligent están orientadas a generar innovación. La capacidad de innovación debe originarse de la creatividad, para luego ejecutarlas, siendo GC uno de los soportes básicos de la innovación.

Tabla 4: Entrevista Ballvé

4.2.2 Entrevista a Marcelo De Vincenzi

Entrevista al Dr. Marcelo De Vincenzi, Vicerrector de Gestión y Evaluación y Decano de la Facultad de Tecnología Informática de la Universidad Abierta Interamericana. Tiene un doctorado en Administración de Sistemas de Información

Pregunta	Respuesta
¿Qué es la innovación y cuáles son sus objetivos?	Innovación es un proceso cognitivo que se produce dentro de nosotros los seres humanos. Lo que hace es asociar dos o más ideas que más tarde van a dar lugar a un producto nuevo. Es decir que la innovación se da por un “merge” (fusión) de ideas. Cuando hablamos de innovación en una industria estamos hablando de un producto final que se genera desde el marco de experiencias previas y de mejoras de los procesos. Como existen tantas millones de combinaciones, la creatividad nunca va a dejar de existir; porque a más combinaciones, más productos.
¿Cuál es la particularidad que tiene la innovación en el siglo XXI?	La innovación siempre estuvo presente, pero la particularidad en este siglo es que tenemos el apoyo de la tecnología. La innovación es lo que nos permitió hoy entrar en la sociedad del conocimiento. El mayor objetivo de la innovación se genera en mostrar y crear nuevas alternativas para mejorar nuestra calidad de vida. El Siglo XIX se caracterizó por la revolución industrial, donde el foco estaba dentro de lo que era la industria. El Siglo XX por la revolución de los procesos: podemos hablar del JIT (Just in Time), de cómo hacer lo mismo de manera más eficiente y efectiva. Pero ya en este siglo estamos hablando de una revolución tecnológica donde la informática forma parte de uno de los tantos factores que hace que la innovación se produzca.
¿Qué relación existe entre conocimiento, innovación y tecnología?	La innovación genera una cultura denominada “Cibercultura”, donde existe una dependencia como un recurso, para hacer las cosas más eficientemente.
¿Cuál es el aporte de la innovación y las tecnologías a nuestra sociedad? ¿Permite una mayor cooperación y transmisión de conocimientos?	Permite mayor alcance. Lo que se define como “ubicuidad”. Esto marca una nueva era, la era de la ubicuidad, lo que implica estar presente sin estar en un lugar físico, sino que uno puede estar presente en todas partes. Es decir, la ubicuidad permite acercar personas que lamentablemente por el tema de la distancia o por limitaciones físicas no se pueden encontrar. Sin ir más lejos, cuando uno se reúne no todas las personas que están presentes, o que participan en esa reunión tienen que estar físicamente presentes. Hoy, con solamente tener tecnologías muy económicas - la mayoría es gratuita como skype - podés hacer una reunión muy importante. Esto, indirectamente, permite una mejor transmisión de conocimientos.
¿Cuáles son las herramientas tecnológicas que permiten compartir conocimiento?	Actualmente las tecnologías son muy económicas y hasta gratuitas, herramientas como skype, mail, web 2.0 permiten generar conocimiento. El peso de lo que nosotros tenemos de información, es uno de los mayores activos. Actualmente estamos en una sociedad del conocimiento haciendo que la tecnología trabaje para nosotros, estamos en una revolución tecnológica. La innovación no existe solo en la parte de software, es muy importante también el hardware. Hay muchos productos.
¿Cuál es el cambio en la era del conocimiento?	En la era del conocimiento, al abrirse la puerta de las tecnologías, cambió el paradigma. Hoy hay más información que la que podemos procesar. Si bien guardamos información en una gran nube, hay que entender que ese espacio es limitado y en algún momento va a colapsar. Lo importante hoy es diferenciar y priorizar lo que nos sirve de lo que no (información de dato) para mañana construir conocimiento y en base a eso sabiduría.
¿Qué es lo negativo del aporte de las tecnologías?	El aporte negativo es un poco lo que se ha mencionado: la gran cantidad de información y de reservorios. Por lo tanto lo que necesitamos es más y mejores herramientas que ayuden a filtrar la verdadera información.
¿Cuál otro aporte da la tecnología?	La sociedad del conocimiento se basa en cómo optimizar las búsquedas de información. Los nuevos desafíos de los sistemas, es el paradigma que Cloud, la información debe estar en algún lado, sin embargo alguien la debe filtrar. El desafío de la tecnología es poder normalizar la información, eliminar los temas redundantes, y dejar solo lo más importante. Por otro lado, la información tiene que estar y siempre presente, por ³⁸ precisamos más herramientas que nos permitan optimizar los procesos.

¿La tecnología genera ventajas competitivas?	<p>La tecnología es fundamental. Es un socio estratégico en cualquier proceso. Permite alcanzar horizontes que no podés alcanzar de otra forma.</p> <p>La tecnología está al servicio nuestro y ahí es donde nace la sociedad del conocimiento. El conocimiento que se genera a través de la innovación. Esto hace que el mayor activo que tengamos como empresa o como persona es decidir cómo y cuándo acceder a ese conocimiento en el momento indicado.</p>
¿Cuál es a su criterio la realidad en Argentina?	<p>La realidad en Argentina, como así también en muchos países en vías de desarrollo es positiva, porque el hecho de ser países con pocos “boundaries” o límites permite crecer a tasas elevadas y rápidamente. (...) La industria de la tecnología en nuestro país es una de las más importantes desde el punto de vista del crecimiento.</p>

Tabla 5: Entrevista De Vincenzi

4.3 Entrevista a empresas

Como se mencionó anteriormente, se utilizó un cuadro para facilitar la lectura y el análisis del lector de las entrevistas realizadas a las empresas: Santander Río, Telefonica y Petrobras. De esta forma se puede realizar el análisis de una manera más eficiente, mientras que permite contrastar las respuestas.

Cuadro de entrevistas a empresas	Santander Rio	Telefónica	Petrobras
¿El conocimiento organizacional es un pilar para innovar en los productos y servicios de la organización?	<p>La gestión del conocimiento juega un rol importante., En un área central uno debe saber armar las normas y procedimiento para las sucursales. A diferencia, en una sucursal no se puede innovar tanto, por las restricciones normativas del BCRA.</p> <p>La Gestión del conocimiento se va manejando indirectamente con determinadas políticas que te llevan a entender que ese conocimiento que tenes que ir gestionando es el corazón de muchas áreas de la organización.</p>	Ampliamente es un pilar para la innovación	<p>La gestión del conocimiento permite reducir costos, tiempo, da mayor rapidez a la solución de problemas. De no utilizarlo perdés eficiencia.</p> <p>Cuando vos pensás en Gestión de Conocimiento tenés que pensar qué conocimiento gestionar. Entonces, el perfil de la Gestión de Conocimiento en una industria no es la misma que en otra; así como en una compañía de exploración y producción de petróleo y gas es otro. Es por ello, que es necesario adaptar inteligentemente modelos de libros a la realidad de la empresa. Es necesario, seleccionar las áreas críticas en la empresa y donde se generan problemas.</p>
¿Cuáles son los principales actores que participan en la innovación?	Los grupos interdisciplinarios para proponer ideas y el departamento de legales por ser parte de una industria sumamente regulada.	El área de desarrollo de nuevas tecnologías sin duda es un actor fundamental para la innovación. Sin el desarrollo de nuevas tecnologías, los sistemas no podrían avanzar como hacen hoy en día.	A la hora de producir resultados toma importancia lo que son las Comunidades de Práctica, que son grupos virtuales que interconectan a los trabajadores posibilitando que no se reúnan en persona, sino a través de Internet. Se busca agrupar en estas comunidades a aquellas tareas que significan algo crítico para el negocio. Por ejemplo se formó una comunidad de Ingeniería de Extracción porque allí se va una parte importantísima del costo operativo de la exploración y producción del petróleo y gas. Entonces, como ese costo en Petrobras es importante, se debe atender la eficiencia de la extracción.
¿Qué consideraciones se deben tener en cuenta en el proceso innovador?	El sistema financiero por su naturaleza esta muy regulado, lo que acota el grado de innovación. A la hora de gestionar e innovar se debe prestar mucha atención a la interpretación de las normas y regulaciones, tanto internas como de organismos públicos. Por ejemplo: las comunicaciones del BCRA	Muchas veces el innovar es resolver un problema. Por lo cual es necesario entender bien el problema para poder innovar. Para desarrollar la capacidad de innovar se debe gestionar estratégicamente el proceso innovador. Este proceso, que tiene unas características propias y diferenciales, entre las que se cuenta la de traspasar las fronteras de la propia organización (innovación abierta) y la estrecha relación con la investigación y el desarrollo tecnológico, debe estar bien gestionado y bien dirigido.	
¿Cuáles son los elementos más distintivos para el desarrollo de la innovación?	Las personas son lo más importante. Hay un determinado aporte que te lo brinda la interacción humana y que no surge de un libro o la tecnología, por más herramientas que tengas. Porque tanto la tecnología como los libros no te dan habilidades de negociación, empatía, entre otras.	Sin lugar a duda la experiencia y el conocimiento son dos de los elementos que ayudan, junto a la tecnología a ser más innovadores.	El diferencial está en las personas, porque con los mismos datos, con la misma tecnología, la misma computadora, un geólogo encuentra petróleo y el de al lado no. ¿Cuál es la diferencia? Obviamente no son las computadoras, ni los datos y ni siquiera es el tiempo: porque al que no encuentra vos le das un año más y tampoco va a encontrarlo. Ahí hay algo, que ¿cómo lo buscás, lo identificás y lo potenciás? Para ese algo, ese “conocimiento”, ese contenido que para vos es crítico porque significa mejores resultados, nosotros formamos una comunidad. Y

			entonces, los <i>especialistas</i> que formaban parte de la comunidad ya no hacía falta que se vieran o que se contactaran cara a cara trabajando en la misma oficina. Sumado a esto, tiene que haber <i>incentivos</i> . El líder debe brindar y fomentar la colaboración entre las comunidades.
¿Cuáles tecnologías consideras como la más apropiadas para compartir conocimiento?	(...) El banco siempre está tratando de establecer herramientas nuevas – como podría ser un buscador de Google pero interno. Actualmente tenemos una intranet corporativa, como también la aplicación de Wikipedias internas permite ir subiendo mejores prácticas y detectar nuevas cosas y a veces posibilidades de mejoras. Las otras herramientas son mail, foros internos con acceso a todos y Teletrabajo También importa mucho el tema de capacitación, de tratar de hacer formación a distancia, elearning. No solo a nivel interno (casa central) sino de cara a la red de sucursales	Para poder compartir conocimiento hoy se usa mucho lo que son las clases de E-learning, que es una buena forma de capacitarse y emparejar el nivel de los empleados. También existen los foros de internet, donde uno si es autodidacta, va a poder encontrar y compartir conocimiento. Obviamente se cuenta con una intranet corporativa a la que solo tienen acceso los empleados y además se utilizan todos los tipos de redes sociales.	Softwares como Lotus Notes son muy buenos porque tienen una forma de trabajo que ayuda a la colaboración. Pero así como el Lotus, existen otros softwares similares. Básicamente la plataforma tecnológica tiene que tener las siguientes características: 1) Tiene que tener un repositorio ordenado con un buscador para todos los trabajos técnicos de la comunidad 2) Tiene que tener un sistema de chat o por lo menos de mail para que lleguen al empleado los avisos permanentemente si hay novedades, preguntas o algún trabajo pendiente en la comunidad; 3) Tener un sistema de reuniones virtuales 4) La plataforma tecnológica también debería tener un directorio tipo páginas amarillas, es decir un Registro de expertos. Significa que si ocurre un problema, se busca ubicar a la persona que sepa cómo resolverlo
¿Cuáles son las claves para que un producto innovador funcione como una ventaja competitiva? ¿Cuáles son las claves para que la gestión del conocimiento funcione como una ventaja competitiva?		La clave para que la GC funcione como ventaja competitiva está atada a la estrategia de marketing, la cual consta de: a. Investigar el mercado b. Identificar las necesidad del mercado c. Partir de una idea original d. Determinar las ventajas competitivas e. Evaluar los públicos potenciales f. Segmentar el mercado g. Identificar a la competencia h. Planificar i. Publicidad j. Presupuesto k. Pruebas en el mercado l. Pulir la idea m. Lanzar el producto	El liderazgo es lo más importante. Si los líderes de la organización no se involucran con esto, la cosa difícilmente ande. ¿Por qué? Porque si el jefe no pregunta ni reclama participación y si es indiferente, el empleado va a seguir haciendo las cosas como antes. Con GC se propone una nueva forma de trabajar y ahora, con esta nueva dinámica el líder se debe involucrar directamente. Claramente el 1er factor crítico de éxito, no tengo ninguna duda de que es el liderazgo. Si el líder de la organización no se importa con esto, la cosa difícilmente ande. Porque te ves absorbido por tu dinámica habitual. Si no hay una dinámica del tipo de liderazgo – que el líder se involucre directamente. El 2do FCE es que tiene que haber algún tipo de incentivo; no necesariamente monetario. El 3° FCE es que tiene que haber una plataforma tecnológica mínima, aceptable.
¿Miden los resultados del desarrollo de la		Se pueden medir en el número de nuevos clientes o en ingresos.	En GC es importante que la organización tenga bien definido sus procesos: un mapa de procesos actualizados. ¿Por qué? Porque sino

gestión o tiene proyectado medirlos de alguna forma?			<p>corrés el riesgo de hacer GC durante mucho tiempo sobre procesos que no son importantes.</p> <p>El segundo punto, del mapa de procesos se tiene que deducir un mapa de conocimientos.</p> <p>El Tercer punto organizar las comunidades por afinidad de conocimientos. Una vez que tenés el mapa de conocimientos, te das cuenta cuáles son las áreas críticas donde te conviene tener una comunidad.</p>
¿Cuáles son los métodos con los cuales comparten el conocimiento?	Brainstorming, reuniones, equipos interdisciplinarios y tecnologías de información	El rol del Gestor de Conocimiento (indistintamente denominado también como Knowledge Manager o Ingeniero o Trabajador del Conocimiento) es identificar, recoger, sintetizar, organizar y administrar el conocimiento de la organización y de sus servicios informativos en apoyo de las unidades organizativas	<p>Tenemos una serie de comunidades virtuales que están enfocadas en los distintos problemas más serios y todos los profesionales de la organización están invitados a ser miembros de esas comunidades. Aquí es un objetivo muy enfocado en los resultados de negocio. En esa comunidad, uno no hace sociales. Uno hace intercambio de conocimiento clave para los problemas que tenemos.</p> <p>Antes uno tenía que estar en la misma oficina, tenía que ser amigos o tenía que tener al mismo jefe. Ahora, aunque no te conozcas, formas parte de esta comunidad virtual, tenemos un ambiente virtual donde—sin saber quién lo va a leer—tenemos la posibilidad de preguntar por un problema y si alguien sabe algo parecido, poder recibir una respuesta. Así todos colaboran y se hace todo de manera rápida y asincrónica: es decir, no hace falta que estén todos conectados al mismo tiempo. Así que las comunidades son en ese aspecto un vehículo extraordinario de la GC, porque además todo queda registrado.</p>
¿Los proyectos de innovación son propuestos desde niveles jerárquicos? Es decir, ¿De forma ascendente o descendente?	Todas las propuestas son realizadas desde el área central; es decir sería descendente. Pero esto no tendría lugar sin el apoyo de las sucursales, que son las que viven el día a día y detectan las oportunidades.	De ambas formas. Mayormente viene de una necesidad jerárquica y desde niveles inferiores son los que innovan.	<p>De ambas formas. Aplicar GC en la empresa fue propuesto desde la alta dirección, pero la mejora e innovación en los procesos se genera en los niveles operativos.</p> <p>Por otro lado, gracias a haber implementado recientemente un premio por innovación, todos los empleados de cualquier nivel y de cualquier lugar del mundo pueden proponer sus ideas. Cabe destacar que también se premia a los jefes de los innovadores por haber tenido la gentileza de no matar esa idea.</p>
¿Considera que se innova por una cuestión estratégica o por una cualidad innata de la empresa? ¿Se innova de forma permanente o esporádica?	Por el hecho de que en el mundo financiero esté tan enlatado todo, hace que la innovación sea menor o que esté más acotada que en otras industrias. Es decir, el margen para innovar se reduce por lo que podría decirse que se innova de forma más esporádica. Pero cuando se innova, se hace para contribuir a la estrategia de la organización.	Se innova de forma progresiva y la innovación ya es una cualidad propia de la empresa. Las actividades de investigación y desarrollo en Telefónica son permanentes.	Al haber definido a la innovación y la creatividad como algo importante para la compañía, la organización se fue nutriendo de un espíritu innovador, donde todos los empleados, de cualquier nivel y de cualquier lugar del mundo podían proponer ideas con algunos requisitos. La intención de esto era que no fueran “ideas en el aire”, sino que se pudieran implementar por lo menos a escala de proyecto piloto. Esto muestra que se deja abierta una puerta para que la innovación sea permanente y para que contribuya a la estrategia.
Cuando innovan, ¿Lo	En el área central siempre se espera más proactividad	Ambos métodos. Siempre se toma en cuenta	Siempre que se detectan oportunidades de reducir costos o tiempos de

hacen a partir de detectar una nueva oportunidad en el mercado o desde una necesidad propia?	por parte del empleado. Por otro lado, en las sucursales se trabaja de una forma más previsible. En el área central, se espera que los grupos propongan y genere nuevas ideas – siempre y cuando dentro del marco normativo	los tiempos con los que se cuenta para hacer efectivo y poder cumplir esa necesidad.	los proyectos
¿Cuáles son las modalidades que utilizan en la organización para el proceso de trabajo?	Todo el tiempo hay reuniones con otros equipos (de legales, normas, gerencias de procesos) para ver cómo transformar en realidades las nuevas ideas apoyando los intereses del negocio y cumpliendo lo que dice la ley. En estas reuniones es constante el brainstorming.	Siempre se trabaja en equipo, con un líder que lleve adelante el proyecto.	Se trabaja con Comunidades de Práctica y equipos interdisciplinarios, incluyendo gente que trabaja en distintos países, en distintos proyectos, que tienen distinta disciplina, que incluso no se conocen pero que forman parte de la comunidad.
¿Cuál considera que es el vínculo de información externo más importante?	La gestión de clientes y proveedores, coordinada con el área de marketing son fundamentales.	Sin duda son los clientes	
¿En la compañía existen mecanismos para recibir sugerencias de mejoras en productos y procesos? ¿En qué consisten?		Si. De hecho hay un grupo de innovación con cuenta en Facebook donde se hacen talleres semanales con cualquier empleado que quiera participar.	Intenamente, siempre que hay un proyecto que está a punto de pasar de la etapa de ingeniería conceptual a la básica, antes de lograr la aceptación de la compañía, la compañía exige una revisión por expertos. A eso se le llama Peers Review, en la literatura. El Peers Review no significa que la gente del proyecto lo revisa (porque de hecho ellos ya lo revisaron), sino que el líder del proyecto puede llamar a expertos internos o externos a la compañía para que le den una revisión (corta, de un día o dos - porque son muy caros los expertos y no se puede contratarlos más de una semana). Entonces se hace un taller de un día o dos donde la gente que preparó el proyecto lo presenta y los expertos lo critican. Esos comentarios el líder de proyecto los toma porque es gente que sabe mucho. Estos talleres de Peers Review se hacen en todas las etapas del proyecto.
¿Qué impacto tiene la aplicación de tecnologías en el desarrollo de innovaciones?		Tiene un impacto muy alto. Sin ellas no se podría crecer a la par como se hace hoy. Los sistemas de información son muy útiles para poder innovar. Hace que todo sea más eficiente, se ahorre tiempo y dinero.	Proveen soluciones interesantes que ayudan muchísimo en la gestión. Siempre hace falta una tecnología de información base. La tecnología permite operar en varios países y tener al conocimiento del experto en donde se lo necesita.

Tabla 6: Entrevista a empresas.

