



UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS

FACULTAD DE LETRAS Y CIENCIAS HUMANAS

E.A.P. DE COMUNICACIÓN SOCIAL

**Construcción y consolidación de una cultura de gestión
del conocimiento a través de la comunicación interna :
estudio de caso en la empresa GMD S.A. del Grupo Graña
y Montero**

INFORME PROFESIONAL

Para optar el Título de Licenciado en Comunicación Social

AUTOR

Alberto David López Mendoza

LIMA – PERÚ
2013

A toda mi amada familia, en especial, a mi madre Adriana por ser la luz que me ilumina desde el cielo, a mi padre Efraín por enseñarme a ser perseverante en la vida y a mis hermanos por su invaluable amor y confianza.

ÍNDICE DE CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	05
Capítulo 1	
El quehacer profesional	08
1.1 Identificación	08
1.2 Organización	09
1.3 Objetivos	10
1.4 Público objetivo	11
1.5 Funciones del quehacer profesional	12
1.6 Estrategias de trabajo para la obtención de resultados	13
Capítulo 2	
La sistematización de la experiencia	16
2.1 Objeto de sistematización	16
2.1.1 El plan de Comunicación Interna de Gestión del Conocimiento	25
2.1.2 Criterios de la sistematización	36
2.2 Objetivos de la sistematización	37
2.3 Espacio temporal	37
Capítulo 3	
Ejes temáticos de la sistematización	38
3.1 Comunicación Interna	38
3.1.1 Objetivo y funciones de la Comunicación Interna	41
3.1.2 Comunicación Interna 2.0	43
3.1.3 El plan de Comunicación Interna	46
3.1.4 Las estrategias de Comunicación Interna	48
3.2 Cultura Organizacional	49
3.2.1 La cultura organizacional y comunicación	52
3.2.2 Organizaciones del Aprendizaje	54
3.3 Gestión del Conocimiento	55
3.3.1 Comunidades del Conocimiento	58
3.3.2 Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC's)	60

Capítulo 4	
Metodología de la sistematización	62
4.1 Planteamiento del objeto de sistematización	62
4.2 Recopilación de la información	65
4.3 Análisis de la información	66
4.4 Instrumentos y técnicas utilizadas	66
Capítulo 5	
Resultados de la sistematización de la experiencia profesional	68
5.1 Descripción	68
5.2 Contexto general de la experiencia	69
5.3 Análisis de la experiencia	72
Capítulo 6	
Balance de la experiencia	102
6.1 Lecciones aprendidas	105
6.2 Problemas y tareas pendientes	106
6.3 Aportes	108
6.3.1 A nivel Teórico - Conceptual	108
6.3.2 A nivel Técnico - Instrumental	109
6.3.3 A nivel Social	110
CONCLUSIONES	111
RECOMENDACIONES	115
BIBLIOGRAFÍA	118
ANEXOS	
Anexo 1: Plan de mejora del equipo de Gestión del Conocimiento	121
Anexo 2: Modelo de Gestión del Conocimiento	123
Anexo 3: Plan de Comunicación Interna de Gestión del Conocimiento	124
Anexo 4: Piezas gráficas de la campaña de Gestión del Conocimiento	130

INTRODUCCIÓN

A fines del 2011 ingresa a GMD una nueva gerencia de Gestión Humana. Entre las mejoras que buscó implementar en la organización, estuvo el desarrollo de un modelo de gestión basado en la consolidación de una cultura de compartir conocimiento, fomento del aprendizaje y la innovación. El nombre de este modelo fue Gestión del Conocimiento.

Sin embargo, para que este modelo tuviera éxito se debía trabajar en los factores sociales como las creencias y comportamientos de los colaboradores, es decir, crear el entorno adecuado para que los colaboradores puedan compartir información, experiencias y conocimientos de forma libre y desinteresada. Que tuvieran la actitud de hacerlo.

Fue en este contexto que el equipo de Comunicación Interna asume el rol estratégico de realizar las acciones necesarias para construir y consolidar una cultura de Gestión del Conocimiento en GMD. El primer paso fue el diseño de un plan de Comunicación Interna que buscó informar y sensibilizar a los colaboradores acerca de la importancia de la Gestión del Conocimiento para la organización y sus miembros, impulsar el desarrollo de entornos de aprendizaje e integrar a los colaboradores con sus Comunidades del Conocimiento.