4.4 Análisis de Documentos

Google y Globant

	Google	Globant
La organización invierte en actividades de investigación y desarrollo para propiciar la innovación en la empresa.	Google invierte en promedio un 13% de sus ingresos en el sector Investigación y Desarrollo. Modelo 70/20/10	Esta organización ofrece innovación como servicio para empresas que, manteniendo el foco en su negocio, requieran ayuda externa para saber lo que la tecnología de hoy les permite realizar
La organización mantiene una política orientada a satisfacer las necesidades del mercado.	De los 32.467 empleados a tiempo completo, consta de 11.665 en investigación y el desarrollo. En Google los empleados fomentan la innovación, los ingenieros disponen de un 20% de su tiempo para gastarlo en un proyecto personal. Por otro lado, en toda la compañía un total de 10% del tiempo se dedica a desarrollar proyectos Blue sky	Utilizan una customización de las llamadas Agile Methodologies, fundamentalmente en los procesos de desarrollo de Software. Las metodologías usadas implican que un gran desarrollo se separa en pequeños proyectos autosuficientes, que son posibles de ser probados por parte del cliente, para recoger su percepción. La gran ventaja es que no se “congelan” los requerimientos del cliente
La organización aplica tecnología para la producción de servicios.	Cada empleado de Google comienza la semana escribiendo cinco líneas sobre lo que él o ella hizo la semana anterior. Todos ellos están publicados en un sitio web interno lista de correos ideas. los correos electrónicos son un medio de brainstorming “Gmail” MOMA Snippets	La gestión de la asignación de RRHH a los proyectos mediante el software Glow. SAP JAVA Open source
La organización establece políticas de desarrollo/protección de las posibles innovaciones.	Las empresas de Internet, la tecnología y los medios de comunicación poseen un gran número de patentes, derechos de autor, marcas registradas y secretos comerciales. Pero el software libre es difícil de proteger.	
La organización concibe el conocimiento como parte de la estrategia global de la empresa.	La compañía realiza acciones más que fuertes. Sus fuentes de conocimiento son las adquisiciones de empresas y los empleados. Las adquisiciones son un elemento importante de la estrategia corporativa global.	Es importante destacar que los proyectos de software son altamente dependientes de la persona a cargo, podría constituir uno de los elementos de posicionamiento de la firma. En la misma existe un acercamiento a un modelo que tiene en cuenta el management del recurso humano para la creación de servicios que se diferencien de los competidores
La organización dispone de estrategias para gestionar los conocimientos.	La de estructura de Google se puede definir como Chata, es decir no posee muchos niveles jerárquicos, lo que permite ser más dinámicos en la toma de decisiones y en la transferencia de conocimientos brindando mayor rapidez. En Google se cree que las mejores ideas surgen en los pasillos y en los intermedios organizados, por lo que se generan modos de ampliar las relaciones entre los compañeros.	La estructura organizacional. Se basa en una estructura que cada vez se hace más chata, flexible y para que el conocimiento circule y se procese a mayor velocidad. Por ello se ha adoptado un sistema matricial. Se observan tres actividades de la estructura organizacional: El reclutamiento del talento, la cultura flexible y la gestión de la asignación de RRHH a los proyectos mediante el software Glow. Globant desarrolló su recurso crítico, los RRHH, con una combinatoria de: 1) la diversificación de los puntos de acceso al mercado de trabajo, 2) la promoción continua de la motivación, 3) formación permanente del personal, y la administración de las capacidades y acumulación de la experiencia.
La organización promueve activamente la generación de nuevos conocimientos.	La metodología de trabajo dentro de la organización es unidades pequeñas. los proyectos surgen de abajo hacia arriba	-Los miembros de la Premier League disponen de un porcentaje de su tiempo en el que se ocupan de seguir desarrollando la práctica mediante la mejora de metodologías, la escritura de artículos, la formación de otros miembros de la empresa o la participación en talleres para clientes. Estos talleres eran procesos de desarrollo de servicios ofrecidos a los clientes, que permitían intercalar a las tradicionales reuniones de trabajo la posibilidad de realizar sesiones de lluvia de ideas (brain stormings). -Un empleado de Globant podía convertirse en gurú de un tema mediante una apuesta de emprendimiento corporativo que el empleado tenía la libertad de

		<p>encarar.</p> <p>-<i>Globant Challenge</i>, un programa de incentivos para ofrecer proyectos desafiantes y hacer que los participantes compitan con la mejor solución o la mejor propuesta para el trabajo que se debe realizar con el cliente</p> <p>-<i>Lounges</i> con equipos de entretenimiento en los pisos, para la recreación de las personas, hasta servicios de Yoga o Masajes.</p>
La organización aplica técnicas de adquisición de nuevos conocimientos en el momento oportuno.	Interacción entre las ideas para abordar los complejos problemas técnicos. La transferencia y diálogo abierto son fundamentales dentro de la compañía	si
La organización desarrolla estrategias específicas para promover el intercambio espontáneo de conocimientos dentro de la empresa.	<p>En Google las ideas no solo se intercambian por mail, sino que se busca que sean generadas cara a cara lo que es una forma de ampliar la creatividad de los empleados.</p> <p>Google ofrece gimnasios, maquinas para lavar la ropa, salas de masajes, mesas de pool, mesas de ping pong, salas de video juegos, canchas de volley, el Snack room</p> <p>la “Fiesta de los viernes”</p>	<p>Espacios abiertos para fomentar la creatividad y los teams work.</p> <p>Las salas de música se utilizan para fomentar la creatividad e innovación, donde un Globber puede tener una reunión o simplemente tomar un descanso.</p>
La organización dispone de mecanismos formales de transferencia de conocimientos.	canales internos	<p>Metodología CMM. La empresa no ha certificado aun para esta norma, aunque en la actualidad todos los procesos que involucren construcción de software se llevan a cabo acorde a la metodología que el estándar.</p> <p>Se basa en tener procesos claros, reproducibles, documentación, etc. Aun no esta certificado el proceso CMM-i nivel 3, pero si se cumple.</p> <p>Agile Methodologies: herramienta orientada al desarrollo</p> <p>Norma ITIL</p>

Tabla 7: Análisis de documentos

Mapa estratégico. Google

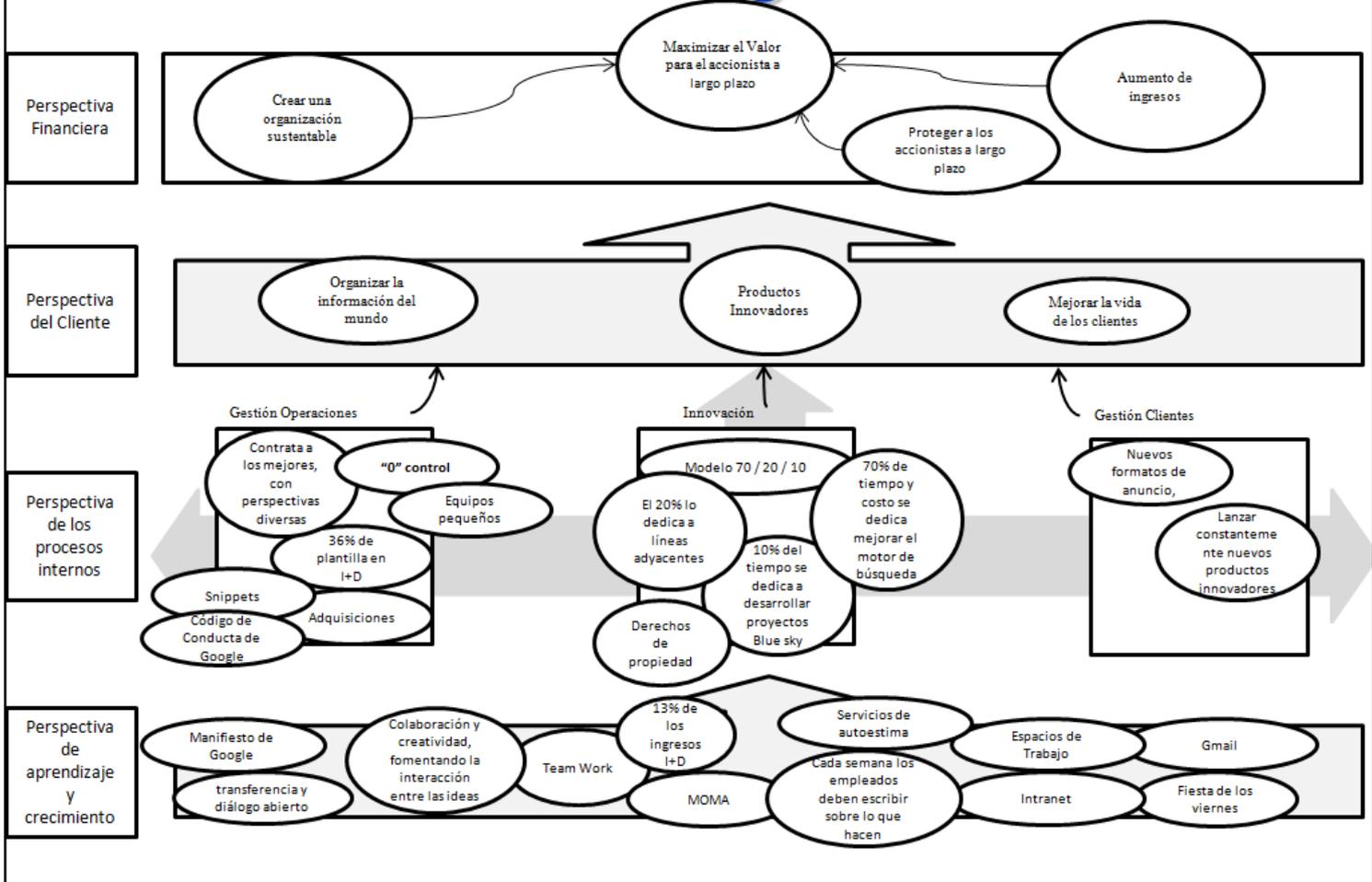


Ilustración 17: Mapa estratégico Google

Mapa estratégico. Globant

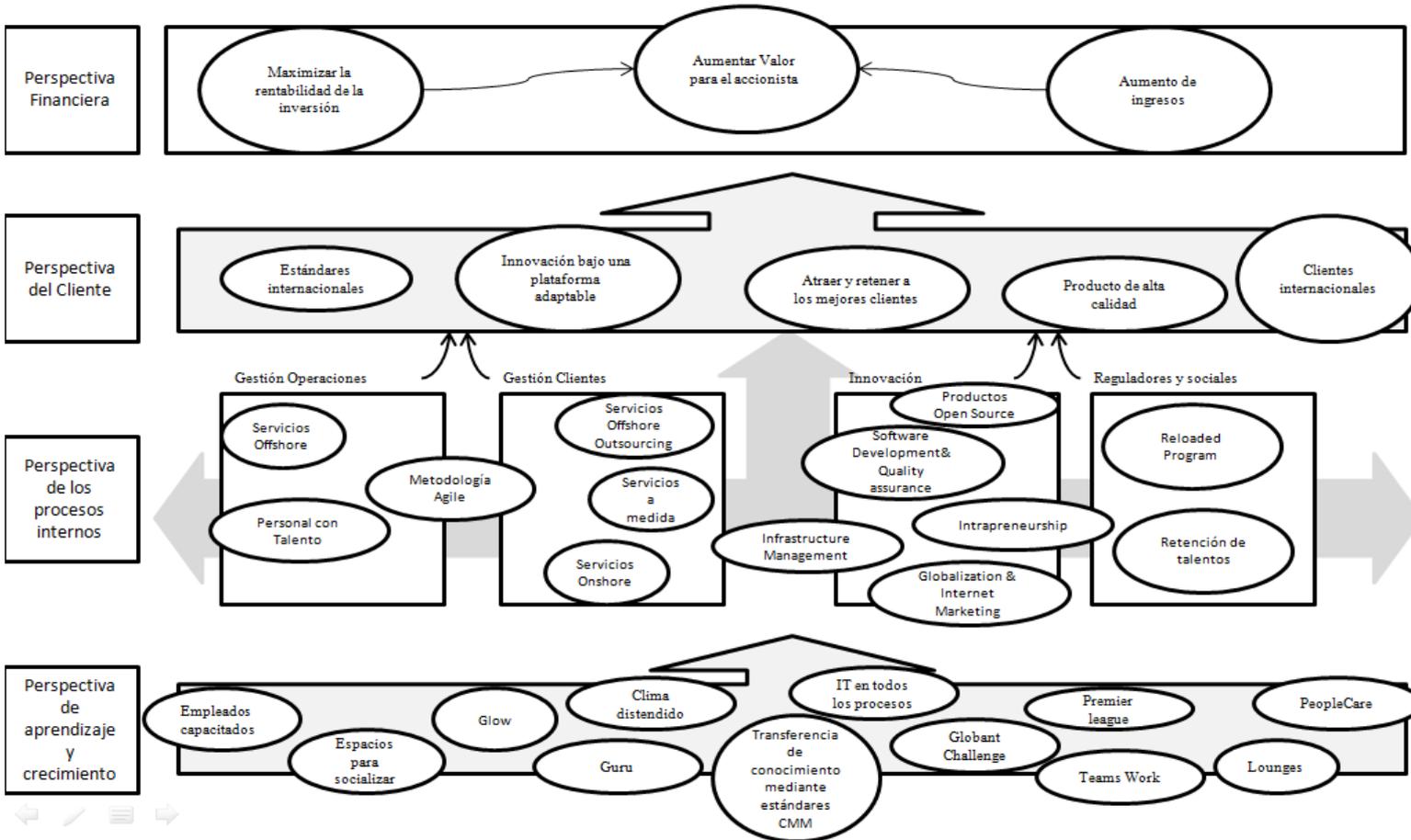


Ilustración 18: Mapa estratégico Globant.

Mapa estratégico. Telefónica

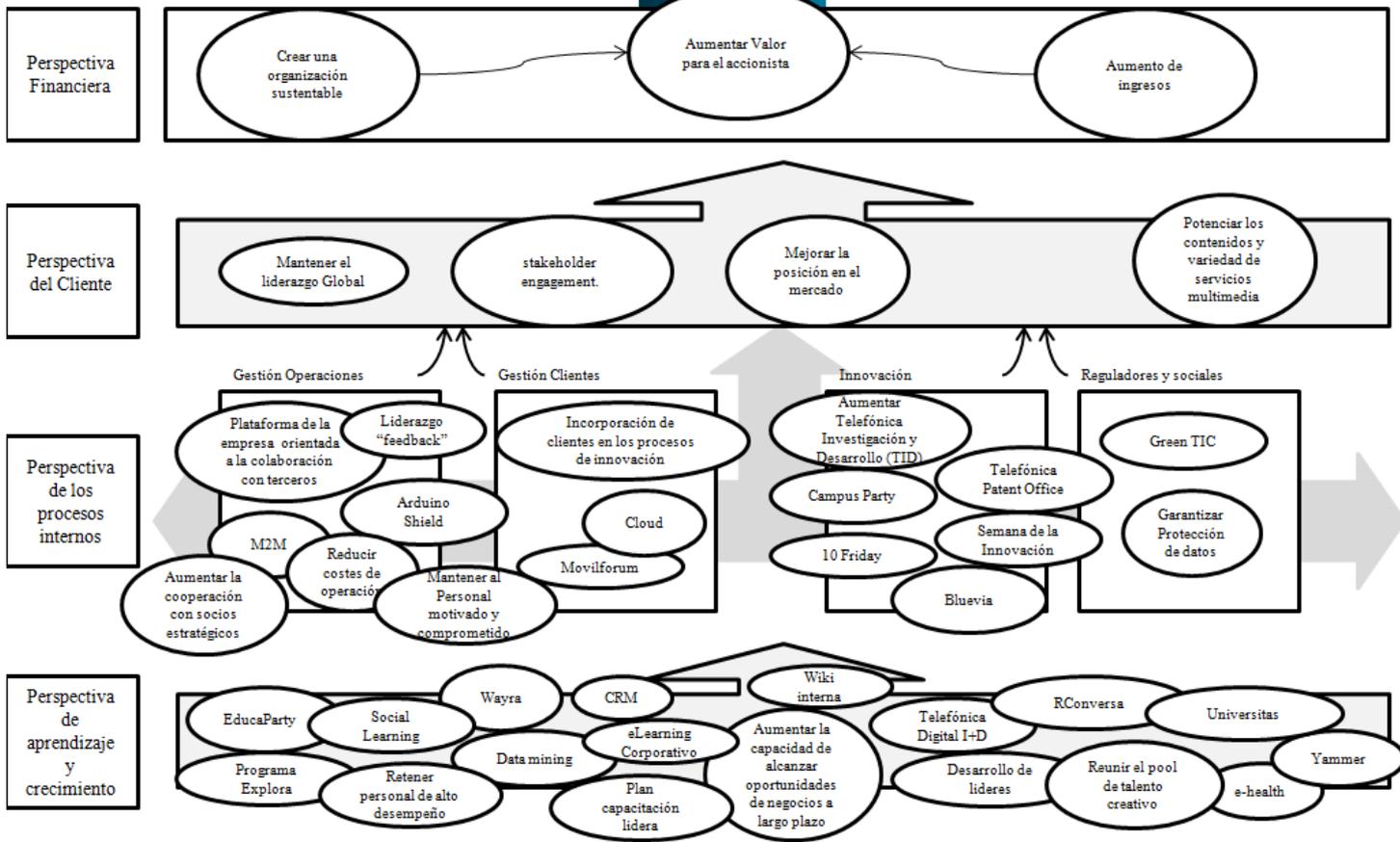


Ilustración 19: Mapa estratégico Telefónica.

5. Análisis de resultados

Para un mejor análisis y comprensión de la situación de las compañías nos parece conveniente la aplicación del método de OsGood para medir la importancia de la gestión del conocimiento y el grado de innovación que se genera en cada organización.

El objetivo de esta medición cuantitativa es que nos permita obtener una medida objetiva sobre estas cuestiones, por medio de una serie de escalas descriptivas; pudiéndose de esta manera establecer así el grado de semejanza o disparidad entre las empresas. Este método de gran flexibilidad, se adapta a los propósitos de la investigación, permitiendo evaluar los conceptos. Este sistema consiste en una prueba semi-objetiva, que se amolda a lo que pretendemos evaluar desde nuestra perspectiva.

	Google	Globant	Telefónica	Santander	Petrobras
Grado de Innovación	9	7,5	5	1	2
Grado de Gestión del conocimiento	9	7	5	3	4

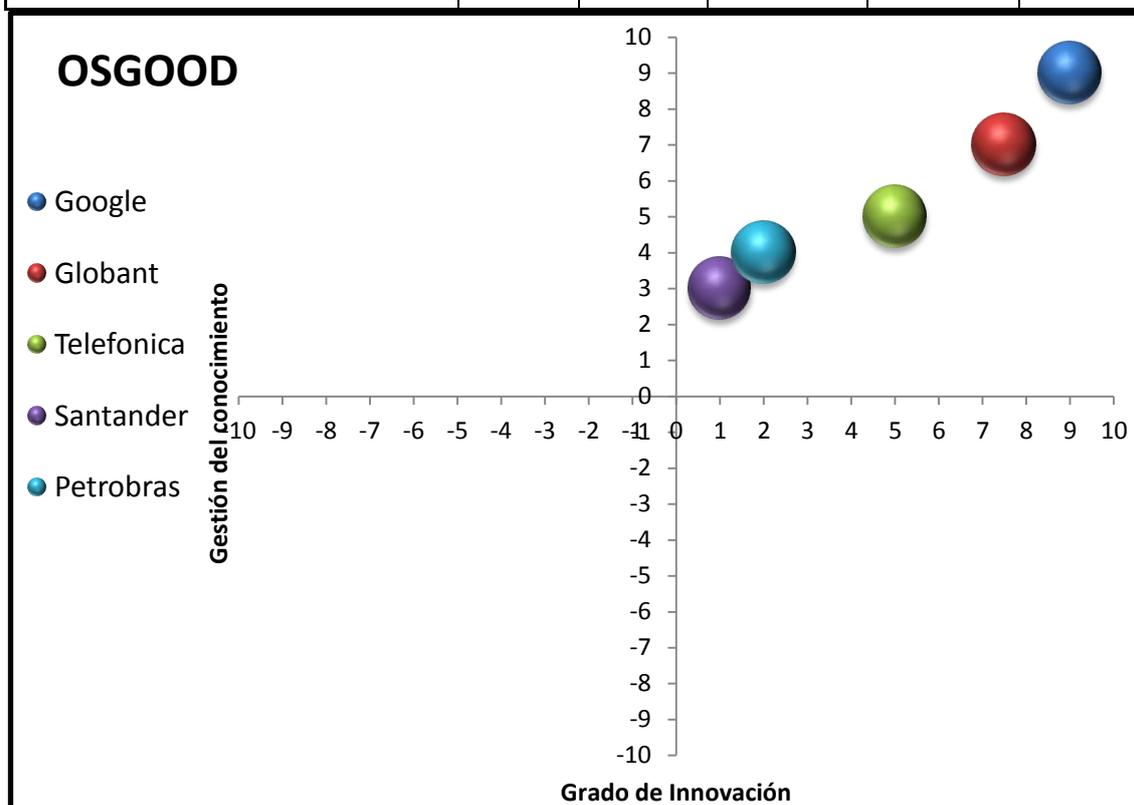


Ilustración 20: Método OsGood

Luego de crear los mapas estratégicos de las empresas que consideramos más innovadoras (Google, Globant y Telefónica), y tras analizar las entrevistas y los documentos, realizaremos un breve análisis de los resultados. Si bien la técnica de OsGood deja muy en claro nuestra percepción sobre cada empresa, nos parece conveniente explicar el porqué de estas consideraciones.

Tras la investigación pudimos observar que la Gestión del Conocimiento en cada empresa es aplicada con diferentes características. Consideramos que la forma de aplicar la gestión del conocimiento cambia dependiendo de la industria en la que se encuentra cada empresa. Esta conclusión surge de detectar que se utilizan diferentes prácticas para gestionar el conocimiento dependiendo de la necesidad de innovar que tiene cada una de las compañías por su entorno.

Si bien cada compañía tiene la necesidad de generar ventajas competitivas, la capacidad para innovar es diferente. Como pudimos conocer, por ejemplo Santander Río no puede innovar en las sucursales a causa de las disposiciones de control y auditoría, pero sí lo pueden hacer en casa central (con menores restricciones) donde se determinan las estrategias. Si bien puede innovar en marketing o en otros aspectos comunes a todas las industrias, por el hecho de pertenecer a una industria sumamente regulada el margen para la innovación se ve acotado. Contrariamente, en Google y Globant la innovación es más libre como se explicará más adelante.

Petrobras implementó GC para compartir y transferir conocimiento entre los distintos especialistas que se pueden encontrar a miles de kilómetros de distancia. Fue entre 1999 y 2001 de las empresas pioneras en Argentina en aplicar GC (lo que hizo fue adaptar modelos que venían del extranjero, porque para esa época eran pocas las empresas que aplicaban GC). El desafío que se le planteó fue que la empresa estaba creciendo rápidamente, lo que la obligaba a contratar permanentemente personal o moviendo gente de un lado para otro. Ante esta situación, se dieron cuenta de que la empresa estaba perdiendo competencias clave y eficiencia.

Con el tiempo, la forma de aplicar GC en Petrobras fue evolucionando y en 2005 incorporaron las Comunidades de Práctica y los talleres de Peers Review. Esto significa que para aquel contenido que para la empresa es crítico (porque significa mejores resultados, menores costos y mejores tiempos), se debe formar una comunidad. Esto permite que los especialistas que forman parte de la comunidad no tengan que verse o que se contacten cara a cara para trabajar.

La situación de Telefónica, a diferencia de Santander y Petrobras, muestra que como forma parte de una industria que siempre está en crecimiento y en constante cambio, hace que se piense permanentemente en innovación y en nuevos productos por lanzar para mantener el liderazgo. Es por ello que se invierte mucho esfuerzo en investigación y desarrollo.

Google es una compañía que pese a sus pocos años de existencia ha demostrado ser altamente innovadora. Esta clara ventaja que ha obtenido sobre ninguna otra compañía se debe a su estrategia. Consideramos que en Google desde un primer momento se comenzó inconscientemente a aplicar GC en toda la organización. La GC en Google es muy particular. Si bien como muchas otras utilizan sistemas de TI (ver en el mapa estratégico de Google), estos no son los diferenciadores. Las características diferenciales de Google es que creó un ambiente en donde los Googlers son capaces de compartir y adquirir conocimiento libremente en todo lugar y momento. Así como también creó un ambiente saludable, donde demuestra su enfoque en las personas.

Por otro lado, es muy importante la metodología 70/20/10. Esta metodología fomenta la creatividad como así también permite que los Googlers sientan la libertad y su compromiso con la misión de la organización.

La forma de trabajo y el estilo del liderazgo permiten la colaboración y socialización entre los Googlers, en consecuencia estos pueden compartir sus ideas, generar cosas nuevas e innovadoras. No es casual, que los proyectos surjan en los niveles medios de la compañía, ya que son ellos los que determinan la factibilidad de un proyecto, por esto se les otorga libertad.

Por otra parte, la compañía invierte un alto porcentaje de sus ingresos en I+D porque forma parte de su estrategia. La industria en la que se encuentra inmersa la compañía es altamente competitiva, por lo que es necesario realizar todos los esfuerzo citados.

Todas estas cuestiones forman parte de la cultura Google pero que son esencialmente parte de una buena gestión del conocimiento, por lo que actualmente es una de las empresas más innovadoras del mundo.

En lo que respecta a Globant, es una compañía nueva que supo identificar bien la clave de su negocio. Esta clave son sus empleados. Globant al igual que Google depende de que los Globers sean creativos e ingeniosos y es por ello que busca generar un ambiente similar, distendido donde cada Globber tenga la libertad de desarrollar los proyectos asignados. Si bien, en Globant no tienen una política similar al 70/20/10 de Google – que les permite a los empleados utilizar su tiempo para proyectos personales - es muy importante que los mismos sean creativos para poder diseñar soluciones ingeniosas e innovadoras para los clientes.

Globant genera ambientes donde los Globers pueden trabajar en equipos. Los espacios de esparcimiento brindados por la compañía permite generar equipos multidisciplinarios, donde se generan ideas y resuelven problemas.

Teniendo en cuenta todas las acciones descritas, consideramos que ambas compañías han desarrollado con éxito la GC lo que les permite ser líderes en sus industrias generando soluciones nuevas e innovadoras constantemente.

6. Conclusiones

Tal como nos proponíamos en el inicio de esta investigación, con este trabajo hemos buscado analizar y evaluar la importancia de la Gestión del Conocimiento para ayudar a la innovación en las empresas. A su vez hemos buscado demostrar cuáles son los modelos de Gestión del conocimiento que favorecen a la innovación.

Las conclusiones a las que hemos llegado tras la realización de este trabajo se presentan a continuación.

- ¿Qué modelos de Knowledge Management ayudan a innovar? Consideramos que no existe un único modelo de GC que tenga validez universal. Cada modelo a utilizar dependerá de las características de la compañía en cuestión, sus objetivos y estrategias. En consecuencia, cada compañía debe tener en claro qué es lo que precisa y cómo gestionar la organización en base a sus objetivos estratégicos. En otras palabras cualquiera sea el rubro o la industria en la que se encuentran deben aplicar Gestión del conocimiento si se proponen innovar y sostenerse en el tiempo.
- Es muy importante tener en cuenta que el tipo de modelo a implementar dependerá de la forma de trabajo de cada empresa. Por ello, se debe tener en cuenta el grado de rutina que tiene implícito y la creatividad necesaria en cada tarea.
- Aplicar GC no está limitado solo a las empresas grandes. Casos como el de Globant demuestran que se puede dar en cualquier empresa independientemente de su tamaño. Globant, siendo una Pyme, posee una alta presencia en el mercado con clientes globales y todo ello gracias a saber aplicar correctamente la GC. Queda claro que una buena gestión de conocimiento puede ser un diferenciador y generador de innovación en cualquier organización.
- A su vez, el desempeño innovador depende del nivel de madurez y desarrollo que tiene la Gestión del conocimiento en la compañía. Consideramos que en las empresas analizadas al momento de la investigación, su capacidad de innovar depende y está meramente relacionada con el tiempo desde que se tiene noción de la importancia de la GC y el tiempo que lleva implementado. Por ejemplo, Google y Globant nacieron aplicando Gestión del Conocimiento porque se fundaron hace menos de 15 años, mientras que las demás fueron incluyendo esta práctica a medida que reconocían su importancia. Así es que fueron adaptándose a los cambios y las exigencias del mercado.
- Las tecnologías han propiciado una mejora en las relaciones y conexiones entre las personas, formando sistemas de redes para compartir conocimiento en toda la organización. Las TI son indispensables para compartir conocimiento, así como para adquirirlo, almacenarlo, transformarlo y distribuirlo, para permitir un mayor alcance y una mejor utilización del conocimiento. Sin embargo no deben ser meras facilitadoras de información (conocimiento almacenado en informes y documentos), sino que deben favorecer la comunicación y la conversión del conocimiento tácito en explícito.
- Se deben fomentar redes y equipos de trabajo pequeños para mejorar la toma de decisiones y brindar mayor rapidez a la solución de problemas. Aun así, estos grupos deben ser interdependientes, donde todos cooperen ante la solución de un problema, ante una necesidad o poder aprovechar una oportunidad en el mercado.

- Las personas son el factor más importante en la gestión del conocimiento, ya que son los únicos agentes capaces de aprender y generar nuevo conocimiento. La interacción entre ellas tiene como finalidad que las mismas puedan compartir el conocimiento tácito y transformarlo en explícito. Por esta razón, es importante impulsar y fomentar los vínculos para generar confianza entre las mismas.
- En muchas ocasiones es mejor que los conocimientos se compartan de persona a persona, y no que se agregue información a documentos ya creados, que solamente lo que hacen es incrementar el tamaño de la base de datos.
- El estilo de liderazgo que proporciona mayor creatividad e ingenio es un liderazgo democrático y participativo, donde el líder no solo debe dirigir las actividades sino que además debe fomentar la cooperación y brindar el feedback necesario. Cabe destacar, que hay veces que será necesario aplicar un liderazgo situacional.
- Es importante destacar, que para cada compañía el grado de innovación dependerá de qué clase de conocimiento precisa y valora. Una compañía que valora una GC más enfocada en el conocimiento tácito (es decir que enfoca la gestión en los conocimientos de las personas) será más innovadora que una compañía enfocada en el conocimiento explícito. El conocimiento tácito proporciona un valor añadido a la empresa mayor que el conocimiento explícito por su propia naturaleza. El conocimiento tácito no es compartido - por ser las personas quienes lo poseen -, sin embargo su correcta gestión puede generar mayor valor por generar alta creatividad.
- Las inversiones en I+D son fundamentales para generar nuevos conocimientos, ser proactivos y que se pueda dar una innovación continua y permanente que genere ventajas competitivas sustentables.
- Los vínculos externos cumplen un rol esencial dentro del circuito de GC. Entre los principales vínculos, se encuentra a los clientes, los proveedores, las universidades, como así también pueden serlo otras empresas y expertos. Todos ellos cumplen roles distintos. Sin embargo, cada uno presta su aporte para la organización que busca innovar.
- Las organizaciones más innovadoras son aquellas que son proactivas, son las que aplican Gestión del conocimiento de forma integral y no solo en pocas áreas de la empresa. Son las que buscan anticiparse a las necesidades del mercado. En el otro extremo están las que buscan solamente resolver los problemas y que terminan innovando esporádicamente.

Finalmente, si bien anteriormente aclaramos que no existe un único modelo creemos que hay algunos que introducen factores esenciales para la GC. Estos factores son los siguientes:

- ✓ El modelo de creación de conocimiento de Nonaka introduce la idea de identificar los conocimientos que debe gestionar la empresa. Este modelo es fundamental para que la GC pueda funcionar en cualquier organización.
- ✓ Por su parte, el modelo de Arthur Andersen muestra la importancia de generar redes para compartir el conocimiento, experiencia, comunicación y lograr un mejor aprendizaje. Estas características del modelo permiten una GC con un mayor alcance en la organización.
- ✓ El modelo de KMAT introduce la idea de los cinco factores (Liderazgo, cultura, Tecnología, Medición y procesos) que deben acompañar las consideraciones anteriores para aumentar el potencial de la empresa.

- ✓ El mayor aporte del modelo del club del intelecto es que introduce el concepto de enlazar la estrategia de la compañía con la GC. Por lo que se deben identificar las áreas claves y tener en cuenta las relaciones con el entorno.
- ✓ El modelo de Gestión del Conocimiento en función del tipo de trabajo resalta la importancia de tener en cuenta el tipo de trabajo y tarea que se desarrolla en la compañía.

En definitiva no hemos observado contradicciones entre la opinión especializada de los expertos en el tema y las acciones realizadas por las empresas que nos fueron contadas. Se concluye que todavía queda mucho por hacer en materia de GC en pos de eficientizar las búsquedas de conocimiento e información , para que no se termine almacenando conocimiento que no sea crítico para el negocio.

7. Bibliografía

- Adam Oberto. Gestión de conocimiento para la innovación organizacional: una visión para Latinoamérica. Revista Venezolana de información. (2005)
- Adam Oberto. La innovación y el conocimiento tecnológico en organizaciones de investigación industrial: un estudio de caso. (2006)
- Alavi, M. y Leidner, D. (2002). Sistemas de gestión del conocimiento. España. Thomson.
- Alejandro Artopoulos. Emprendedores Globales o el desarrollo en red. El caso Globant. Universidad de San Andrés. 2012.
- Ana María Fernández Pérez. Condicionantes de la innovación y de las actitudes innovadoras en la empresas industriales. Análisis del caso Andaluz. Edición Universidad de Cádiz. 2006
- Arbonies Luis Ángel: Conocimiento para innovar: Como evitar la miopía en la gestión del conocimiento.
- Arbonies, A. L.: Conocimiento para Innovar: La Sociedad del Conocimiento. (2nd ed.). España, Díaz de Santos. (2006)
- Balances Google. Annual report Google Inc. December 31, 2011. Nasdaq
- Balances Santander Rio. CNV. 2011
- Balances Telefónica. CNV. 2011
- Ballvé, A.: Tablero de Control: Organizando Información para crear valor, Ediciones Macchi, Buenos Aires, Argentina. (2000)
- Bueno, E. y Salmador, M. P.: Knowledge management in the emerging strategic business process; Journal of knowledge management. (2003)
- Bueno, E.: Enfoques principales y tendencias en dirección del conocimiento, Knowledge Management, en R. Hernández (ed.) Dirección del conocimiento: desarrollos teóricos y aplicaciones, Ediciones La Coría, Cáceres. (2002)
- Carballo R.: Innovación y gestión del conocimiento.
- Castells Pere Escorsa: Tecnología e innovación en la empresa.(2003)
- Cevalsi. Modelos de Gestión de conocimientos.
- Colina Judith. Gerencia del conocimiento y tecnologías de información como fuentes de ventajas competitivas. (2005)
- Como desarrollar la identidad de una empresa Global e innovadora. (2012) <http://www.youtube.com/watch?v=ddseeljYND4>
- Dalsy Yolima Farfán Buitrago. Manuel Alfonso Garzón Castrillón. La gestión del conocimiento. (2006)
- Dave Ulrich: El Futuro de la dirección de Recursos Humanos. Código Biblioteca: 658.3 ULR fut (2000)
- Dave Ulrich: Recursos Humanos Champions. Código Biblioteca: 658.3 ULR rec (2006)
- Davenport, T. y Prusak, L. (1997): Working Knowledge. How Organizations Manage What They Know. Harvard Business Press. Código Biblioteca: 65.01 DAV con (2001)
- Dentro de Google. Documental. (2012) <http://www.youtube.com/watch?v=-S61GzAInlA>
- Eduardo Bueno. La gestión del conocimiento: Nuevos perfiles profesionales. (1999)
- Elena Castro Martínez. Ignacio Fernández de Lucio Planificación y gestión de proyecto I+D
- Emilio Rodriguez Torres. Liliana Pedraja Rejas. Gestión del conocimiento, liderazgo, diseño e implementación de la estrategia. Un estudio empirico en pequeñas y medianas empresas. (2010)
- Escorsa, P., Valls, J.: Tecnología e innovación en la empresa. Edición de la Universitat Politècnica de Catalunya, Barcelona. (2003)
- Fundación COTEC: <http://www.cotec.es>

- Globant contado por nuestros Globers. (2011)
<http://www.youtube.com/watch?v=I2CBUUpzYGc&feature=related>
- Globant Martin Umaran. (2009)
http://www.youtube.com/watch?v=SmAyWL_kLT0&feature=related
- Gregorio Ramón Coronel Troncoso. Herramientas de Gestión basadas en el conocimiento. (2006)
- Hossein Amoozad Khalili, Anahita Maleki and Mohammad irzahosseinian. Innovation and Knowledge Creation as Parts of Knowledge Management. (2011)
- Ignacio Soret Los Santos. Modelo de Medición de conocimiento y generación de ventajas competitivas.
- Informe de Sostenibilidad Corporativa de Telefónica (2011)
- José J. González Millán. Modelos de capital intelectual y sus indicadores en la universidad pública. (2010)
- Kaplan, R. y Norton D. Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral para implantar y gestionar su Estrategia, Harvard Business School. Barcelona, España: Editorial Harvard Business School, ISBN 84-8088-561-0. (2001)
- La colección de la innovación. Puntos de vista clave para ganar a través de la innovación. La perspectiva de los expertos. Innovación en Google. (DVD)
- La Gestión del Conocimiento como motor de la innovación. Lecciones de la industria de alta tecnología para la empresa. Joaquin Alegre Vidal. (2004)
- La vida en Google- cultura organizacional. (2011)
<http://www.youtube.com/watch?v=jxD38ib7mwE>
- Las nuevas oficinas de Globant. CanalAr videos. (2011)
<http://www.youtube.com/watch?v=3ykjtSu4Sfo&feature=related>
- Luchi R. Y Paladino M.: Competitividad: Innovación y mejora continua en la Gestión. Código Biblioteca: 658:33(100) LUC com (2001)
- Manual de Oslo. Guía para la recolección e interpretación de datos sobre innovación. Tercera edición. OCDE Y Eurostat (2005)
- Manuel Riesco González. El negocio es el conocimiento.
- Manuel Rodenas Adam. José Ma. Torralba Martínez. Sistemas de ayuda a las decisiones en la Gestión del conocimiento y las cooperativas. (2004)
- Mario Albornoz. Indicadores de innovación: las dificultades de un concepto en evolución. (2009) CONICET
- Martha Beatriz Peluffo A. Edith Catalán Contreras. Introducción a la gestión del conocimiento y su aplicación al sector público. (2002). CEPAL
- Martin Migoya-Globant CEO Argentina para armar. (2008)
http://www.youtube.com/watch?v=Fd3qbptb_u4&feature=relmfu
- Marusia Monagas Docal. El capital intelectual y la gestión del conocimiento. (2012)
- Medición y valoración del capital intelectual. Gonzalo Viloria Martínez, Domingo Levado Peña, Victor Raúl López Ruiz.
- Memoria de Sostenibilidad 2011. Santander Rio.
- Memoria y Estados contables de Telefónica. (2011)
- Memoria y Estados contables Petrobras Argentina S.A. (2011).
- Mónica Henao Calad. Maria Pia Arango Fonnegra. Soluciones tecnológicas que apoyan la gestión del conocimiento. (2005)
- Mónica R de Arteché. Laura R Rodríguez. Knowledge management: Desafíos y oportunidades de la organización del siglo XXI.
- Mónica R de Arteché. Retos y alternativas de la Gestión del conocimiento como propuesta para la colaboración en organizaciones inteligentes. (2011)
- Mukti Khaire. Gustavo Herrero. Cintra Scott. Globant. Harvard Business School. (2011)
- Nicolas Bayerque. Exportación de software y servicios informáticos en Argentina. El caso Globant. Universidad de San Andrés. (2007).
- Nonaka, I. et al.: The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation, Oxford University Press, Nueva York. (1995)

- Nonaka, I. y Takeuchi, H. The knowledge creating company, Modelo de las cinco fases de Nonaka y Takeuchi. (2nd ed.). Ciudad: Editorial Oxford University Press N.Y. (1995)
- OCDE- EUROSTAT: “Oslo Manual: Proposed Guidelines for collecting and interpreting Technological Innovation Data“. Paris. Versión en español en la sala de lectura de la OEI. <http://www.oei.es/salactsi/oslo3.htm>. (2005)
- Pere Escorsa Castells, Jaume Valls. Tecnología e innovación en la empresa. Dirección y gestión. (2003)
- Pontí F. y Ferràs X. “Pasión por innovar” (2008). Código Biblioteca: 658.012.4 PON
- Practicas de RRHH en Globant. (2010) <http://www.youtube.com/watch?v=U-1H37EQu-U&feature=related>
- Recorrido por Globant. (2010) <http://www.youtube.com/watch?v=hV0-OGnL7Ps&feature=relmfu>
- Richard Robison. Google, a Chronology of innovations, Acquisitions and Growth. (2007)
- Robert S. Kaplan & David P. Norton. Mapas Estratégicos. Editorial Gestión 2000. (2004)
- Schumpeter, J.: “The Theory of Economic Development”. Harvard University. (1934)
- Thomas Stewart. La nueva riqueza de las organizaciones: el capital intelectual. Editorial Granica. (2001)
- Todd A. Finkle. Corporate entrepreneurship and innovation in Silicon Valley: The case of Google Inc. ET&P (2011)

Anexos

En esta sección se presenta el análisis de documentos y las entrevistas realizadas.

Anexo Petrobras

I. Historia de la Compañía

Petrobras Argentina S.A. es una compañía controlada por Petróleo Brasileiro S.A., la mayor compañía de Brasil y la tercera empresa industrial de Latinoamérica, posicionándose así como una de las principales organizaciones en su rubro. Con más de 50 años en el negocio de exploración y producción de petróleo, Petrobras es hoy una de las 12 principales empresas productoras de petróleo a nivel mundial. Administra más de 7000 estaciones de servicio y está asociada a 75 compañías alrededor del mundo.

Desde su creación en 1953 Petrobras ha sido una empresa pionera en la industria petrolera. Actualmente es la mayor compañía de Brasil, la segunda productora de petróleo en Argentina y la tercera compañía industrial más grande de Latinoamérica.

El sostenido crecimiento que ha logrado a lo largo de cinco décadas la ha convertido en la empresa líder en distribución de derivados del petróleo dentro de Brasil y en una de las 12 empresas de petróleo más grandes del mundo, de acuerdo a los criterios de Petroleum Intelligence Weekly, una de las publicaciones más prestigiosas en la industria del gas y el petróleo de los últimos 40 años.

Al ser una empresa totalmente integrada, Petrobras interviene en varias áreas de la actividad petrolera incluyendo:

- Exploración y producción de petróleo y gas natural
- Refinación, comercialización y transporte de petróleo y sus derivados
- Petroquímica y generación de energía
- Petrobras en Argentina

Petrobras está presente en Argentina desde 1993 desarrollando tareas de exploración y producción de gas y petróleo. Su desempeño comercial en el país tuvo un notable crecimiento durante los '90 y en el año 2001 inició un fuerte proceso de expansión de sus negocios mediante la adquisición de la compañía Eg3, a través de un intercambio de activos con RepsolYPF. Esta operación le permitió obtener una red de casi 700 estaciones de servicio para la comercialización de combustibles, más la operación de una planta de almacenamiento, distribución, lubricantes, asfaltos y refinería en la ciudad de Bahía Blanca, Provincia de Buenos Aires.

La adquisición durante 2003 de la empresa Pecom Energía posicionó a Petrobras como la segunda productora de petróleo de Argentina y al mismo tiempo confirmó su lugar de empresa líder en la exploración y producción petrolera en América Latina, ganando una mayor proyección como empresa integrada a nivel mundial.

A lo largo de toda su historia la fuerza, el respeto y el reconocimiento internacional que tiene Petrobras se ha basado no sólo en sus inversiones y coherencia para generar negocios, sino fundamentalmente en la conducta y el ejercicio profesional de toda su gente.

Hoy Petrobras reafirma su compromiso con los valores fundamentales de su visión empresarial incrementando su ya característica transparencia en los negocios y generando un mayor respeto por el medio ambiente, la responsabilidad social y la calidad de sus productos y servicios.

II. Entrevista

Empresa: Petrobras

Nombre y apellido del entrevistado: Rubén Caligari

Cargo en la empresa: Gerente de Gestión del Conocimiento de E&P en Petrobras Energía S.A y actual Sr. Advisor en Petrobras Brasil

P: ¿Cuál fue el motivo por el que decidieron aplicar Gestión del Conocimiento (GC)?

R: Cuando empezamos en 2001 con el tema de Gestión del Conocimiento en Argentina todavía no era Petrobras. Los motivos que nos llevaron a nosotros a interesarnos por el tema de GC tenían que ver con el perfil de la empresa en ese momento, que era lo que históricamente era Pérez Companc y el desafío que nosotros teníamos era que se trataba de una compañía que se había ampliado y había crecido muy rápidamente en un ámbito de tecnología y conocimiento muy denso.

P: ¿Cómo era ese contexto?

R: Digo que era denso porque cuando vos pensás en GC tenés que pensar qué conocimiento vas a gestionar. Entonces, el perfil de GC en una cadena de hoteles es uno, en un hospital es otro; y en una compañía de exploración y producción de petróleo y gas es otro. ¿Por qué? Básicamente, por el tipo de conocimiento que trafica y gestiona cada una de las organizaciones; lo que en la jerga se llaman los contenidos. Ejemplo: en un hotel, vos tenés conocimientos que son sistemáticos. Yo no digo que sea una cosa que cualquiera puede hacer, porque hay que limpiar un hotel eficientemente, hay que atender a cientos de personas, hay que tener aspectos de comunicación y seguridad y otras cosas. Pero no hay cosas tan complejas allí. Ahora, cuando vos buscás petróleo, bajo la tierra – donde no ves, ahí hay cosas que sí son bastante complejas. Entonces, el perfil de los conocimientos nos estaba desafiando. El crecimiento rápido de la compañía, en varios países a la vez, nos obligaba a estar permanentemente contratando personal o moviendo gente de un lado para otro. Y así se pierden algunas competencias porque la gente se mueve y donde la necesitás no tenés al que sabe, y el que sabe está en otra cosa y no tenés como ubicarlo, cómo conectarlo.

Ante esto vos pagás un precio en términos de eficiencia y en términos de mejora tecnológica y de innovación porque empezás a cometer errores y no se responde a los problemas con la suficiente rapidez. O a lo mejor podés pagar un precio en términos de costo, eficiencia, seguridad, o producción porque no sabés como resolver un problema y resulta que vos tenés dentro de la organización gente que sabría cómo resolver esas cuestiones si supiera que hay un problema.

P: Habrán sido de los primeros en implementar GC en cuanto a petroleras, ¿o no?

R: Fuimos pioneros. Por lo menos en Argentina, seguro. Porque cuando yo me empecé a dedicar a esto y a buscar ejemplos de GC en Argentina allá por los años 2000 no había nadie que lo hiciera. Gracias a algunas consultoras y publicaciones a nivel internacional que fui buscando, empecé a contactarme con gente, sobre todo de los EEUU, donde esto ya se estaba implementando desde hacía un tiempo.

P: ¿Cuál cree que fue la clave para que Petrobras pueda hoy, después de diez años, seguir aplicando GC?

R: Yo creo que, si nosotros podemos decir que nuestro programa fue exitoso y que produjo resultados rápidamente, es porque no copiamos, sino adaptamos inteligentemente cosas que ya estaban en los libros y que ya estaban siendo implementadas en otros lados.

P: ¿En qué consiste precisamente la GC en Petrobras?

R: Hay varias iniciativas, que como yo te digo, vos podés hacer muchas cosas en materia de GC, pero tenés que elegir de esas las que mejor se adapten a tu tipo de organización y a tu tipo de problema. Yo te voy a contar de 3 iniciativas que están directamente relacionadas con los problemas de Petrobras.

La primera, la más importante - que es la iniciativa de GC identificada en todos lados por todo el mundo como la más fuerte a la hora de producir resultados – es crear comunidades de conocimiento o comunidades de práctica. Comunidades técnicas según la terminología en Petrobras. Pero la bibliografía las llama communities of practice o comunidades prácticas. ¿En qué consiste esto? Son grupos virtuales, que hoy, 10 años después son muy comunes. Hoy todo el mundo forma parte de uno o de más grupos virtuales y hay foros en internet, y chat en internet. Pero hace 10 años no era tan común. ¿Cómo las organizamos nosotros? A partir de una taxonomía común: es decir las organizamos a partir del tipo de problema que nosotros teníamos. Por ejemplo, formamos una comunidad de Ingeniería de Extracción porque ahí se va una parte importantísima del costo operativo de la exploración y producción del petróleo y gas. Entonces, si para vos el costo es importante, vos tenés que mirar la eficiencia de la extracción.

Te voy a poner algún otro ejemplo. Vos buscás petróleo con métodos indirectos. Nadie ve debajo de la tierra para ver si hay petróleo o no. Nosotros aplicamos metodologías muy complejas, que en realidad se llaman métodos geofísicos. Pero todo eso es cuestión de interpretación. Con los mismos datos, con la misma tecnología, una misma computadora, un geólogo encuentra petróleo y el de al lado no. ¿Cuál es la diferencia? Obviamente no son las computadoras ni los datos y ni siquiera es el tiempo - porque al que no encuentra vos le das un año más y tampoco va a encontrarlo. Para ese algo, ese “conocimiento”, ese contenido que para vos es crítico porque significa mejores resultados, nosotros formamos una comunidad. Y entonces, los especialistas que formaban parte de la comunidad ya no hacía falta que se vieran o que se contactaran cara a cara trabajando en la misma oficina. Sino que aunque uno estuviera trabajando en Brasil y otro en Perú, compartían un espacio virtual.

P: ¿Esos especialistas están conectados a través de tecnologías de información (TI)?

R: Exacto. Siempre te hace falta una tecnología de información base. Si no tenés otra cosa, el mail es algo. Pero nosotros afortunadamente teníamos una buena TI.

P: ¿Qué opina de las TI en el marco de GC?

R: En general las TI no son el cuello de botella en GC. El cuello de botella en GC es más cultural; es más armar una gestión de los problemas alrededor de estas iniciativas de GC. Entonces, cuando vos tenés una serie de comunidades virtuales que están enfocadas en los distintos problemas más serios que vos tenés e invitás a que todos los profesionales de tu organización se anoten como miembros de esas comunidades, uno hace intercambio de conocimiento clave para los problemas que tiene. Y lo maravilloso es que de ese intercambio, sale algo que a lo mejor permite ahorra 6 meses de trabajo individual. Para ese intercambio, antes la gente tenía que estar en la misma oficina, tenía que ser amiga o tenía que tener al mismo jefe. Ahora, aunque la gente no se conozca, gracias a las TI puede formar parte de una comunidad. Y así todos se ayudan en pos de obtener mejores resultados. Ese es el objeto de las comunidades. Mejorar los resultados de la empresa.

En un rato, en un día, uno puede juntar ayudas que le hubieran costado meses. Y todo esto se hace de manera rápida y asincrónica: es decir, no hace falta que estén todos conectados al mismo tiempo, ni que la gente se conozca. Porque a lo mejor uno está durmiendo mientras el otro trabaja, pero cuando ve el mensaje, ayuda a resolver ese problema.

P: ¿Cuáles son los beneficios que se perciben al hacer uso de las comunidades?

R: El beneficio principal es que acelera muchísimo el aprendizaje de los más jóvenes. Los más veteranos ya pueden compartir, incluso con más gente al mismo tiempo. Además, los problemas – y los complejos aun más - al encontrar soluciones rápidas me parece que se generalizan. Así que las comunidades son en ese aspecto un vehículo extraordinario de la GC, porque además todo queda registrado. Queda archivado por si alguien que llega un año después y tiene un problema similar, entra al buscador de la comunidad y puede resolverlo. O puede contactar una persona porque también resolvió un problema similar. Todo esto es muy muy activo.

P: ¿Cómo es la forma de trabajo en Petrobras? ¿Se trabaja con equipos interdisciplinarios, es decir personas de distintos sectores?

R: Correcto. Es gente que trabaja en distintos países, en distintos proyectos, que tienen distinta disciplina, que incluso no se conocen pero que forman parte de una comunidad. Lo que sí quiero destacar, es que para esta forma de trabajo se necesita un combustible; es decir, algo que ponga en movimiento a los empleados. A ese combustible lo podemos llamar incentivos. Hay algunas organizaciones que dan incentivos monetarios y que pagan un plus al empleado por el trabajo en la comunidad. Nosotros nunca hicimos eso, pero sí teníamos otro tipo de incentivos.

P: ¿Puede darnos un ejemplo de este tipo de incentivos que Ud. menciona?

R: Por ejemplo, en los objetivos individuales de cada empleado figuraba un puntaje bien alto si la persona participaba de la comunidad, si colaboraba e incluso si pedía ayuda. Porque no solo es importante para la organización que el profesional ayude, sino que si tiene un problema no pierda tiempo y pregunte; que no invente nada y aprenda. Esos incentivos requieren de un patrocinio por parte de los mandos altos. Los jefes y sus respectivos jefes se tienen que preocupar mucho, tienen que hacer seguimientos y sobre todo hacer saber a los empleados de que eso que están haciendo es importante. Que ellos están siendo evaluados y que se sientan motivados a participar.

P: ¿Cuáles cree que son las claves para que la GC funcione como ventaja competitiva? ¿Los incentivos, el estilo de liderazgo, la cultura u otras?

R: No tengo ninguna duda de que el liderazgo es lo más importante. Si los líderes de la organización no se involucran con esto, la cosa difícilmente ande. ¿Por qué? Porque te ves absorbido por tu dinámica habitual. Yo te estoy proponiendo a vos una forma de trabajo diferente y si el jefe no te pregunta ni te reclama que participes, el jefe es indiferente y vos vas a seguir haciendo las cosas como antes. Ahora, con esta nueva dinámica el líder se involucra directamente, el jefe te llama, se acerca a tu mesa de trabajo y te pregunta “¿cómo va el tema de las comunidades?, ¿estás ayudando?, ¿recibiste ayuda importante?, ¿de quién?, ¿cuáles son los problemas en los que estás ayudando?”.

Por ejemplo nosotros hacíamos dos veces por año reuniones presenciales donde se discutían en sesiones presenciales algunos temas de las comunidades. La persona que presenta o cierra esa reunión presencial, tiene que ser de la organización y si es un director es mejor. Porque ese es el mensaje fuerte que tiene que llegar a los profesionales: que esto es importante para la organización. Así que este es claramente el factor crítico de éxito (FCE) número 1

El 2do FCE es que tiene que haber algún tipo de incentivo; no necesariamente monetario. Por ejemplo: al fijarte objetivos, el superior debe explicitarte: “el 20% de tu trabajo o de tu tiempo quiero que se lo dediques al trabajo en comunidades. Si vos tenés que viajar a causa de las comunidades, tenés que organizar una reunión o tenés que pasarte un día por problemas que no son de mi proyecto, trabajá tranquilo que yo te apoyo.” ¿Qué quiero decir con esto? Que si vos

no tenés ese incentivo, difícilmente le dediques parte de tu tiempo al trabajo en comunidades. ¿Por qué? Sencillamente porque a todos nos falta el tiempo.

Y el 3° FCE es que tiene que haber una plataforma tecnológica mínima, aceptable. Por ejemplo el Lotus Notes, que tiene una forma de trabajo colaborativo muy bueno.

P: ¿Cuáles son las características que debe tener una plataforma tecnológica?

R: Básicamente la plataforma tecnológica tiene que tener las siguientes características: 1°) tiene que tener un repositorio ordenado con un buscador, 2°) tiene que tener un sistema de chat o por lo menos de mail para dar y recibir avisos permanentemente si hay novedades en la comunidad, nuevas preguntas o algún trabajo pendiente en la comunidad; y 3°) podría tener un sistema de reuniones virtuales.

P: ¿Cuáles son los pasos para una correcta GC?

R: Primero, para una correcta aproximación al tema de GC es importante que la organización tenga bien definido sus procesos: un mapa de procesos actualizados. ¿Por qué? Porque sino vos corrés el riesgo de hacer GC en procesos que no son importantes. Vos, antes de meterte a las herramientas propias de GC, tenés que estar seguro de que todos en la organización tienen bien en claro cuáles son los procesos. Es sorprendente, pero a veces poca gente tiene en claro para qué está realmente. Así que hay que tener los procesos en claro: quién tiene que hacer qué cosa.

El segundo punto es que, del mapa de procesos se tiene que deducir un mapa de conocimientos: vos no podés hacer GC del 100% de los conocimientos. Vos, con un enfoque parecido al de Pareto, tenés que ubicar en una curva y decir: “bueno señores, yo no voy a hacer GC del 100%, sino que voy a hacer GC de nada más el 60% de los conocimientos; de aquellos conocimientos que son realmente significativos.” ¿A qué le llamo realmente significativos? A los conocimientos que son capaces de influir en los resultados. Entonces, primero tenés el mapa de procesos y segundo el mapa de conocimientos.

El tercer paso es organizar las comunidades por afinidad de conocimientos. Una vez que tenés el mapa de conocimientos, tenés que darte cuenta cuáles son las áreas críticas donde te conviene tener una comunidad. Por ejemplo: si yo tuviera que hacer GC en una cadena de hoteles, a mí me parece que el tema de las horas-hombre que yo necesito para limpiar las habitaciones del hotel, debe ser crítico. O por ejemplo cuánto me cuesta servir un desayuno en el hotel. Me parece que debe ser crítico porque tengo que servir miles de desayunos por mes y si me ahorro 40 centavos por desayuno es mucha plata. Entonces, yo haría una comunidad para la red de hoteles para que la gente - que soluciona estos problemas de costos en las comidas o de horas hombre en la limpieza - se comuniquen e intercambien.

Ahora, en una compañía de exploración de petróleo y gas o en una compañía que diseña aviones probablemente los expertos que vos tenés que comunicar, donde te va a producir más resultado es un tipo de conocimiento un poco más abstracto o complejo que en la cadena de hoteles. Así que según el mapa de conocimiento vos organizás las comunidades. Ese debería ser el orden normal.

Y en lo último que yo pensaría es en la tecnología. Que para eso normalmente llamamos un proveedor y si le especificamos bien el problema o lo que queremos, te da la solución.

La plataforma tecnológica también debería tener un directorio tipo páginas amarillas. Significa que si vos tenés un problema, buscás al que sepa cómo resolver tu problema y tenés datos para rápidamente ubicarlo y llamarlo, chatear o reunirte virtualmente. A su vez, esta persona a la que estás buscando tiene que tener un tipo de incentivo para dejar de hacer lo que está haciendo y resolverte tu problema. Este servicio, llamémosle páginas amarillas de localización de expertos, después de las comunidades prácticas, es lo más importante que podés hacer en GC. Porque podés ubicar a los expertos estén donde estén: hoy no necesitamos que estén físicamente en el

mismo lugar, ni siquiera en el mismo tiempo. Esa persona puede estar durmiendo a la hora que vos estás trabajando y trabajando a la hora que vos estás durmiendo. Eso no importa. Lo importante es que tengas cómo ubicarlo para que vos digas: “bueno, el que sabe de esto es Rubén y cuando tenga este problema lo llamo a él”. Si Rubén tiene el incentivo para atenderte, es genial. Pero si te dice: “no me interesa ayudarte”, ahí falla la GC.

El último punto es cómo relaciono la calidad de los proyectos con la GC. Eso se soluciona intercalando portones de requisitos en determinadas etapas del proyecto que digas: “mirá, el proyecto no puede pasar de la etapa conceptual a la etapa de ingeniería básica si no hay una reunión con expertos primero”. En otras palabras: un proyecto se desarrolla por etapas. Y el proyecto es perforar pozos en la selva. La primera etapa del proyecto es ingeniería conceptual. Vos vas a ese pozo porque analizaste las probabilidades de extraer petróleo. En esta etapa de ingeniería conceptual, se esboza a grandes rasgos cuál es el proyecto, se revisan los antecedentes, se hace un presupuesto estimativo de tiempo, de expertos, de conocimiento, de materiales, de tecnología, se hace un resumen de antecedentes, se identifican las cosas que todavía no están solucionadas. Cuando la empresa te aprueba esta etapa, viene la de ingeniería básica donde ya se le empiezan a poner números a las cosas, tiempos, nombres, responsables.

Para pasar de la ingeniería conceptual a la básica, antes de lograr la aceptación de la compañía, la compañía te tiene que exigir que exista una revisión por expertos. A eso se le llama Peers Review, en la literatura. El Peers Review no significa que la gente del proyecto lo revisa (porque ellos ya lo revisaron), sino que el líder del proyecto puede llamar a expertos internos o externos a la compañía para que le den una revisión (corta, de un día o dos - porque son muy caros los expertos y no podés estar más de una semana). Vos hacés un taller de un día o dos donde la gente que preparó el proyecto lo presenta y los expertos lo critican. Y te dicen “Mirá, me parece que en el proyecto no tuvieron en cuenta esto, no podés hacer esta etapa tan rápido, etc.” Esos comentarios el líder de proyecto los toma porque es gente que sabe mucho. Y los puede incorporar o no al proyecto. Entonces cuando los lleva al proyecto para la aprobación de la etapa conceptual ya va con las recomendaciones de un comité de expertos. Entonces, el que tiene que aprobarlo no le tiembla la mano para aprobarlo porque confía en los expertos. Y eso se hace en todas las etapas del proyecto. En la siguiente etapa que es la etapa de ingeniería de construcción, también. Que es la etapa donde se compran las cosas. Entonces, antes de comprar el primer tornillo se hace este taller de Peers Review.

P: ¿Cuáles son las comunidades de Petrobras?

R: Inicialmente se crearon cuatro grupos técnicos y dentro de ellos, en función de las temáticas que se priorizaron, los grupos se subdividieron en comunidades técnicas. Los grupos fueron: 1) Producción: cuatro comunidades técnicas; 2) Instalaciones: 4 comunidades técnicas; 3) Reservorios: 8 comunidades técnicas y 4) Construcción: 3 comunidades técnicas. Luego agregamos Geología y Organización de Proyectos.

P: ¿Cuáles fueron las restricciones o dificultades que tuvo que afrontar Petrobras a la hora de aplicar GC?

La restricción más importante es que la capacidad para gestionar un número es limitada. Hay organizaciones muy grandes como Schlumberger (la compañía de servicios petroleros más grande del mundo) que está en cientos de países y tiene más de 800 mil empleados de nacionalidades diferentes. Ese es un problema para gestionar el conocimiento. Yo creo que es la compañía líder en GC. Ellos tienen como 60 comunidades de práctica. Pero claro, tienen diversidad de intereses (porque están en toda la rama de la ingeniería del petróleo) y tienen miles y miles de empleados. Nosotros teníamos 1100 mil empleados cuando hicimos esto en cinco países, por lo cual no podíamos tener muchas más comunidades porque si no iban a tener pocos miembros. Una comunidad que no tiene diez o veinte miembros no tiene mucho sentido,

porque no tiene sentido que les hagas una comunidad virtual; para ello les pagas los pasajes y los juntás, y te ahorrás malentendidos.

P: ¿Cómo puede definir innovación en Petrobras?

R: Muchas veces se confunde creatividad con innovación. Digamos que la creatividad es un proceso, pero la innovación es un producto: es una mejora concreta. La creatividad vos no la podés importar ni crear; es propia de los seres humanos. Lo que sí se puede hacer con la creatividad, que de hecho muchas organizaciones hacen, es cortarla o censurarla. Organizaciones muy rígidas, censuran la creatividad por lo que es muy difícil que introduzcan innovaciones. Entonces, lo primero que hicimos en Petrobras fue definir que la creatividad era importante para la compañía. ¿Y cómo lo hicimos? Creamos un premio, donde todas las personas de la organización, de cualquier nivel y de cualquier lugar que estuvieran podían aplicar con algunos requisitos. La idea de esto era que no fueran “ideas en el aire”, sino que se pudieran implementar por lo menos a escala de proyecto piloto.

A fin de año, se evaluaba con un comité las distintas iniciativas en función entre otras cosas de qué tan innovadoras eran y de qué resultados concretos ofrecían: en términos de dinero y en términos de reducción de costos y riesgos. Con el tiempo que este premio se fue popularizando, Petrobras se fue nutriendo de un ambiente estimulador, y la gente tenía la cabeza abierta para innovar.

Lo segundo que hicimos fue darles premios a los jefes de los innovadores, porque estos habían tenido la gentileza de no censurar esas ideas ganadoras.

P: ¿Nos podría dar un ejemplo de estas ideas que ganaron?

R: Sí, les podría contar muchos. Tenemos cantidad de casos concretos: de gente que tomó riesgos y buscó optimizar ciertos procesos. Por ejemplo, una vez, un empleado se planteó la idea de cambiar el diseño de los fondos de los pozos, porque veía que en Petrobras estábamos teniendo problemas de tiempo con la perforación de los mismos. Lo que estaba sucediendo era que estábamos demorando más que la competencia en perforar los pozos y mediante esta acción correctiva – producto de aplicar GC – pudimos indirectamente reducir costos por pago de equipos (porque al perforar pozos vos pagás por el tiempo que usás el equipo). Esto nos llevó, no solo a reducir costos, sino a acelerar los tiempos de producción – que era lo que se buscaba realmente y que es el proceso siguiente a la extracción. La conclusión que tengo de todo esto es que preguntas como “¿cómo puedo acelerar el tiempo de perforación de un pozo?” llevan a tener que tomar ciertos riesgos, porque si se continúa haciendo las cosas como se vienen haciendo, no vas a solucionar nada y vas a tardar lo mismo.

Anexo Banco Santander

I. Historia de la Compañía

Banco Santander (también denominado Santander Río) es, desde su origen, uno de los bancos más importantes del mundo. Inicialmente surgido en España, a lo largo de su historia ha venido absorbiendo distintos bancos nacionales y extranjeros.

En Argentina, Santander Río es el primer banco privado del sistema financiero en términos de ahorro (depósitos más fondos comunes) y en volumen de crédito. La entidad cuenta con 319 sucursales, más de 2,5 millones de clientes (entre ellos más de 120 mil PyMEs y aproximadamente 1.100 empresas corporativas), más de 6.500 empleados, y tiene presencia en 21 provincias y en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Es uno de los bancos líderes en medios de pago, en comercio exterior, servicios transaccionales y cash management. Y también uno de los principales protagonistas en los mercados bursátiles, de títulos públicos y cambiarios.

II. Entrevista

Empresa: Banco Santander Río

Nombre y apellido del entrevistado: María Felicitas Iturbe

Cargo en la empresa: Jefa de Productos Pyme

P: ¿Cómo es la forma de trabajo en Santander?

R: Van a cumplirse 13 años desde que estoy en el banco y puedo decirte que hay dos grandes mundos. Existe una diferencia entre trabajar en la red de sucursales y el área central. Como la mitad de la carrera la hice en una sucursal y la otra mitad en el área central, entiendo bien de qué trata.

Son dos modelos muy distintos dentro de lo que es una organización burocrática. Quiero destacar que debe haber cierta coherencia en el manejo de sucursales, porque cada una de éstas no puede operar como quiera. Sino no habría un modelo que fuese eficiente a nivel negocio.

Cuando vos trabajás en una sucursal, la gestión del conocimiento está super “enlatada”. ¿Por qué? Porque un banco es un organismo que está hiperregulado ya sea por el Banco Central u otros organismos de regulación como la UIF, que está pendiente del lavado de dinero, etc. Dada esta situación como sucursal te tenés que “encorsetar” a trabajar y gestionar el conocimiento que te dan escrito en manuales, normas, procedimientos y políticas. Es decir, mucho está automatizado con la tecnología de hoy y hay muchas cosas que no dependen de toma de decisiones. En una sucursal, la toma de decisión no está muy descentralizada, sino que al contrario está muy acotada. Por lo cual, la gestión del conocimiento en estas tiene que ver más con operar y cumplir. Desde el punto de vista de las ventas se pretende alcanzar objetivos y desde el punto de vista procedimental debés apegarte a la norma. Por todo ello, decimos que el mundo sucursales está super enlatado.

Pero cuando vos te vas al mundo de áreas centrales, encontrás otro mundo. Porque ahí, por ejemplo, la Gerencia de Normas es la que se ocupa de redactar las normas: interpreta qué es lo que dice la comunicación del Banco Central para ir y armar un manual interno con el objeto de que después las sucursales en base a eso, vayan y gestionen sus negocios. En el área central, ya sea en “Normas” u otra gerencia, no tenés un manual al cual recurrir y leer – como sí lo tenés en el mundo sucursales. Acá, en el área central, sos vos el que tiene que saber qué hacer y cómo.

Entonces, la verdad que lo que es GC en el área central juega un rol mucho más importante desde la independencia.

Realmente con el aporte que se hace en los trabajos en el área central, se sale de lo que es una estructura burocrática. O por lo menos se despega mucho más de lo que es trabajar en una sucursal; porque vos en una sucursal no te podés replantear muchas veces una norma.

P: ¿Cuáles son las limitaciones y desafíos a la hora de enfrentarse a la GC?

R: Las comunicaciones del BCRA nos afectan y nos cambian mucho el negocio en el sentido de si vos calificás a tus clientes – por darte un ejemplo – en base a los ingresos que él realmente demuestra. La verdad, con la alta economía informal que hay en la Argentina sabemos que todo el mundo – ya sea persona física o jurídica - no declara lo que gana realmente. Entonces si pudieras calificar a los clientes por lo que pagan impositivamente, acotarías mucho el mercado y el radio de acción que tengas con respecto a eso. Con lo cual se trata con determinadas políticas de inferir el ingreso de acuerdo al consumo que tiene el cliente en determinadas cosas. O de acuerdo al auto que tiene, o las expensas que paga si se trata de un individuo. Digamos, hay distintos programas de ventas para ver de acuerdo a la capacidad de pago que tiene un cliente de algunas cosas de su consumo cotidiano de un número de individuos. En el mundo empresas podés hacer incluso otras inferencias - independientemente de observar su balance o cuánto paga de ganancias. Porque la verdad que si te circunscribís a las declaraciones, podés estar calificando muy por debajo de lo que realmente el cliente gana y cometiendo un error.

Volviendo a tu pregunta, hay una comunicación nueva del BCRA que realmente nos estaría limitando un poco el juego con respecto a que no permite calificar a clientes por inferencias de ingresos.

P: ¿Cuáles son las acciones a tomar para tratar de eludir esas limitaciones?

R: Partiendo de que ahora el Gobierno está muy encima del tema impositivo, todos estos cambios que van surgiendo te obligan todo el tiempo a estar juntándote con otros equipos - ya sea de legales, normas, de procesos - para ver cómo transformás en realidades apoyando los intereses del negocio y cumpliendo lo que dice la ley.

Así que la gestión del conocimiento ahí, en mi trabajo, es cuasi diaria y se hace de forma muy manual. Muchos grupos de expertos pero con poca cantidad de gente

P: ¿Y esos expertos son de diferentes áreas?

R: Son de diferentes áreas. Por lo general no gestionás nunca un proyecto solo, porque los intereses siempre son compartidos. Cualquier decisión que tome “Riesgos”, afecta al negocio; cualquier decisión que tome “Normas”, afecta a “Decisión” y afecta a “Riesgos” y así nos pasa que si no nos ponemos de acuerdo siempre vas a estar fijando un interés central de tu área.

P: ¿Cuál creés que es el aporte de las TI para Santander?

R: El banco va tratando de establecer herramientas nuevas – como podría ser un buscador de Google. Éste se está perfeccionando porque en un banco que vive de normas y manuales calculemos que tendrás que leer casi una enciclopedia completa. Y la verdad que en la vorágine cotidiana, los vendedores muchas veces no están para leerse un manual completo de mil hojas para disipar una duda. Como la venta es multiproducto, la verdad que tener 25 productos en la cabeza con 25 procesos distintos y eso multiplicado a distintos segmentos es inabordable. Tal es así que de algo siempre te vas a olvidar y si la búsqueda no es muy amigable recaés en el llamado telefónico o en mandar un mail

Igualmente, la debilidad que tiene el buscador es que al ingresar una palabra, te arroja como resultado el o los documentos enteros. Pero no te lleva directamente al párrafo donde está el

contenido de lo que vos estás buscando. La verdad que lo tienen que hacer un poco más experto para ganar precisión y no leer cosas innecesarias.

Todo ello en lo que respecta a “Gestión del conocimiento” y “TI”. El verdadero aporte es que te brindan la agilidad para no quedarte con lo que alguien te dijo que “cree que es”, pero no con lo que “realmente es”.

P: ¿Las características de esta forma de hacer GC en Santander son similares en todo el mundo?

R: En principio estas iniciativas serían a nivel local, porque el sistema financiero a nivel legal funciona muy distinto a los otros países del Grupo. Lo que sí tiene armado el banco, por ejemplo - para mí como una “mejor práctica” que está muy interesante - es el modelo que ellos le llaman de “Escuelas”. En este “Modelo de Escuelas” – esto sí es a nivel global - encontramos 1) la Escuela de Riesgos y 2) la de la Banca Comercial.

Al tener documentadas esas prácticas vas a ser más preciso y vas a dejar de bucear, sin saber a quién hablarle. Yo hasta hace unos años no sabía quién era mi par en Chile, México, Puerto Rico, EEUU o en Londres y ahora los tenemos identificados.

P: ¿Cuál es la forma de innovar que tiene Santander en Argentina?

R: Que esté tan enlatado todo, hace que la innovación sea menos o que esté más acotada que en otras industrias. Igualmente yo creo que la situación del HSBC o el BBVA Francés debe ser parecida.

De todas maneras, compartir una mejor práctica a veces te abre la cabeza y te ayuda a pensar “¿de qué manera podemos adaptar al nuestro, y a la vez que funcione, lo que en otro país resuelven de otra forma?”. Adentro de todo eso, el banco tiene un “Programa de Jóvenes Directivos”. Con ello estamos recibiendo todo el tiempo gente de otros países que vienen con su propio aporte de conocimiento y te ayudan un poco a romper el molde.

O sea, dentro de un escenario bastante regulado como es el sistema financiero argentino, tenés algún margen de innovación o de cambio que podés llegar a aportar. Ahí es donde aparece la importancia de los grupos interdisciplinarios, porque en donde vos traigas una medianamente genial idea tenés que ir y preguntarle a “Legales” si no le ven ningún inconveniente y qué tenés que cambiar de esa idea para poder venderla en el mercado.

P: ¿Cómo es la comunicación interna que lleva a la gestión del conocimiento? Vos me hablás de equipos interdisciplinarios, ¿es siempre así?

Nuestra herramienta más fuerte es el email. Después, tenemos un messenger interno, que está abierto a todos, excepto a la parte operativa. Ese sector no participa de esa herramienta, pero todo el resto del banco la tiene y le sirve para comunicarse un poco más rápido, ya que el teléfono y el mail a veces no son suficientes. Además tenemos como unos pseudos documentos internos que te ayudan a tener un orden más prolijo a la hora de compartir información.

También importa mucho el tema de capacitación, de tratar de hacer formación a distancia, elearning. Nos importa poner mucho esfuerzo en eso a la Gestión del Conocimiento. No solo a nivel interno sino de cara a la red de sucursales, porque para nosotros ellas son como clientes. Son nuestros clientes internos

P: ¿Cómo fue para vos haber pasado de una sucursal a integrar el área central y trabajar en proyectos?

R: Estar en el área central es entretenido. Cuando vos trabajás acá, la GC digamos que “te lleva puesto”. Cada día para nosotros es un día distinto para trabajar, con lo cual la dinámica que tenés es muy distinta y cuando pasás de una sucursal a un área así, el choque que recibís también es muy diferente. Porque en una sucursal estás acostumbrado a que te digan qué hacer y acá en el área central muchas veces sos vos el que dice qué hay que hacer

En una sucursal, si bien te vas a encontrar con la complejidad del manejo de cada cliente, todos los días van a ser iguales. Ya sabés cómo arranca la sucursal, qué horarios tenés que cumplir, qué trabajo vas a tener que hacer, cuándo tenés que organizar los Banelco, cuándo tenés que balancear la caja, etc. Hay determinados procesos que los haces todos los días, sabes que están todos los días y cómo hacerlo.

En el área central todo depende mucho de la complejidad del proyecto. El proyecto más grande que tuvimos nos llevó dos años. Fue complicado. Pero en la media son 6 meses y con desarrollos menores.

Aquí en el área central toma mucha importancia la individualidad de cada uno. ¿Qué quiero decir con esto? Que a veces no es que vienen y te tocan la espalda y te dicen qué hacer. Sino que se está esperando a que el empleado sea proactivo y sea el que proponga y traiga ideas.

P: ¿Y cómo es el organigrama? ¿Permite cierta flexibilidad?

R: La verdad depende cómo lo maneja cada gerencia. Nosotros somos una gerencia de productos con 3 analistas. Está mi jefe (que es el gerente de pymes) y su jefe que es un gerente departamental. Somos bastante poquitos para la cartera de clientes que atendemos, que son así como 200 mil clientes que le dejan a la banca comercial el 25% del resultado. Son pocos clientes pero muy rentables. Por todo el negocio asociado que trae gestionar una Pyme.

En Santander hay gerencias que permiten trabajar con mucha informalidad y en las cuales el jefe otorga libertad de acción y de hacer. Uno conoce los parámetros y cuándo a veces hay decisiones que se tienen que consultar. Y también está el caso de que hay gerencias sumamente verticalistas. En las informales vos ya conoces la gente con la que trabajás, te dan libertad de acción y no tenés miedo. En ese sentido el banco es bastante familiar, da confianza y permitirte de acuerdo al cargo que vos tengas tomar muchas decisiones. Pero todo depende del jefe que te toque. Eso va en suerte.

A lo mejor tenés un jefe más inseguro y va a ser mucho más verticalista. O bien te toca un jefe no tan inseguro, que te da empowerment y que quiere que vos crezcas porque se da cuenta que así va a crecer el también. Después en cuanto al liderazgo que ejerza cada uno, te va a dar un resultado de negocios muy distinto.

Mi experiencia personal es que cuando vos más conozcas a tu equipo, más lo ayudes a crecer, mejores resultados alcanzás. Porque somos muy poquitos como para llevarte mal. No nos podemos dar el lujo de llevarnos mal porque siendo 4 personas te ves todo el día, todo el tiempo y es muy difícil si vos no trabajás con esas libertades. Es un Boca-River constante. Y hay gerencias a las que les pasa todo el tiempo. Y ahí es donde la estructura informal se lleva puesta a la formal.

P: ¿Cuál creés que es la mayor dificultad a la hora de hacer o aplicar GC?

R: Te diría que una de las mayores debilidades que tiene esto de la Gestión del Conocimiento es que - si bien muchas veces el banco va haciendo muchas cosas para tratar de minimizar efectos negativos - a veces un conocimiento en un área central está enraizado en un solo jefe de producto o en un solo gerente. Y vos rezás para que no se resfríe. Porque lo que sabe él, no lo sabe nadie. Todo el conocimiento que tiene encima muchas veces no está escrito en un lugar. Es como si te dijera, vos podés llegar a escribir un manual o desarrollar un producto pero no dejás

escrito en algún lado todo el conocimiento que vos tenias. No siempre hay conocimientos duros. Muchas veces son habilidades blandas o saber cómo relacionarte con tal o con cual.

P: ¿Y eso pasa seguido? ¿Cómo creés que se podría solucionar?

R: Sí. Tendría que estar atado con lo que es retención del talento. Hay puestos que son claves, que la gente de RRHH tendría que intervenir mucho más. Y en la medida que alguien se vaya, tendría que quedar alguien atrás: un reemplazo natural. Lo que se debe hacer es esto de no enraizar todo el conocimiento, sino si bien soy jefe tengo que ir viendo de fogear a alguien. Al día de hoy yo diría que faltan todavía herramientas o acciones para corregir esto. La tecnología te ayuda mucho. Una persona, por ejemplo, puede trabajar desde su casa, pero detrás de todo hay una determinada interacción social: confianza, el conocerse, en el confiar en alguien un proyecto.

P: ¿Hace mucho tiempo que se hace uso de Gestión del Conocimiento en Santander?

R: No está exactamente con ese nombre, o sea formalmente en la estructura no lo encontrás con esas palabras. Lo trata de introducir un poco la Gerencia de Calidad y de Organización; pero se va manejando indirectamente con determinadas políticas que te llevan a entender que ese conocimiento que tenés que ir gestionando es el corazón de muchas áreas de la organización.

También trata de introducirla la gente de “Normas”, quienes escriben los manuales y las políticas. Tienen un rol muy activo en eso. Por ejemplo tenemos una base - yo te diría hace más de 15 años que es donde la gente de las sucursales y todo el banco tiene accede a ella y busca las normas. Entonces, un poco por este tema de la escritura que es como una organización burocrática a regir sobre lo que está escrito, la gente de normas tiene un rol bastante importante desde ese lugar.

No obstante, están tratando de dar solución para que sea más fácil convivir con lo que está escrito - que es en volumen mucho y leerlo es cuasi imposible a todos. Y también se está buscando de gestionar y capturar todo lo que tiene que ver con este conocimiento que anda dando vueltas dentro de la organización y que no está escrito. O sea la exposición a la pérdida es muy grande. Y ahí es donde toma importancia la retención del talento y la tecnología.

Creo que en Gestión del Conocimiento todavía hay como un agujero muy grande a cubrir. Yo creo que en las organizaciones en general les debe pasar a todas, independientemente de la industria en la que estés. Pero la diferencia es que si estás a lo mejor en un laboratorio seas más prolijito y a lo mejor no debe haber tantos formularios.

Lo que se da a la luz muchas veces está escrito en algún lado y si sos una organización burocrática todavía más. Lo que no salga a la luz y quedó un poco en el “detrás de cámara” se va perdiendo con la gente, ya sea por movilidad interna (porque se va a otras gerencias) o porque se va de la organización.

P: ¿Qué opinás de los recursos humanos en materia de GC?

R: En mi opinión son lo más importante. El día que vos puedas comprarte una carrera universitaria y meterla en un chip - y ya el aporte de las personas no interese - no vamos a ir a la universidad. Hay un determinado aporte que te lo da la interacción humana y que no lo sacás de un libro o de la tecnología - por más herramientas que tengas. Porque no te da habilidades de negociación, empatía, etc.

Anexo Telefónica

I. Historia de la Compañía

El Grupo Telefónica es una de las mayores compañías de telecomunicaciones del mundo por capitalización bursátil y número de clientes. Su actividad se centra fundamentalmente en los negocios de telefonía fija y móvil, con la banda ancha como herramienta clave para el desarrollo de ambos negocios. Telefónica desarrolla operaciones en tres continentes, prestando servicios en 25 países con más de 300 millones de accesos en todo el mundo.

Telefónica está presente en Latinoamérica desde comienzos de la década de los noventa. Desde entonces ha invertido en la región más de 100.000 millones de euros entre adquisiciones y desarrollo de infraestructuras. Hoy, cuenta con operaciones en 14 países de la región: Argentina, Brasil, Chile, Colombia, Ecuador, El Salvador, Guatemala, México, Nicaragua, Panamá, Perú, Uruguay; Venezuela y Costa Rica. La compañía gestiona, a través de las marcas comerciales Telefónica, Movistar y Vivo, más del 30% del mercado de telecomunicaciones de la Región.

Latinoamérica ha jugado un papel básico en la propia transformación de Telefónica y se ha convertido en su activo diferencial clave, siendo hoy el motor de crecimiento del Grupo.

Telefónica en Argentina gestiona 23 millones de accesos, 17 millones de accesos móviles y más de 6 fijos, con 1,6 millones de banda ancha. En sus años de gestión, Telefónica se afianzó como un grupo líder de empresas especializado en telecomunicaciones integradas. Tras haber sido la primera inversión significativa de capitales españoles, contribuyó en estos años al desarrollo de las comunicaciones mediante inversiones de infraestructuras y una amplia oferta de servicios de telefonía fija, móvil e Internet.

Telefónica tiene más de 24.000 empleados directos, y 1.569 empresas proveedoras, de las cuales el 94% son empresas locales. Actualmente la compañía se centra en dos ejes estratégicos para su modelo de gestión con el cliente interno y externo: la calidad y la innovación.

La Calidad es para Telefónica y Movistar el bastión central de su modelo de gestión, orientado a recorrer el camino que lleva a la excelencia a través de una política de mejora continua que rige la vida de toda la compañía. Esa estrategia, que encuentra su razón de ser en la satisfacción de las expectativas de los clientes y en el perfeccionamiento de los procesos internos, es un factor estratégico clave que permite consolidar la ventaja competitiva de la compañía en un mercado altamente exigente y demandante.

El espíritu de innovación que moviliza a Telefónica le permite seguir consolidando su liderazgo tecnológico en el mercado de las telecomunicaciones, haciendo realidad ideas desafiantes que contribuyen a enriquecer el sector, capaces de transformar y potenciar la vida de las personas en beneficio de toda la sociedad.

II. Entrevista

Empresa: Telefónica de Argentina SA

Nombre y apellido del entrevistado: Ariel Cella

Cargo en la empresa: Jefe Operativo en Soluciones Móviles

P: ¿Considera que el conocimiento organizacional es un pilar para innovar en los productos, en los servicios y en la organización?

R: Si, ampliamente es un pilar para la innovación

P: ¿Cuáles son los principales actores que participan en la innovación de sistemas?

R: El desarrollo de nuevas tecnologías, sin duda es un actor fundamental para la innovación de sistemas. Sin el desarrollo de nuevas tecnologías, los sistemas no podrían avanzar como hacen hoy en día.

P: ¿Qué consideraciones se deben tener en cuenta en el proceso innovador?

R: Muchas veces el innovar es resolver un problema. Por lo cual es necesario entender el problema para poder innovar. Para desarrollar la capacidad de innovar se debe gestionar estratégicamente el proceso innovador. Este proceso, que tiene unas características propias y diferenciales, entre las que se cuenta la de traspasar las fronteras de la propia organización (innovación abierta) y la estrecha relación con la investigación y el desarrollo

P: ¿Cuáles son las claves para que un producto innovador funcione como una ventaja competitiva? (estilos de liderazgo, cultura, etc.)

R: Se debe seguir una estrategia de marketing:

1. Investigar el mercado
2. Identificar las necesidades del mercado
3. Partir de una idea original
4. Determinar las ventajas competitivas
5. Evaluar los públicos potenciales
6. Segmentar el mercado
7. Identificar a la competencia

tecnológico, debe estar bien gestionado y bien dirigido.

P: ¿Cuáles son los elementos más distintivos para el desarrollo de productos innovadores? (conocimiento, experiencia, tecnología, etc.)

R: Sin lugar a duda la experiencia y el conocimiento son dos de los elementos que nos van a ayudar, junto a la tecnología a ser más innovadores.

P: ¿Cuáles tecnologías considerás como las más apropiadas para compartir conocimiento?

R: Hoy en día los métodos para capacitarse son más flexibles, ya no hace falta estar en una Universidad para tomar clase, hoy se puede hacer a distancia. La capacidad de poder aprender a través de Clases E-learning es una buena forma de capacitarse. También existen los foros de internet, donde uno si es autodidacta, va a poder encontrar y compartir conocimiento.

P: ¿Considera que es difícil desarrollar productos innovadores?

R: No, solo se debe entender el problema/necesidad para poder encontrar el medio para llegar a la situación deseada.

8. Planificar
9. Publicidad
10. Presupuesto
11. Pruebas en el mercado
12. Pulir la idea
13. Lanzar el producto

P: ¿Miden los resultados del desarrollo de estos productos o tiene proyectado medirlos de alguna forma?

R: Sí, se miden los resultados. Se pueden medir en clientes o en ingresos.

P: ¿Cuáles son los métodos con los cuales comparten el conocimiento?

R: El rol del Gestor del Conocimiento (indistintamente denominado también como Knowledge Manager o Ingeniero del Conocimiento o Trabajador del Conocimiento) es identificar, recoger, sintetizar, organizar y administrar "el conocimiento" de la organización y de sus servicios informativos en apoyo de las unidades organizativas

P: ¿Los proyectos de innovación son propuestos desde niveles jerárquicos? Es decir, ¿de forma ascendente o descendente?

R: De ambas formas. Mayormente viene de una necesidad jerárquica y desde niveles inferiores son los que innovan.

P: ¿Considera que se innova de forma progresiva o esporádica?

R: Se innova de forma progresiva.

P: Cuando innovan, ¿Lo hacen a partir de detectar una nueva oportunidad en el mercado o desde un desarrollo propio?

R: Ambos métodos. Siempre se toma en cuenta los tiempos con los que se cuenta para hacer efectivo y poder cumplir esa necesidad.

P: ¿La empresa desarrolla innovaciones con la colaboración/cooperación de otras empresas o instituciones públicas?

R: Si. Se innova mucho pero con empresas privadas, no tanto con instituciones públicas

P: ¿Cuál considera que es el vínculo de información externo más importante? Clientes, proveedores, etc.

R: Sin duda son los clientes, quienes van a ser nuestros consumidores.

P: ¿Cuáles son las modalidades que utilizan en la organización del proceso de trabajo? (trabajo individual, célula de trabajo/equipo)

R: Siempre se trabaja en equipo, con un líder que lleve adelante el proyecto.

P: ¿Cuál es la función del supervisor del proceso de trabajo? (control de producción, cumplimiento de normas laborales, supervisión de calidad, conducción del trabajo, enlace entre niveles, realizar tareas de formación, estimular, alentar, etc.)

R: Depende el proyecto puede haber una estructura piramidal más alta, donde haya supervisores que lideren uno a mas ejes. Pero la función del líder siempre es estimular y hacer que el trabajo siempre se haga en equipo.

P: ¿En la compañía existen mecanismos para recibir sugerencias de mejoras en productos y procesos? ¿En qué consisten? (buzones, reuniones formales/informales)

R: Si. De hecho hay un grupo de innovación con cuenta en Facebook donde se hacen talleres semanales con cualquier empleado que quiera participar.

P: ¿Las actividades de Investigación y Desarrollo son permanentes u ocasionales?

R: Permanentes.

P: ¿Cuáles son las herramientas informáticas que utiliza actualmente la empresa para compartir conocimiento? (página web con información institucional, página web con información sobre productos servicios de la empresa, intranet, extranet para la gestión, etc.)

R: Se cuenta con una página web propia interna (intranet) y después se utilizan todo tipo de redes sociales (Facebook, Twitter, LinkedIn)

P: ¿Qué impacto tiene la aplicación de tecnologías en el desarrollo de innovaciones?

R: Tiene un impacto muy alto. Como dije anteriormente van de la mano de las innovaciones. Sin ellas no se podría crecer a la par como se hace hoy.

P: ¿Qué opina de los actuales sistemas de información?

R: Los sistemas de información son muy útiles para poder innovar. Es el motor de la tecnología y hace que todo sea más optimizable, se ahorre tiempo y dinero.

III Análisis de Documentos Telefónica

La visión de Telefónica es transformar en realidad las posibilidades que ofrece el nuevo mundo digital y ser uno de sus principales protagonistas. Uno de los pasos que ha dado la compañía ha sido la creación de diferentes unidades de desarrollo de productos y servicios globales, que abarcan, entre otros, Cloud Computing (servicios en la nube), eHealth, Servicios Financieros, M2M (conexiones máquina a máquina), Vídeo y Hogar Digital, Aplicaciones y Seguridad. Su objetivo es aprovechar economías de escala y adaptar desarrollos globales a necesidades regionales.

Estas unidades son los ejes de un modelo de innovación globalizado ideados para capturar el máximo de este crecimiento del sector de las telecomunicaciones. La nueva unidad de negocio, Telefónica Digital, con sede central en Londres y sedes regionales en Madrid, Sao Paulo, Silicon Valley y lugares estratégicos del continente asiático ofrecerá estos innovadores productos y servicios a los 300 millones de clientes de Telefónica y, además, aprovechará el potencial de internet para introducirse en nuevos mercados. Esta unidad nació con una dotación de 2.500 profesionales de alta cualificación, provenientes del área de nuevos servicios globales de Telefónica, Terra, Tuenti, Jajah, Telefónica I+D y Media Networks, entre otras.

Modelo de innovación abierta

Los cambios vividos en el contexto económico actual de globalización y de convergencia tecnológica, han posicionado a la innovación en Telefónica como una herramienta clave para alcanzar objetivos de crecimiento de ingresos y optimización de costes operativos. El modelo de gestión de la innovación avanza sobre tres líneas de acción: una plataforma global de innovación con aplicación local en las unidades de negocio, el desarrollo de capacidades que permitan alcanzar oportunidades de negocio a largo plazo y, finalmente, ofrecer una respuesta global frente a competidores y socios globales.

La innovación tecnológica en Telefónica busca la construcción digital para aprovechar las oportunidades que ofrecen las nuevas tecnologías y las herramientas de producción como el desarrollo software y el talento creativo. En 2011, incremento la inversión en este concepto hasta los 5.091 millones de euros (4.814 millones en 2010), de los que 983 millones se destinaron a I+D, un 23% más que en el ejercicio anterior y un porcentaje sobre ingresos del 1,6% (1,4% en el acumulado de los últimos tres años). Telefónica I+D realiza la mayor parte de las actividades de investigación aplicada a obtener las primeras versiones de productos; el resto, más de un 80%, fue realizado a través de empresas colaboradoras, constituyendo así una de las mayores redes de innovación del sector TIC mundial. Por otra parte, en Telefónica desarrollan las iniciativas de innovación globales con una clara voluntad de adaptarlas a las necesidades regionales y locales. Así, durante 2011, una de las motivaciones de la nueva organización del Grupo ha sido concentrar en la división de Recursos Globales la mayor parte de la I+D interna para el desarrollo de nuevas redes y en Telefónica Digital la I+D destinada al desarrollo de nuevos productos y servicios en el nuevo entorno digital. Esta nueva organización responde a la estrategia de Telefónica de ir más allá de la operación de redes y proporcionar servicios completos de tecnología a clientes empresariales y particulares para lograr mayor valor añadido que la mera conectividad fija o móvil.

Gestión de Propiedad Intelectual de Telefónica

Con el objetivo de crear valor sostenible en la Compañía a través de la protección de los productos que se están desarrollando y la identificación de nuevos activos tecnológicos hace ya tres años que establecieron la Telefónica Patent Office, actualmente dentro de Telefónica Digital. Esta Unidad asesora sobre la protección de los resultados e identifica las posibles patentes y promueve la generación de nuevas políticas de retorno de la inversión a partir de la comercialización de patentes o de su incorporación en estándares tecnológicos.

Casos de la Innovación en Telefónica

Telefónica y Campus Party

Movistar desplegó por primera vez en Campus Party, la nueva tecnología IPv6, el nuevo protocolo de Internet, que permitirá recuperar la conectividad extremo a extremo potenciando la llamada “Internet de las cosas”, donde las máquinas y numerosos dispositivos actuales o futuros, como ordenadores, smartphones, PDAs, automóviles, neveras, lavadoras o cualquier otro electrodoméstico, incorporarían conexiones de datos e Internet.

Movistar, que vuelve a apoyar Campus Party como patrocinador principal, dando a conocer este año otros proyectos estratégicos clave para la compañía, tales como Wayra, vinculado a los mejores talentos con espíritu emprendedor; Bluevia, dirigido a los Movistar ha mantenido desde los orígenes de Campus Party, hace quince años, un apoyo que ha contribuido a hacer de este encuentro de internet una referencia tecnológica a nivel mundial y a qué proyectos paralelos como Wayra, Bluevia o EducaParty se constituyan en fuentes de innovación y éxito de los proyectos de los participantes.

Por otro lado, Telefónica I+D presentó junto con la plataforma de hardware libre Arduino el producto Arduino Shield, que integra un módem que permite conectarse a Internet, fruto de meses de colaboración entre ambas compañías.

10 Fridays

Telefónica I+D ha puesto en marcha el programa 10 Fridays por el que ingenieros empleados de la compañía podrán disponer de diez viernes para desarrollar sus propias ideas y que no son necesariamente parte de su día a día en la empresa. Con esta iniciativa se trata de favorecer la creatividad de los ingenieros y motivarlos al facilitarles trabajar en temas que impulsan ellos mismos en áreas de su interés. El programa 10 Fridays es pionero en España y en él tienen cabida proyectos diversos como e-health, análisis de datos psicométricos, desarrollo de juegos en HTML5 o proyectos con empresas de moda y publicidad.

Semana de Innovación

Durante toda una semana se celebró en Madrid la “Semana de la Innovación”, una iniciativa, exportada directamente desde Argentina, donde ya han tenido lugar tres ediciones y donde participan los profesionales de varias empresas del Grupo. Entre las dinámicas se presentaron charlas con el fin de hacer reflexionar acerca de la gran oportunidad de desarrollar pequeñas innovaciones en el día a día incrementando así la cultura innovadora en Telefónica. Esta es una experiencia positiva, que brinda la oportunidad de exportar el modelo de Innovación a todos los países en donde Telefónica está presente. La importancia de este tipo de proyectos es que se desarrolla con know how propio, compartiendo así el éxito a nivel global y buscando la mejora de la gestión de los indicadores de innovación dentro del Grupo.

Innovación abierta

Telefónica ha desarrollado un modelo de innovación abierta para la gestión de la innovación tecnológica que contribuye a mejorar la aplicación de los resultados de la investigación técnica en los servicios comerciales, centrándose en determinadas actividades de investigación aplicada alineados con la estrategia de Telefónica. Este modelo se ha ejecutado a través de las siguientes líneas de trabajo que tienen como objetivo desarrollar nuevas soluciones en colaboración con terceros, profundizando una línea de trabajo iniciada en ejercicios anteriores. Entre otras iniciativas, destacan las siguientes:

- abrir las plataformas de la empresa la colaboración con terceros
- apoyar a empresas tecnológicas a través del fondo de capital riesgo de Telefónica
- incorporar a clientes en los procesos de innovación
- colaborar con Universidades, bien en proyectos, o bien a través de las Cátedras Telefónica
- participar en programas y plataformas tecnológicas de promoción de la I+D empresarial a nivel nacional e internacional
- innovar en colaboración con las empresas líderes de cada sector

Innovación tecnológica: I+D+i

Telefónica Investigación y Desarrollo (TID) es el principal catalizador de la innovación tecnológica del Grupo. Realiza actividades de investigación aplicada, conceptualización de nuevos usos de comunicación y desarrollo de productos y servicios innovadores para los negocios del Grupo.

Las actividades de I+D realizadas recientemente se han centrado en:

- comunicación del futuro entre las personas de una manera natural, aprovechando Internet, Web 2.0 y los teléfonos inteligentes
- vídeo y servicios multimedia (combinación de texto, audio, imágenes y vídeo) con una experiencia de usuario en todos los dispositivos conectados
- soluciones avanzadas en los negocios emergentes de las TIC, como plataformas para la tele-salud, vigilancia y soporte remoto a los pacientes o monitorización
- gestión de servicios entre máquinas (M2M), relacionados con la eficiencia energética y movilidad de las personas
- la computación en Cloud que hacen uso intensivo de los recursos disponibles en la web para publicar, comercializar y distribuir aplicaciones
- análisis del perfil de los usuarios en función de su uso de las comunicaciones proporcionando oportunidades para servicios y modelos de negocio (campañas de marketing, publicidad dirigida y servicios contextuales personalizados, reducción de la rotación, venta cruzada,...)
- y evolución de la red y servicios en una nueva infraestructura global común a todas las líneas de negocio, para reducir costes de operación y mantenimiento, ofertando más capacidad, contenidos y la evolución de una Internet de las personas hacia una Internet de los objetos (los espacios inteligentes en casa, en el coche, en la ciudad,...).

Proyectos prácticos de Innovación en Telefónica

A principios de 2011, Telefónica lanzó Wayra, una aceleradora de proyectos de emprendimiento basado en las TIC. Wayra ayuda a los emprendedores con talento a acelerar sus proyectos utilizando, además, la mejor red de mentores de la industria, y el apoyo financiero a través de una red de fondos de innovación para Latinoamérica, España y otros países europeos. Un apoyo que incluye tres grandes áreas: infraestructura, apoyo en la gestión y un entorno de trabajo apropiado.

Para cualquier idea de negocio, solución, diseño o proyecto que solucione una necesidad en alguno de los ámbitos de los servicios tecnológicos, de comunicaciones, o en cualquier otro del mundo digital en entorno web o soporte móvil, Wayra ofrece la ayuda necesaria para hacerlo realidad.

Ellos analizan las propuestas recibidas conforme a tres ámbitos de evaluación: carácter innovador y disruptivo, novedad tecnológica y atractivo de la oportunidad.

BlueVia

En febrero de 2011, Telefónica lanzó una comunidad de desarrolladores, con el nombre de BlueVia que operará en todas las regiones en las que está presente Telefónica.

BlueVia es una comunidad abierta y colaborativa cuyo objetivo es reunir el pool de talento creativo existente actualmente en la comunidad y proporcionarles las herramientas, infraestructura y plataforma, así como ideas y datos, para ayudarles a identificar y satisfacer la demanda del mercado. Con BlueVia, Telefónica se convierte en el primer operador del mundo en ofrecer a los desarrolladores entre un 10 % y un 50% de los ingresos generados por las transacciones API; además, éstos conservan un 70 % de todos los ingresos por la venta de aplicaciones y suscripciones. Los desarrolladores serán capaces de comercializar sus aplicaciones en países de todo el mundo y recibir una parte de los ingresos que genere el tráfico creado por ellos a través de sus innovadoras aplicaciones.

Movilforum

Movilforum, el Programa de Partners de Telefónica, es una iniciativa de la compañía para trasladar a nuestros clientes las mejores soluciones TIC en movilidad del mercado, que con su origen hace doce años, originó uno de los primeros foros tecnológicos promovidos por una operadora.

Anualmente, organizan un evento para clientes, Movil Forum Conference, en el que damos a conocer los últimos avances en movilidad, siempre afín a un único objetivo: conocer y ofrecer los servicios más vanguardistas e innovadores en el sector de la movilidad.

Actualmente, la comunidad de Movilforum está formada por los principales socios tecnológicos del mundo TIC (Samsung, Apple, Microsoft, Nokia, Blackberry, Google, etc) y más de **130** empresas participantes (sólo en España), además de miles de asociados y se ha replicado con éxito en Latinoamérica.

Herramientas 2.0 para los profesionales

En Telefónica tratan de aprovechar los canales 2.0 para aportar información a los empleados, fomentar el diálogo, canalizar el talento, favorecer la colaboración, alinear el día a día con los objetivos del negocio y consolidar su sentido de pertenencia.

Los medios sociales permiten enriquecer el diálogo de las empresas con sus stakeholders de modo muy importante: la conversación puede ser inmediata, continua, sin límites; la audiencia amplísima; y las posibilidades de escuchar, aprender y compartir, infinitas.

Para aprovechar estas ventajas, en Telefónica han desarrollado una metodología de diálogo que combina los canales 2.0 con los tradicionales encuentros con los grupos de interés.

Así, en torno a los eventos presenciales planteados para tratar temas relevantes para la Compañía y los stakeholders, organizamos debates online en RConversa, plataforma creada por Telefónica a mediados de 2011. Para ampliar el alcance de la conversación y hacerla más participativa, ésta también se da a través de Twitter, a través del hashtag #RConversa.

A lo largo del proceso de diálogo se da una retroalimentación entre los mundos offline y online ya que las aportaciones de los internautas se trasladan al encuentro físico y viceversa. El moderador del diálogo, figura clave en la metodología planteada por la Compañía, actúa de vehículo transmisor, dinamiza la conversación e integra en las conclusiones las ideas más significativas.

RConversa

Para fomentar el diálogo con los stakeholders, en Telefónica han desarrollado RConversa, una plataforma online que permite realizar debates temáticos y que está integrada con las principales redes sociales. Además, incorpora una opción para realizar mesas redondas virtuales con expertos de cualquier rincón del mundo.

Las conversaciones están moderadas por especialistas en sostenibilidad y se completan con encuestas, documentos y enlaces de interés.

Redes sociales

Los canales de Twitter @RCySost y de Facebook permiten conversar con los stakeholders con gran facilidad. Con esta herramienta 2.0 pueden comentar con ellos las novedades en Responsabilidad Corporativa y Sostenibilidad, lanzar encuestas e iniciativas participativas, conocer sus expectativas, fomentar el debate en torno a mejores prácticas, tendencias, estudios, etc. Además, contamos con un álbum de fotos en Flickr y un canal de vídeos en Youtube, que permiten compartir contenido audiovisual con los usuarios de forma sencilla y accesible.

Atlas RC

El Atlas RC es una aplicación interactiva que muestra, de modo intuitivo y amigable, una selección de indicadores sobre la evolución de Telefónica en aspectos de Responsabilidad Corporativa y Sostenibilidad en más de 20 países. Este Cuadro de Mando también cuenta con casos prácticos y premios que ilustran proyectos destacados.

Wiki interna

Internamente, la Compañía aprovecha los canales 2.0 para informar a sus empleados, fomentar el diálogo y canalizar el talento. El proyecto Comunica 2.0, que se lanzó en noviembre del 2009, tiene el objetivo de recopilar el conocimiento que hay en la Compañía. A través de ella, los empleados

pueden consultar y publicar información sobre productos y servicios, proyectos, departamentos y perfiles de colaboradores de la empresa. Al cierre de 2011, contaba con más de 5.500 usuarios registrados, un 52% más respecto a 2010, y más de 3.200 entradas creadas, un 17% más. En 2011 trabajó en la extensión de la Wiki a Telefónica Europa, comenzando por España. En concreto, la herramienta se lanzó en la Dirección de Desarrollo de Contenidos Audiovisuales, y en el área de Empresas. En una segunda fase, la iniciativa contempló el nacimiento de un ecosistema de microblogging, por medio de Yammer. En 2011 se han creado, entre otras, la comunidad de Comunicación Interna Latinoamérica, Canal Online del negocio móvil, y la comunidad de Contabilidad Analítica de Latinoamérica, entre otras. Las comunidades en Yammer facilitan la transición hacia el tercer hito del proyecto, la red social interna. No obstante, en 2011 se ha trabajado también en otros escenarios posibles de red colaborativa, como es el piloto de ADN en Argentina.

Yammer

Yammer se ha afianzado dentro de la compañía hasta superar en 2011 los 20.000 usuarios: unos 14.000 en Europa y unos 7.000 en Latinoamérica. La red resulta de gran utilidad para compartir información, planes, inquietudes y casos relacionados con clientes y negocios. También se ha convertido en una buena herramienta para que los empleados puedan aportar a los proyectos en curso ideas que pueden surgir incluso fuera de la oficina y se comparten a través de la aplicación de Yammer para los smartphones. Así, por ejemplo, la utilización de este canal de microblogging en 2011 facilitó la toma de decisiones tanto en áreas como Recursos Humanos y Comunicación Interna como en la Alta Dirección.

Entre las comunidades de Yammer más activas destacan la formada por los responsables de los canales online de Latinoamérica y las comunidades de conocimiento eKISS, plataforma de intercambio de conocimiento de Telefónica. Además, la formación también se está extendiendo en este nuevo medio: cada una de las escuelas (English School, Escuela TIC...) que componen la plataforma de e-learning tiene o va a tener una extensión en Yammer. Por otro lado, el diálogo y la transferencia de conocimiento se apoyan en eKISS, plataforma interna global que nos permite compartir más de 200.000 documentos y que registró más 250.000 visitas y 32,5 millones de accesos durante 2011. Además, el equipo de eKISS organiza conferencias presenciales para todos los empleados con acceso online, en directo y en diferido que atraen a más de 15.000 personas.

Innovación Green TIC

Se creería que la crisis económica ha generado que las agendas “Verdes” de las compañías pasen a segundo plano. En el sector TIC y sobre todo en el de las telecomunicaciones es un caso especial pues han puesto mayor atención en la oportunidad de negocio a través de servicios de eficiencia energética que favorezcan la competitividad de los clientes a través de una reducción de costes. El desarrollo de tecnologías Green va de la mano con modelos de negocio exitosos basados en la innovación y conocimiento de los mercados. Telefónica tiene un reto, incluir aspectos “green” y de eficiencia energética en servicios TIC para edificios, sector transporte, sector eléctrico, entre otros. La estrategia de innovación global de Telefónica tiene como objetivo transformar en realidad las posibilidades que ofrece el nuevo mundo digital y ser uno de sus principales protagonistas. Durante 2011, solamente el equipo de Telefónica I+D (Investigación y Desarrollo) invirtió 15 millones de euros en procesos de innovación para servicios de eficiencia energética (transportes, utilities, smart buildings) basados sobre todo en M2M.

Formación y gestión del talento

El Grupo Telefónica, sin incluir el Grupo Atento, cuenta con más de 134.000 empleados de los que 1.540 son directivos. La plantilla se distribuye entre 25 países y es un 1% más amplia que en 2010. La plantilla total asciende a 291.027. Esa plantilla significa un incremento de 2,1% respecto al cierre del ejercicio 2010.

La formación y desarrollo de los empleados en Telefónica se enmarca en un ciclo que comienza con la fijación de objetivos, continúa con la evaluación del desempeño (qué se ha logrado y cómo se ha

hecho) y concluye con el diseño de su plan de desarrollo individualizado a partir de las oportunidades que Telefónica pone a su disposición. Durante todo el proceso, buscamos promover un liderazgo inspirador que fomente una cultura de “feedback” como parte esencial del crecimiento de las personas. Las oportunidades de desarrollo en Telefónica se estructuran a través de diferentes herramientas: formación presencial (cursos, seminarios, talleres, conferencias...) y formación eLearning; experiencias críticas (asignaciones internacionales, liderazgo de proyectos, etc.); oportunidades de desarrollo en el propio puesto de trabajo; colaboración en proyectos; aprendizaje de otros (mentoring, coaching...); y herramientas de valoración y auto-conocimiento. en una media de 60 horas por empleado.

Universitas

Telefónica desde Universitas desarrolla una labor clave en la formación de los empleados. En 2011, el equipo de Universitas diseñó su nueva visión: “Crear un lugar que llegue a ser el punto de encuentro para Telefónica, una incubadora de ideas, un espacio de reflexión, un laboratorio para experimentar y cometer errores, para aprender y compartir, y así permitirle a Telefónica ser una verdadera learning organisation”.

Corporate E-learning (a+)

Telefónica se sitúa en el ámbito de la gestión del proyecto de eLearning Corporativo. Los principales logros de 2011 en materia de eLearning han sido:

- La puesta en funcionamiento de la nueva versión de la plataforma e-learning global, cuya principal novedad es la incorporación de toda una serie de herramientas 2.0 para desarrollar una nueva cultura interna de “social learning”.
- La implantación de: Escuela de idioma inglés con casi 7.000 alumnos y con un altísimo nivel de satisfacción.
- Escuela de finanzas (más de 2.000 alumnos) incluyendo lecciones magistrales de los principales directivos del área financiera corporativa.
- Escuela TIC, con más de 6.400 alumnos.
- Piloto de programa de formación on-line semipresencial de idioma chino.
- Diseño e implantación de contenidos globales, de utilidad estratégica para toda la compañía (“Conoce Telefónica”, “Recomendaciones de uso de las redes sociales para los empleados de Telefónica”, “Fundamentos de Business Intelligence”).
- Creación de la comunidad de gestores e-learning locales en todas las operaciones locales de Telefónica.

Impacto Económico

- En 2011 invirtió más de 5.000 millones de euros en innovación tecnológica, un 8,1% de nuestros ingresos. El porcentaje acumulado en los últimos tres años de la inversión en I+D+i sobre ingresos asciende así al 7,9%.
- Una nueva compañía, Telefónica Digital, trabaja para capturar al máximo el crecimiento en el entorno digital en áreas como servicios financieros, ehealth, M2M, cloud computing, vídeo y hogar digital, publicidad y seguridad.
- El pasado año fueron líderes en satisfacción del cliente en el sector de telecomunicaciones, con una valoración de 7,13 puntos sobre 10.

Impacto Ambiental

- Fomenta la innovación en Green TIC a través de concursos para desarrolladores de aplicaciones promoviendo así el emprendimiento y la transferencia de tecnología.

Impacto Social

- A cierre de 2011, dábamos empleo a un total de 291.027 profesionales, un 2,1% más que en 2010, e invertimos 66,4 millones de euros en su formación.
- Telefónica fue elegida por el instituto Great Place to Work como una de las 25 mejores compañías globales para trabajar en el mundo.

- Desarrolla cerca de 50 iniciativas de innovación social a partir de ideas o soluciones TIC que satisfacen necesidades sociales de mayores, personas con discapacidad y de la base de la pirámide.
- Creo una plataforma de diálogo *online*, www.rconversa.com, para reforzar el *stakeholder engagement*.

Anexo Entrevista a Marcelo De Vincenzi

Nombre y apellido del entrevistado: Marcelo De Vincenzi

P: ¿Qué es la innovación en el marco empresarial?

R: Innovación es un proceso cognitivo que se produce dentro de nosotros los seres humanos. Lo que hace es asociar dos o más ideas que más tarde van a dar lugar a un producto nuevo. Es decir que la innovación se da por un “merge” (fusión) de ideas. Cuando hablamos de innovación en una industria estamos hablando de un producto final que se genera desde el marco de experiencias previas y de mejoras de los procesos. Como existen tantas millones de combinaciones, la creatividad nunca va a dejar de existir; porque a más combinaciones, más productos.

P: ¿Cuál es la particularidad que tiene la innovación en el siglo XXI?

R: La innovación siempre estuvo presente, pero la particularidad en este siglo es que tenemos el apoyo de la tecnología. La innovación es lo que nos permitió hoy entrar en la sociedad del conocimiento.

El Siglo XIX se caracterizó por la revolución industrial, donde el foco estaba dentro de lo que era la industria. El Siglo XX por la revolución de los procesos: podemos hablar del JIT (Just in Time), de cómo hacer lo mismo de manera más eficiente y efectiva. Pero ya en este siglo estamos hablando de una revolución tecnológica donde la informática forma parte de uno de los tantos factores que hace que la innovación se produzca.

P: ¿Cuáles son los objetivos de la innovación?

R: Sobre todo el objetivo fundamental es crear, en los recursos que se generan desde la innovación tecnológica, un crecimiento sustentable a nivel organizacional o nación. En otras palabras, el mayor objetivo de la innovación se genera en mostrar y crear nuevas alternativas para mejorar nuestra calidad de vida.

P: ¿En qué nos afecta a nosotros y a las empresas la inclusión de nuevas tecnologías?

R: La innovación genera en cierta forma una cultura diferente. Una cultura que podemos llamar “cibercultura”, que hace que dependamos de ella como un recurso o alternativa para poder hacer las cosas mejor que antes, ya sea las que antes no podíamos hacer o que si las hacíamos nos costaban mucho más tiempo.

P: ¿Cuál es el en definitiva aporte de la innovación y las tecnologías a nuestra sociedad?

¿Permite una mayor cooperación y transmisión de conocimientos?

R: Permite mayor alcance. Lo que se define como “ubicuidad”. Esto marca una nueva era, la era de la ubicuidad, lo que implica estar presente sin estar en un lugar físico, sino que uno puede estar presente en todas partes.

Es decir, la ubicuidad permite acercar personas que lamentablemente por el tema de la distancia o por limitaciones físicas no se pueden encontrar. Sin ir más lejos, cuando uno debe reunirse no todas las personas tienen que estar físicamente presentes. Hoy, con solamente tener tecnologías muy económicas - la mayoría es gratuita como “Skype” - podemos hacer una reunión muy importante. Esto, indirectamente, permite una mejor transmisión de conocimientos.

P: Si pudiéramos diferenciar entre una era del conocimiento y una era de la ubicuidad, ¿qué diferencias cree que encontraría?

R: Previo a la era del conocimiento, es decir en el siglo pasado, el valor del dinero estaba basado ya sea en la moneda física, en el peso del oro o en las reservas que uno tenía. Mientras que hoy en la era del conocimiento, el activo más importante a la hora de valorar la adquisición de una empresa o de valorizar un país, es la capacidad de generar o construir conocimiento. Por eso hablamos de era del conocimiento. Es decir hoy se abren las puertas, y a través de cualquier computadora, celular o cualquier aparato se abre una nueva ventana para poder acceder a toda la información. Hoy el gran paradigma – por eso se habla de sociedad del conocimiento – es: tenés un montón de información y esa información la tenés que filtrar y procesar para poder construir conocimiento. Los procesos son varios y partimos de datos que luego se transforman en información. Esa información se elabora, se genera conocimiento y a partir de ahí sale lo que es la sabiduría. Es decir, la aplicación de lo que vos vas a hacer. Por eso lo llama sociedad del conocimiento.

Esta sociedad del conocimiento sucede al mismo tiempo como aldea global. Es decir, la globalización de los accesos. El poder leer los diarios a través de internet y enterarte vos más rápido de lo que sucede al otro lado del hemisferio que lo que se enteran los noticieros. Un ejemplo

claro – esto no es cosa de siempre, sino de ahora – es que los noticieros dependan de su audiencia y le pidan que si se enteran de algo, les avisen. Es decir, todo ello es conocimiento. Ellos necesitan construir de esa información que brindás, construir conocimiento – lo que quiere decir que hay un proceso de elaboración y a partir de ahí asimilarlo para poder hacer sabiduría personalizada en cada una de las personas/televidentes.

Volviendo a innovación, hoy la innovación no solamente está en volcar información sino en el hecho de cómo con esa información podés generar la web 2.0 o la web semántica. La web semántica no solamente habla de espacios de interacción sino que está hablando de que esta web interprete no lo que yo digo sino lo que quiero decir. Y que el mismo servicio, la misma interface que yo utilizo para comunicarme, pueda absorber mis necesidades en base a mis hábitos, a mi forma de escribir. Que me empiece a conocer. Eso se genera a través de algoritmos genéticos. Entonces, ¿a qué me refiero con construir sabiduría personalizada? Al hecho de que cuando compramos por Internet (por ejemplo en Mercado Libre) vamos a ver que no es casual que cuando nos logueamos nos ofrezcan productos relacionados con nuestros intereses. Es decir, la página de inicio de cada usuario es distinta. Eso es estar en una sociedad del conocimiento. Estamos en medio de una revolución tecnológica haciendo que la tecnología trabaje para nosotros y no nosotros para la tecnología.

Por último, la innovación no solamente está basada en la parte de interfaces, sino también en la de hardware. Los nuevos desafíos que se están planteando – que de hecho ya existe algo - tienen que ver con reemplazar los teclados y que nosotros solamente tengamos que hablarle a la máquina. Es decir, poder acercarle el lenguaje humano a una máquina y que la máquina me responda.

La sociedad del conocimiento, entre otras cosas, se basa en cómo optimizar las búsquedas de información, para que el día de mañana a la hora de buscar algo no nos aparezcan 500.000 resultados. Esos son los nuevos desafíos que se están planteando.

P: ¿Cuales son las herramientas tecnológicas que permiten compartir conocimiento?

R: Actualmente las tecnologías son muy económicas y hasta gratuitas, herramientas como Skype, mail, Web 2.0 permiten generar conocimiento. El peso de lo que nosotros tenemos de información, es uno de los mayores activos.

P: ¿Cuál es el cambio en la era del conocimiento?

R: En la era del conocimiento, al abrirse la puerta de las tecnologías, cambió el paradigma. Hoy hay más información que la que podemos procesar.

Si bien guardamos información en una gran nube, hay que entender que ese espacio es limitado y en algún momento va a colapsar. Lo importante hoy es diferenciar y priorizar lo que nos sirve de lo que no (información de dato) para mañana construir conocimiento y en base a eso sabiduría.

P: ¿Qué es lo negativo del aporte de las tecnologías?

R: El aporte negativo es un poco lo que se ha mencionado: la gran cantidad de información y de reservorios. Por lo tanto lo que necesitamos es más y mejores herramientas que ayuden a filtrar la verdadera información.

P: ¿Cuál otro aporte da la tecnología?

R: La sociedad del conocimiento se basa en cómo optimizar las búsquedas de información. Los nuevos desafíos de los sistemas, es el paradigma que Cloud, la información debe estar en algún lado, sin embargo alguien la debe filtrar. El desafío de la tecnología es poder normalizar la información, eliminar los temas redundantes, y dejar solo lo más importante.

Por otro lado, la información tiene que estar y siempre presente. Por eso precisamos más herramientas que nos permitan optimizar los procesos.

P: ¿La tecnología genera ventajas competitivas?

R: La tecnología es fundamental. Es un socio estratégico en cualquier proceso. Permite alcanzar horizontes que no podés alcanzar de otra forma.

Está al servicio nuestro y ahí es donde nace la sociedad del conocimiento. El conocimiento que se genera a través de la innovación. Esto hace que el mayor activo que tengamos como empresa o como persona es decidir cómo y cuándo acceder a ese conocimiento en el momento indicado.

P: ¿La innovación es propia o está condicionada a algunos ramos de la industria en especial?

R: Si hay que tener algo en claro es que la innovación es transversal a cualquier tipo de disciplina, no está sesgada al tema de la tecnología puntualmente. Por ejemplo: en Estados Unidos es un hecho que en las elecciones de 2008, Obama se dio cuenta que para ganar tenía que poner para su campaña mucho esfuerzo en Florida, uno de los estados “bisagra”. Esto es que básicamente todo fue captado por la tecnología y hoy en día ya es común escuchar que las campañas políticas se hacen sobre la base de Internet.

P: ¿Cuál es a su criterio la realidad en Argentina?

R: La realidad en Argentina, como así también en muchos países en vías de desarrollo es positiva, porque el hecho de ser países con pocos

“boundaries” o límites permite crecer a tasas elevadas y rápidamente. La industria de la tecnología en nuestro país es una de las más importantes desde el punto de vista del crecimiento.

Cada empresa innova y gestiona su conocimiento de maneras diferentes. Es verdad que las casas matrices en principio y las que menos experiencia tienen, tratan de desembarcar e imponer un modelo que ya les funcionó en otro lado. Pero también, están aquellos que tuvieron la capacidad de adaptarse y asimilar ese modelo de casa matriz a la realidad regional. En el caso de Telefónica, en un principio quiso implantar su modelo, pero hoy tiene un modelo híbrido y tiene su marketplace que es completamente diferente al de Europa.

Google Argentina, que desembarcó hace poco, está en una etapa exploratoria preguntándose qué puede hacer en Argentina que no esté haciendo en otros lados. Globant, si bien es de Argentina, es un caso muy interesante porque su modelo de negocios se adapta al estilo de las circunstancias y va adaptándose a la regionalidad de cada país. IBM también tiene una política de negocios que se adapta a cada región. Por eso sobrevive. Apple, al contrario tuvo que irse, porque es una empresa sumamente propietaria y centralizada.

Todo esto es una madurez del mercado en relación a la sociedad del conocimiento, porque hoy los resultados muestran que no hay que esperar a fracasar para realmente hacer las cosas. Los resultados muestran que se puede proponer, que se puede innovar

Anexo: Google.

I. Historia de la Compañía

Google es una compañía global y líder tecnológico, enfocada en conectar a las personas y proveerles información. Google aspira a construir productos que mejoran la vida de millones de personas alrededor del mundo. Su principal producto es el motor de búsqueda de contenido en Internet del mismo nombre.

Larry Page y Sergey Brin, dos estudiantes de doctorado en Ciencias de la Computación) se conocieron en la Universidad de Stanford, donde desarrollaron un motor de búsqueda resultado de la tesis doctoral de Larry y Sergey para mejorar las búsquedas en Internet. El dominio "Google" fue registrado el 15 de septiembre de 1997. Partiendo del proyecto concluido, Page y Brin fundan, el 4 de septiembre de 1998, la compañía Google Inc.

II Análisis de documento

Aunque su principal producto es el buscador, la empresa ofrece también otros servicios: Un servicio de correo electrónico llamado Gmail, su mapamundi en 3D Google Earth, un servicio de mensajería instantánea basado en XMPP llamado Google Talk, el sitio web de vídeos You Tube, otras utilidades web como Google Reader o Google Noticias, el navegador web Google Chrome, y su más reciente creación, el servicio de red social Google+, al igual lidera el desarrollo del sistema operativo basado en Linux, Android, usado actualmente en teléfonos celulares y tabletas. Actualmente está trabajando en un proyecto de gafas de realidad aumentada, el Project Glass, en un servicio de fibra óptica, el Google Fiber y en vehículos autónomos.

La misión de Google es organizar la información del mundo, ser universal y accesible a todos. Google se ha convertido en un desarrollador principal de nuevas herramientas de productividad para Internet, a menudo en competencia directa con Microsoft, Yahoo!, Apple y otros innovadores de Internet, tales como Second Life, Skype, AOL y muchos pequeños competidores.

Google se caracteriza por cambios rápidos y convergentes, así como por su capacidad de lanzar nuevas tecnologías todos los días en el mercado.

Sin embargo, se enfrenta a una competencia formidable en todos los aspectos del negocio, en especial las empresas que desean conectar personas con información en la web y darles publicidad relevante.

Se enfrenta a la competencia a partir de:

- Motores de búsqueda en General, como Yahoo y Bing de Microsoft.
- Los motores de búsqueda verticales y sitios web de comercio electrónico, tales como Kayak (consultas de viaje), Monster.com (trabajo consultas), WebMD (para consultas de salud), y Amazon.com y eBay (e-commerce). Algunos usuarios navegan directamente a dichos sitios web en lugar de ir a través de Google.
- Las redes sociales, como Facebook y Twitter. Algunos usuarios están confiando más en las redes sociales para productos o servicios referidos, en lugar de la búsqueda de información a través de los motores de búsqueda en general.
- Otras formas de publicidad, como la televisión, radio, periódicos, revistas, vallas, y las páginas amarillas, de dólares de publicidad. Los anunciantes de Google suelen anunciar en múltiples medios de comunicación, tanto online como offline.
- Las aplicaciones móviles en dispositivos como iPhone que permiten a los usuarios acceder a información directamente desde un editor sin necesidad de utilizar los motores de búsqueda.
- Los proveedores de productos y servicios en línea. Algunos de los productos y servicios en línea, incluyendo Gmail, YouTube y Google Docs, compiten directamente con las empresas nuevas y

establecidas, que ofrecen servicios de comunicación, información y entretenimiento integrado en sus productos o los medios de comunicación propiedades.

Cultura y Empleados

“Nos sentimos muy orgullosos de nuestra cultura” por lo que “abrazamos la colaboración y la creatividad, fomentando la interacción entre las ideas para abordar los complejos problemas técnicos” declaración Googler.

La transferencia y diálogo abierto son fundamentales dentro de la compañía, por lo que se asegura que las noticias lleguen a los empleados, en primer lugar a través de los canales internos. A pesar del rápido crecimiento, todavía conserva las raíces de su puesta en marcha, otorgándoles libertad a los empleados para generar y desarrollar ideas, independientemente de su función o jerarquía dentro de la empresa.

Reclutamiento

Se esfuerza por contratar a los mejores, con antecedentes y perspectivas tan diversas como los clientes globales. Google ofrece un ambiente donde estos talentosos pueden tener carreras profesionales en el cumplimiento de algunos de los mayores desafíos tecnológicos, los cuales tienen un enorme impacto en el mundo.

Al 31 de diciembre de 2011, tenía 32.467 empleados a tiempo completo, que consta de 11.665 en la investigación y el desarrollo (36%), 11.933 en ventas y marketing, 4651 en general y administrativos, y 4.218 en las operaciones.

La política interna de Google es una política de que todos tienen derecho a opinar, así como también en los procesos de selección a través de comités de selección. Es decir, que mucha gente entrevista a los candidatos. Son sus futuros compañeros los que seleccionan a los compañeros.

Las personas seleccionadas deben saber jugar en equipo, saber convivir, debe ser un proceso arraigado que les permite encontrar el equilibrio correcto y el talento adecuado.

Operaciones Globales y Redes de Datos Geográficos.

Google ofrece productos y servicios en más de 100 idiomas y en más de 50 países, regiones, y territorios. En www.google.com o uno de otros dominios de Google, los usuarios pueden encontrar información en diferentes idiomas y en diferentes formatos. Sin embargo, los Estados Unidos representaron aproximadamente el 46% de los ingresos en 2011.

Competencia.

Google enfrenta una intensa competencia. Por lo que, si no continúa innovando y ofreciendo productos y servicios que sean útiles para los usuarios, no podrán seguir siendo competitivos, y los ingresos y resultados de operación podrían ser afectados negativamente. El negocio y la industria donde se encuentra Google están evolucionando rápidamente. Por lo que, la competitividad se intensifica, debido a cambios en la tecnología, cambio en las necesidades de los usuarios, y las introducciones frecuentes de nuevos productos y servicios por parte de la competencia. Existen muchos competidores en diferentes industrias, incluyendo motores de búsqueda generales, motores de búsqueda verticales y sitios de comercio electrónico, redes sociales, compañías de medios tradicionales, proveedores de productos y servicios en línea. Los actuales y competidores potenciales van desde empresas grandes establecidas hasta las nuevas start-ups. Las empresas establecidas tienen una historia más larga de funcionamiento y las relaciones establecidas con más clientes y usuarios, por lo que pueden utilizar su experiencia y sus recursos de forma que puedan afectar la posición competitiva de Google, incluso mediante la realización de adquisiciones, invirtiendo agresivamente en investigación y desarrollo, iniciando reclamos de propiedad intelectual o compitiendo agresivamente para anunciantes y sitios web internacionales. Como también ambas, pueden ser capaces de innovar, ofrecer productos y servicios o lanzar una nueva creación más rápida que Google.

Por lo que el éxito de Google depende de la provisión de productos y servicios que hacen un uso de Internet más útil y de una experiencia más agradable para los usuarios. Los competidores están en constante desarrollo de innovaciones en la búsqueda web, en la línea de publicidad y en los productos y servicios basados en la web. Por ello, debe seguir invirtiendo importantes recursos en investigación y desarrollo, incluso a través de adquisiciones, con el fin de mejorar la tecnología de búsqueda web, los productos y servicios existentes e introducir nuevos productos y servicios que la gente pueda usar con facilidad y eficacia. Si no es capaz de ofrecer productos y servicios de calidad, los usuarios pueden no estar satisfechos y pasar a la competencia. Los resultados operativos también se verían afectados si las innovaciones no responden a las necesidades de los usuarios, anunciantes y miembros de la red de Google.

Adquisiciones

Las adquisiciones e inversiones podrían dar lugar a dificultades de funcionamiento y otras perjudiciales consecuencias que pueden tener efectos nocivos en el negocio y resultados de operación. Las adquisiciones son un elemento importante de la estrategia corporativa global. Estas transacciones podrían ser material para la condición financiera y los resultados de operaciones.

Protección del capital intelectual.

Las empresas de Internet, la tecnología y los medios de comunicación poseen un gran número de patentes, derechos de autor, marcas registradas y secretos comerciales. Sin embargo, los esfuerzos para proteger los productos bajo los derechos de propiedad pueden no ser suficientes o ineficaces. A pesar de que tratan de obtener protección por patente para las innovaciones, es posible que no sean capaces de proteger algunas de estas innovaciones. Como lo son los software open source, donde no puede tener protección total de patentes para estas innovaciones.

Resultado operativo.

	Year Ended December 31,		
	2009	2010	2011
Advertising revenues:			
Google websites	\$ 15,723	\$19,444	\$ 26,145
Google Network Members' websites	7,166	8,792	10,386
Total advertising revenues	22,889	28,236	36,531
Other revenues	762	1,085	1,374
Revenues	<u>\$ 23,651</u>	<u>\$ 29,321</u>	<u>\$37,905</u>

El aumento de los ingresos 2010 a 2011 se debió principalmente a un aumento en los ingresos por publicidad generada por los sitios web de Google y sitios web de los miembros de Google en la red. El aumento en los ingresos por publicidad para Sitios web de Google y sitios web de los miembros de Google en la red se debió principalmente a un aumento en el número de clics asalariados a través de los programas de publicidad y, en menor medida, el aumento de la media de coste por clic a pagar por los anunciantes.

El aumento en el número de clics pagados fueron generados a través de los programas de publicidad debido a un aumento en tráfico agregado, mejoras de monetización, incluyendo algunos nuevos formatos de anuncio, y la continua expansión global de los productos, la base anunciante, el usuario, así como un aumento en el número de miembros de la red de Google. Además, el incremento en los ingresos de publicidad de sitios web de miembros de la red Google a partir de 2010 a 2011 fue parcialmente compensado por la pérdida de una asociación de búsqueda y, en menor medida, por una calidad de búsqueda mejora realizada durante el primer trimestre de 2011.

En el siguiente cuadro podemos ver que Google invierte en promedio un 13% de sus ingresos en el sector Investigación y Desarrollo. Si bien no es un estándar de la industria, es un valor sumamente

elevado a comparación de otros negocios. Por lo que nos permite tener una idea aproximada del esfuerzo que en ello se destina.

	<u>Year Ended December 31,</u>		
	<u>2009</u>	<u>2010</u>	<u>2011</u>
Consolidated Statements of Income Data:			
Revenues	100.0%	100.0%	100.0%
Costs and expenses:			
Cost of revenues	37.4	35.5	34.8
Research and development	12.0	12.8	13.6
Sales and marketing	8.4	9.5	12.1
General and administrative	7.0	6.8	7.2
Charge related to the resolution of Department of Justice investigation	0	0	1.3
Total costs and expenses	<u>64.8</u>	<u>64.6</u>	<u>69.0</u>
Income from operations	35.2	35.4	31.0
Interest and other income, net	0.3	1.4	1.5
Income before income taxes	35.5	36.8	32.5
Provision for income taxes	7.9	7.8	6.8
Net income	<u>27.6%</u>	<u>29.0%</u>	<u>25.7%</u>

Ilustración 21; Investigación y Desarrollo en Google

Investigación y Desarrollo

El siguiente cuadro presenta gastos de investigación y desarrollo. Los Gastos en La investigación y desarrollo como porcentaje de sobre los ingresos para los períodos presentados (en millones de dólares):

	<u>Year Ended December 31,</u>		
	<u>2009</u>	<u>2010</u>	<u>2011</u>
Research and development expenses	\$2,843	\$3,762	\$5,162
Research and development expenses as a percentage of revenues	12.0%	12.8%	13.6%

Ilustración 22; Investigación y Desarrollo en Google

Los gastos de investigación y desarrollo consisten principalmente de indemnizaciones y gastos conexos de personal responsable de la investigación y desarrollo de productos nuevos y existentes y servicios.

Los gastos en investigación y los costes de desarrollo a medida que se incurren. Los gastos de investigación y desarrollo aumentaron \$ 1.400 millones de 2010 a 2011. Este aumento se debió principalmente a un aumento en los costos de mano de obra y las instalaciones relacionadas de US \$ 875 millones, principalmente como resultado de un aumento del 23% en investigación y desarrollo de la plantilla, incluyendo plantilla de adquisiciones, así como un aumento de los salarios de los empleados de aproximadamente 10%. Además, hubo un aumento en los gastos de compensación basada en acciones de \$ 200 millones. Los gastos de investigación y desarrollo aumentaron \$ 919 millones desde 2009 hasta 2010. Este aumento se debió principalmente a un aumento en los costos relacionados con mano de obra de \$ 578 millones, principalmente como resultado de un aumento del 28% en investigación y desarrollo plantilla, incluyendo recuento de las adquisiciones. Además, hubo un aumento en almacén basado compensación gasto de \$ 136 millones. Se espera que los gastos de investigación y desarrollo puedan aumentar su porcentaje sobre los ingresos en 2012 y ejercicios futuros porque se busca seguir invirtiendo en la construcción de capacitación a los

empleados y las infraestructuras necesarias sistemas necesarios para apoyar el desarrollo de nuevas y mejorar existentes, productos y servicios.

Desarrollo

Cientos de proyectos son desarrollados al mismo tiempo. La mayoría de los equipos tarda en lanzar un nuevo software entre seis semanas o menos, mientras que ver cómo los usuarios responden en pocas horas.

Cada empleado de Google comienza la semana escribiendo cinco líneas sobre lo que él o ella hizo la semana anterior. Todos ellos están publicados en un sitio web interno (intranet) para que todos lo vean. Las nuevas ideas de productos circulan entre los miles de ingenieros en una "lista de correos ideas." Un e-mail es publicado cada vez que alguien escribe los mensajes (en la actualidad hay miles de personas en el archivo). Por lo que, los correos electrónicos son un medio de brainstorming, como también son un medio para invitar a participar a otras personas de la plantilla a un nuevo proyecto que alguien propuso. Así, se ha generado gran parte de los proyectos de software, todo desde el correo electrónico Gmail.

Espacios de trabajo

Google genera un único y atractivo ambiente de trabajo para sus empleados. Google ofrece gimnasios, maquinas para lavar la ropa, salas de masajes, mesas de pool, mesas de ping pong, salas de video juegos, canchas de volley, etc. Los especialistas informáticos pasan sus días frente a la computadora, por lo que necesitan crear un modo de vida sano para los empleados, este estilo de vida les permitirá de modo más fácil trabajar más horas sin que se sientan cansados o exhaustos. Los empleados pueden reunirse en el Snack room o en la cafetería. El snack room es un espacio de libertad, ofrece diferentes snacks como yoghurt, frutas frescas, cafés, chocolates,

Google ofrece todos los días comida gratis a sus empleados, pero no solo comida sino que prepara platos gourmets. Google incluso provee los servicios necesarios para que sus empleados tengan una vida saludable, por ello tienen dentistas, doctores, asesoramiento financiero, terapeutas que ayudan a superar el stress por el trabajo. Google creó una organización segura, social y generadora de autoestima.

Los empleados de Google tienen una profunda creencia en la misión de la organización y de las oportunidades que ellos tienen en Google. Por lo que, el resultado de esta creencia en la organización es extremadamente alta como para elevar la motivación.

Google tiene una cultural organizacional integrada. La unidad entre los empleados y google es mejorado por el empowerment de los empleados y fomento de la innovación.

La estrategia innovadora de Google se define como un "Modelo 70 / 20 / 10". Estas cifras representan la proporción en la que Google reparte su tiempo, dinero y esfuerzo. Google dedica un 70% a mejorar su motor de búsqueda y su negocio de publicidad (Adwords y Adsense), el 20% lo dedica a líneas de negocio adyacentes que se salen del área anterior (que es la que supone su principal fuente de ingresos). De este modo el 20% de su tiempo, esfuerzo y recursos los emplea en su servicio de noticias, de mapas, de vídeo, etc. El 10% restante lo utiliza en experimentar cosas nuevas e innovadoras, probar líneas de negocio distintas y ver si una idea puede ser viable. En este 10% se generan iniciativas innovadoras que han surgido de las mentes creativas de muchos de sus empleados. Existen diversos gráficos representativos de este modelo. Blue sky, es decir que se dedican a pequeños proyectos sin la presión del día a día, donde la mayor motivación es la creación crear un nuevo producto Google que sea un éxito sin supervisión ni un objetivo fijado por cumplir.

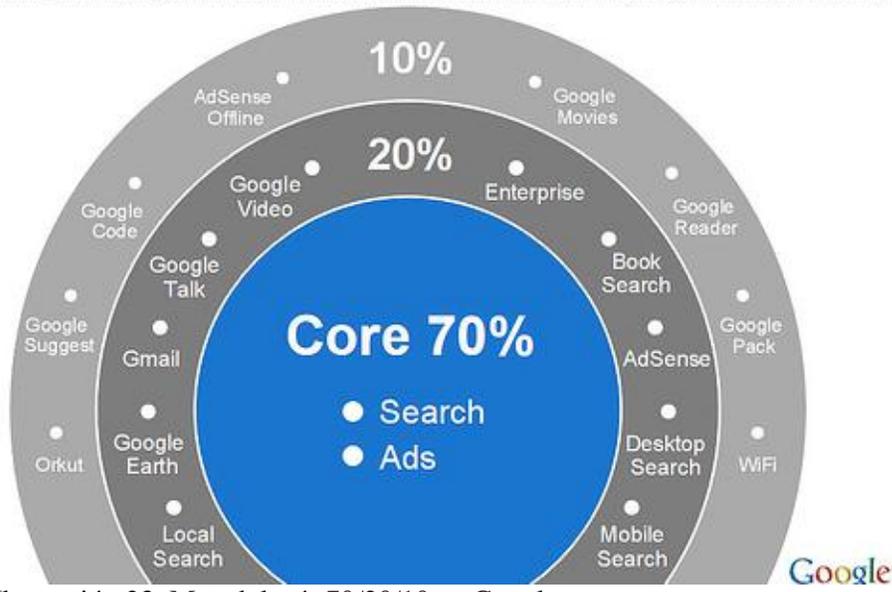


Ilustración 23; Metodología 70/20/10 en Google

En Google existe lo que se denomina la “Fiesta de los viernes”, son espacios que utilizan para socializar, donde los Googlers pueden conocer nuevas personas o generar mayores lazos con sus compañeros de todos los días.

Google es una nueva organización que permite que fluya y circule la información, mediante espacios de socialización, otorgándole libertad a la gente mientras se sigue cumpliendo los objetivos.

Mientras que Google también precisó desarrollar una intranet, a la que denominaron “MOMA” o “Message Oriented Middleware Application”. MOMA es una página web donde se inician conversaciones para cada uno de los cientos de proyectos de la organización, lo que permite que sea más fácil que los equipos se comuniquen y adquieran conocimiento sobre procesos, reciban feedback o soliciten ayuda.

Además la organización creó un programa llamado “Snippets”, un sitio donde todos los ingenieros de Google pudieran publicar un resumen sobre sus actividades. Cada Googler podía ingresar al sistema, y realizar una búsqueda y localizar rápidamente las personas que trabajaban sobre algún proyecto similar o simplemente saber la evolución del proyecto.

Manifiesto de Google

- Trata a los demás con respeto
- Intenta esforzarte para integrar a los nuevos miembros
- Participa y colabora con los demás, intenta ayudar a todos.
- Celebrar y compartir significa éxito y alegría.
- La empatía es importante saluda y habla con todos.
- Se dé mente abierta y accesible.
- Comparte tu cultura y tus valores con los demás.
- Muestra iniciativa y esfuérzate se justo sincero y honesto
- Relaciónate con los demás trabajando en equipo.
- Aporta información y participa activamente.
- Se responsable, acepta la presión intenta que la competencia sea sana.

Los Googlers manifiestan que es raro trabajar en Google donde no existe un control formal. Sin embargo, esta libertad genera mucho estrés, esto se debe a que es difícil adaptarse a esta metodología de trabajo, donde cada uno administra su propio tiempo. Cada persona maneja el tiempo a su manera, esta manera de definir el trabajo genera una mejor planificación lo que los hace más eficientes. En Google el trabajo trae aparejado muchas responsabilidades, como ayudar a otros miembros, colaboración, trabajar con equipos externos mientras que se trabaja con los propios equipos. La filosofía de Google es generar un ambiente agradable donde consideran que el mejor control que pueden ejercer es el de sus propios compañeros, se basa en que este modo de ambiente permite tanto el control como la motivación, porque los googlers brindan el mejor feedback destacaran lo bueno y lo malo.

En Google se cree que las mejores ideas surgen en los pasillos y en los intermedios organizados, por lo que se generan modos de ampliar las relaciones entre los compañeros.

En Google las ideas no solo se intercambian por mail, sino que se busca que sean generadas cara a cara lo que es una forma de ampliar la creatividad de los empleados.

Por otro lado, ningún Googler paga por la comida, dar de comer obviamente le cuesta mucho a la empresa pero se gana en la raíz del sistema, la mejora productividad. Además de generar un mayor sentido de amor a la compañía. La gran ventaja, surge porque permite socializar con los compañeros, es una posibilidad de tener tiempo para hablar con otros Googlers.

Proceso innovador.

La innovación no surge de arriba abajo, porque son los ingenieros quienes definen si son factibles los desarrollos de los proyectos. Es por ello que en esta industria, lo ideal es tener unidades pequeñas que trabajen a prisa, creando innovaciones, tomando decisiones y continuando rápidamente, así que los proyectos surgen de abajo hacia arriba. Sin embargo, luego hay que convencer a los demás equipos que será útil y bueno. Luego cada programa se prueba antes de lanzarlo, por ser una compañía enorme de nivel mundial no pueden fallar, por lo cual tienen múltiples niveles de control, lo que lleva mucho tiempo, pero existe gran cantidad de gente trabajando para que los ciclos de lanzamiento sean muy rápidos. Por ejemplo actualmente Google lanza productos o actualizaciones cada dos semanas.

Es importante destacar, que las ventajas de Google sobre otros competidores es que por un lado no necesitan vender productos, son gratis, lo que les permite eliminar cualquier otra empresa similar. Como también se dirigen a varios usuarios, si bien varios productos cubren un segmento amplio, otros son de público masivo, es decir con objetivo de atender a todo el mercado.

La razón de que Google pueda generar innovación y empowerment es porque tiene a los más talentosos empleados.

En Google consideran que la cultura corporativa, de compartir información fomenta la innovación, la creatividad y el trabajo en equipo. A medida que la organización crece, obliga a poner en práctica las estructuras organizativas más complejas de gestión, que puede resultar cada vez más difícil mantener los aspectos positivos de la cultura corporativa. Esta negativa podría tener un impacto en el futuro, es por ello que es necesario fomentar la gestión del conocimiento en la organización.

Anexo: Globant

I Historia de la compañía

Globant es una pequeña compañía argentina que se encuentra en el mercado de exportación de software y producción de servicios en modalidad offshore.

Globant mantiene un modelo basado en la provisión de productos y servicios en torno a ciertas tecnologías, que le permiten proveer soluciones probadas a empresas pequeñas (Early adopters) en países desarrollados.

Globant es una firma local de rápido crecimiento. Desde la idea original de sus cuatro fundadores en el 2001, ha evolucionado hasta ser una pequeña firma que emplea a más de 300 personas.

Provee servicios en tres líneas: Desarrollo de software, globalización de contenidos o internet marketing y management de infraestructura.

II Análisis de documentos

Es una firma que llama la atención por la forma de producción de servicios que ha elegido, se basa no en la provisión de un único servicio, sino en la combinación de sus tres prácticas. Es por ello que se ha convertido en una de las principales exportadoras de servicios de Latinoamérica.

La forma de inserción en estos mercados está fuertemente ligada a la elección de un conjunto particular de tecnologías: las de códigos abiertos (open source).

La primera línea de servicios denominada Software Development, genera aproximadamente el 40% de los ingresos por ventas de la firma. Tiene que ver específicamente con el desarrollo de soluciones de software a medida para organizaciones, empleando fundamentalmente tecnología Java. La firma eligió este lenguaje de desarrollo entre muchos otros disponibles por dos cuestiones: primer lugar, el CTO de la compañía y socio fundador, tenía experiencia en coordinación de proyectos de desarrollo de software en torno a este lenguaje. En segundo lugar, porque en la firma se reconoce a Java como “no una elección, sino una demanda del mercado”.

En estos servicios, las firmas clientes requieren que se compruebe la calidad del desarrollo, que involucra aspectos no solo técnicos sino funcionales y que involucra categorías como documentación sobre la aplicación en cuestión y los procesos para lograrlos. Globant logro uno de sus clientes actuales más segunda línea de servicios es denominada Infraestructure Management. El servicio tiene que ver con el outsourcing de la administración a nivel técnico de servicios electrónicos empleados por organizaciones.

La administración se efectúa fundamentalmente en forma remota, e involucra el mantenimiento técnico, la observación de desempeño, y la recuperación ante caídas de sistemas transaccionales críticos para las compañías clientes. Esta línea reporta aproximadamente el 30% de los beneficios de la compañía. El sector que lleva a cabo estas tareas dentro de la empresa consta de líderes de proyecto y encargados de la operación remota diaria de los equipos del cliente. Se trata de profesionales de sistemas especializados en una o más “plataformas” existentes en la industria (Como ser Windows o Solaris)

- Los Área Managers tienen a su cargo las prácticas de la compañía –Desarrollo, Infraestructura y Globalización-. Son responsables también de los planes de carrera de los profesionales asignados.
- Los Project Managers, por su parte, tienen asignado el proyecto, tal como en la configuración anterior y se ubican en el eje vertical. Por su parte, los profesionales asignados a uno o varios proyectos se ubican en la intersección entre un PM y un AM. Es decir, una persona puede trabajar en el mismo proyecto.

Esto significa que en un proyecto están involucradas personas de las diferentes líneas de servicio de la compañía, siendo esta la innovación más importante respecto de la estructura anterior.

Por eso, uno de los desafíos más importantes que ha enfrentado la empresa es el de mantener una baja rotación.

Por otro lado, las acciones blandas enfrentadas por la compañía para la creación de lo que denomina una “Cultura Globant”. Como el *Globant Challenge*, un programa de incentivos para ofrecer proyectos desafiantes y hacer que los participantes compitan con la mejor solución o la mejor propuesta para el trabajo que se debe realizar con el cliente.

O la incorporación de *Lounges* con equipos de entretenimiento en los pisos, para la recreación de las personas, hasta servicios de Yoga o Masajes. Por otro lado, acciones más duras como el monitoreo de sueldos de mercado. Y el proceso considerado hoy día fundamental para la compañía: PeopleCare.

La industria de Offshore tiene, como es de esperar, un alto requerimiento de relocalización de personas. En Globant, alrededor del 20% de un equipo de servicio al cliente debe permanecer on-shore, siendo este porcentaje algo mayor en el caso de ciertos proyectos de Globalización, y más variable en el caso de Infrastructure Management.

Los procesos de reubicación contienen una componente básica, Logística, que tiene que ver con la administración de la reubicación en sí. El servicio interno de PeopleCare se mantiene 24 horas, y atiende problemas de las personas en viaje. Desde eventualidades legales e inmigratorias, hasta la necesidad de apoyo y coaching para enfrentar la experiencia de un viaje para la prestación de servicios profesionales, en muchos casos, por primera vez.

La empresa emplea una customización de las llamadas Agile Methodologies, fundamentalmente en los procesos de desarrollo de Software. Las metodologías usadas implican que un gran desarrollo se separa en pequeños proyectos autosuficientes, que son posibles de ser probados por parte del cliente, para recoger su percepción. La gran ventaja es que no se “congelan” los requerimientos del cliente, es decir que no hay que esperar a la finalización del proyecto para que, con el tiempo insumido y los costos erogados, se lleven a cabo las pruebas de aceptación.

Por otro lado cuanto a los procesos internos, estos se encuentran documentados en su totalidad, acorde a la metodología CMM. La empresa no ha certificado aun para esta norma, aunque en la actualidad todos los procesos que involucren construcción de software se llevan a cabo acorde a la metodología que el estándar plantea:

Es importante destacar que los proyectos de software son altamente dependientes de la persona a cargo, podría constituir uno de los elementos de posicionamiento de la firma. En la misma existe un acercamiento a un modelo que tiene en cuenta el management del recurso humano para la creación de servicios que se diferencien de los competidores, fundamentalmente de aquellos fuertemente establecidos como firmas productoras, con criterios de alta eficiencia en la utilización de los recursos.

La característica fundamental de estas soluciones, entre las que se pueden encontrar productos para una amplia gama de segmentos de software es que una organización o persona esta legalmente habilitada para reformar el funcionamiento de la aplicación o programa sin la necesidad de adquirir una licencia a tal fin.

La habilidad de Globant se ha centrado en saber seleccionar los productos Open Source adecuados, adaptarlos a las necesidades comerciales de sus clientes, e integrarlos con la infraestructura que ellos mantienen, no teniendo que plantear un cambio en la misma como si proponen las soluciones “paquete”.

En Globant, utilizan el servicio offshore tal es así que esta promoción ronda el 20%. No es una cuestión menor: para lograr un contacto más fluido con el cliente, es necesaria la adopción de una serie de prácticas logísticas y operativas que permitan el envío de estas personas.

En definitiva, ofrecen innovación como servicio para empresas que, manteniendo el foco en su negocio, requieran ayuda externa para saber lo que la tecnología de hoy les permite realizar. Globant se dirigió hacia actividades más complejas de la cadena de valor de los servicios de tecnologías de la información. Mediante la construcción de nuevas aplicaciones, con particular foco en las aplicaciones móviles, redes sociales, y videojuegos las empresas clientes delegan la innovación en ciertas áreas no críticas del desarrollo de producto. Dada la dinámica de los cambios de arquitectura en las plataformas básicas de la industria del software, los servicios de innovación son muy apreciados en las empresas de tecnología de alto crecimiento.

La estructura organizacional de Globant se basa en una estructura que cada vez se hace más chata, flexible y para que el conocimiento circule y se procese a mayor velocidad. Se observan tres actividades de la estructura organizacional: El reclutamiento del talento, la cultura flexible y la gestión de la asignación de RRHH a los proyectos mediante el software Glow.

Globant desarrolló su recurso crítico, los RRHH, con una combinatoria de: 1) la diversificación de los puntos de acceso al mercado de trabajo, 2) la promoción continua de la motivación, 3) formación permanente del personal, y la administración de las capacidades y acumulación de la experiencia.

1. La diversificación de los puntos de acceso al mercado de trabajo se ejecutó mediante la creación de Centros de Desarrollo y Soporte en diversas ciudades la Argentina y Latinoamérica.
2. Las políticas de motivación del personal explotaron tanto la condición de empleados viajeros, como el disfrute de una cultura relajada orientada al logro sin rigideces típicas de las empresas tradicionales. El objetivo de lograr una atmósfera amigable en la cual los empleados se apropiaran del espacio reconociéndolo como propio. Estas formas de apropiación del espacio se combinaban con la utilización de la flexibilidad horaria o la posibilidad de trabajar desde la casa, las continuas oportunidades de viajes al exterior, los servicios de bienestar en la oficina como masajes, el salón de gimnasia, los espacios de esparcimiento como salón de descanso con consolas de videojuegos, el fútbol de mesa, el ping pong, la palestra, o la sala de grabación de música con instrumentos musicales dispuestos para su interpretación.

Globant optó por utilizar como herramienta cultural la promulgación de un manifiesto, dejando de lado los tradicionales misión y valores.

Manifiesto Globant

- Actuar correctamente
- Pensar en grande
- Producir con excelencia
- Trabajar en equipo
- Disfrutar trabajando

Glow armador de equipos

Glow era un software diseñado para ensamblar “equipos de trabajo”. Cada vez que un nuevo proyecto requería la conformación de un equipo en vez de mirar los Curriculum Vitae, este software permitía combinar mediante un algoritmo diferentes aspectos del perfil de las personas como personalidad, aspiraciones de carrera, historia de proyectos, capacidades tecnológicas y experiencia en la industria. Este software reducía la complejidad derivada de gestionar talento en base a competencias tecnológicas y personales.

La premier league.

La gestión del conocimiento en un ambiente tecnológico también se relacionaba con los planes de carrera. Habitualmente la oposición técnico/gerente solía terciar en las oficinas de las

multinacionales a favor del gerente. Para cuidar a los especialistas técnicos Globant había creado una carrera técnica que desembocaba en el nivel más alto en la llamada Premier League.

Los miembros de la Premier League disponían de un porcentaje de su tiempo en el que se ocupaban de seguir desarrollando la práctica mediante la mejora de metodologías, la escritura de artículos, la formación de otros miembros de la empresa o la participación en Talleres para clientes. Estos talleres eran procesos de desarrollo de servicios ofrecidos a los clientes, que permitían intercalar a las tradicionales reuniones de trabajo la posibilidad de realizar sesiones de lluvia de ideas (brain stormings), pruebas de concepto o prototipos con este grupo de elite.

Gurú

Un empleado de Globant podía convertirse en gurú de un tema mediante una apuesta de emprendimiento corporativo que el empleado tenía la libertad de encarar.

El grupo de “gurues”, era conformado por los más experimentados profesionales y técnicos en tecnologías críticas. Este grupo compuesto por aquellos que seguían el plan de carrera de tecnología formaba un órgano colegiado que reportaba directamente al CTO. Para acceder a este grupo el candidato debía someterse a la decisión consensuada de todos los miembros del equipo.

En Globant se desarrollan proyectos a través de una metodología de resultados por objetivos, donde a cada persona se le asigna la responsabilidad de llevar a cabo un objetivo.

Cada persona es responsable de cumplir con sus objetivos fijados es por ello que el horario que debe cumplir cada uno está asociado a la responsabilidad de la persona y el objetivo fijado. Por lo cual, cada persona tiene un horario flexible, donde la interacción entre jefes y compañeros es cotidiana.

Esta flexibilidad horaria permite un correcto equilibrio entre la vida laboral y privada.

Los cambios en las formas de trabajo no se logran solo agregando lugares de esparcimiento o diversión en la empresa sino aumentando el respeto y la confianza hacia el empleado. Así como también, es importante que la gente tenga otra vida fuera del trabajo. Esta flexibilidad laboral permite un equilibrio entre la vida laboral y privada.

Muchas de las ideas creativas para resolver problemas laborales aparecen fuera de la empresa, cuando la gente está descansando recreándose.

Los directivos de empresas con nuevas formas de trabajo reconocen que los empleados valoran sentirse cómodos, ser escuchados, tener la posibilidad de participar, ser protagonista, reconocimiento y estímulo, en definitiva que se los reconozca como personas y no como un número.

Metodología de trabajo

Normalmente los equipos son multidisciplinarios y se componen de gente de desarrollo, control, infraestructura, diseño, project manager, etc.

Características infraestructura

Espacios abiertos para fomentar la creatividad y los teams work. Estos espacios poseen escritorios con forma de flores para trabajar mas flexiblemente.

Las salas de música se utilizan para fomentar la creatividad e innovación, donde un Globber puede tener una reunión o simplemente tomar un descanso.

Todo refleja la cultura, que la cultura de apertura que la cultura no viene de arriba hacia abajo sino de abajo hacia arriba.

En Globant todos participan, en muchas ocasiones se les pregunta que espacio quieren o prefieren. Así como también, cada oficina se busca mejorar los espacios y generar espacios más abiertos que permitan mejorar la Espacios de colaboración

Globant posee oficinas en todo el país y Latinoamérica por lo que permite que globers no tengan que viajar desde su ciudad a la sede central, lo que da posibilidades de desarrollo a todos sus empleados.

Todos tienen la posibilidad de viajar.

Características Diferenciadoras.

Guía visual.

- Clases de Ingles. Para el personal “sala los pitufo”
- Sitio para distenderse, espacios de esparcimiento, almorzar, disponibilidad de té, heladera, microondas.
- Sala de música, de “Brain storming” para equipos grandes
- Otras herramientas que se utilizan son: News Letters, Brainstorming Sessions y desayunos de trabajo.
- G ++: Es una tarjeta de descuentos (en restaurantes, bares, hoteles, librerías, indumentaria, tecnología, Gimnasios, Clubes Urbanos, etc).
- Reloaded Program: Es un programa que cumple con la función de “recargar” al glober cuando éste se siente fatigado, estresado, cansado. Se brinda una sesión de masajes de 15 minutos dentro de la oficina y un programa de ejercicios físicos de la misma duración.
- Chill Out room está equipado con distintos objetos de entretenimiento: mesas de pool y de ping-pong, un metegol, una palestra, varios sillones, Play Stations, consolas Wii, plasmas, etc. También Globant cuenta con una sala de ensayo equipada.
- G++ in the office: Es un programa que consiste en una serie de beneficios otorgados dentro del edificio de Globant: peluquería, descuentos en estacionamiento, desayunos con frutas y medialunas, clases de inglés, cursos de capacitación, visitas semanales de ejecutivos de la cobertura médica para facilitar trámites y un servicio de transporte para aquellos que trabajan y estudian a la vez desde las facultades hacia la oficina y viceversa.
- Stellar Program: Es la forma que tienen los globers de reconocer los valores de sus compañeros de trabajo, a través de la asignación de estrellas. Y a su vez, los superiores premian al que mejor se desarrolló durante el año.
- Programa Recomendación: Si un miembro de la empresa recomienda a algún posible empleado, y éste a su vez ingresa en Globant, el que lo ha recomendado recibirá una bonificación.
- En Globant no hay formalidades en cuanto a la vestimenta, lo que posibilita que los empleados asistan vestidos cómodamente.
- Por otro lado, la empresa facilita viajes a centros de ski por un fin de semana.
- En ocasiones Globant contrata un servicio de bebidas los viernes por la tarde y después del horario de trabajo los globers se quedan en la oficina socializando.
- Esta organización lleva adelante un proceso de evaluación del empleado muy particular: cada glober anualmente se propone 1) nuevos objetivos, 2) maneras de cumplirlos y 3) el tiempo designado para realizarlos. Al finalizar ese año, se lleva a cabo una evaluación que constará de: 1º una autoevaluación de los valores; 2º una autoevaluación de los objetivos personales; 3º una evaluación del desempeño del superior y 4º evaluación del superior. Si se evalúa que el glober cumplió y superó sus objetivos le otorgan un bono como premio al desempeño.