El presente informe de sistematización describe el diseño e implementación del plan de Comunicación Interna de Gestión del Conocimiento, analizando los resultados preliminares obtenidos después de un año de ejecución; con el fin de conocer cuál fue el papel de la comunicación en la construcción y consolidación de una cultura de compartir conocimiento, aprendizaje e innovación en GMD, empresa de servicios de

Outsourcing de Soluciones de Procesos de Tecnología y de Negocios del grupo Graña y Montero.

La sistematización ha buscado reflexionar sobre esta experiencia para posicionarla como un modelo de trabajo en la gestión del cambio cultural en las organizaciones a través de la Comunicación Interna, destacando el papel del comunicador social como responsable de liderar las estrategias y acciones que promueven la construcción y consolidación de una cultura organizacional.

Este informe de sistematización es presentado en el marco del Seminario de Actualización y Asesoramiento, conducente a la obtención del título profesional de Licenciado, gestionado por la Escuela de Comunicación Social de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos.

El informe se encuentra estructurado en las siguientes secciones:

- I. El quehacer profesional: describe las funciones desarrolladas por el autor de la sistematización, de su área de trabajo y de la organización donde desempeñó su labor profesional.
- II. Objeto de sistematización: describe la experiencia y los criterios que justificaron su sistematización.
- III. Objetivos de la sistematización: Lo que se pretendió conseguir con la sistematización.
- IV. Ejes temáticos de la sistematización: plantea el marco de referencia teórico conceptual, basado en la investigación del marco conceptual de cada uno de los ejes temáticos definidos al inicio por el autor de la sistematización. En este

informe fueron la Comunicación Interna, la cultura organizacional y la Gestión del Conocimiento.

- V. Metodología de la sistematización: Explica los procedimientos que se realizaron para la sistematización de la experiencia, así como los instrumentos y técnicas utilizadas.
- VI. Resultados de la sistematización: Describe los contextos en los que se desarrolló la experiencia, toma en cuenta la visión que se tenía antes de la experiencia y la que se tuvo luego de haber sido reflexionada. El análisis se da por áreas temáticas. También se narran los procedimientos seguidos en el desarrollo de la experiencia.
- VII. Balance de la experiencia: Contiene las lecciones aprendidas, los problemas y tareas pendientes y los aportes alcanzados a nivel teórico conceptual, técnico instrumental y social.
- VIII. Conclusiones.
- IX. Recomendaciones: Propuestas planteadas por el autor para que otros profesionales y/o instituciones puedan ejecutar experiencias similares a las del objeto de sistematización.

Capítulo 1

El quehacer profesional

1.1 Identificación

El quehacer profesional desarrollado en GMD está enmarcado en la gestión de la Comunicación Interna, a través del diagnóstico, planificación, implementación y medición del plan de Comunicación Interna anual, donde uno de los temas trabajados fue la Gestión del Conocimiento. A través de ella se buscó asegurar que todos los colaboradores dispongan de la información necesaria para el desarrollo de su labor, agilizando y mejorando los procesos que aportan valor a la organización, promoviendo actitudes favorables al aprendizaje y facilitando el flujo de información e intercambio de opiniones entre los colaboradores, construyendo y consolidando así una cultura de compartir conocimiento, aprendizaje e innovación.

Específicamente se ha desarrollado actividades como la planificación, implementación y medición preliminar de campañas de Comunicación Interna, el diseño de materiales de comunicación (impreso, audiovisual y digital), la organización de espacios de comunicación y la asesoría en temas comunicacionales a las áreas y proyectos.

La Comunicación Interna en GMD asumió una de las funciones más arduas dentro de la gestión organizacional y fue la de generar confianza entre los colaboradores hacia los proyectos de trabajo e iniciativas que se realizan dentro de la organización y, sobretodo, de reproducir su cultura. La importancia de construir y consolidar una cultura de Gestión del Conocimiento radicó en lograr que todos se sientan en confianza de compartir información y conocimientos, de preguntar y aprender.

1.2 Organización

La experiencia se desarrolló, entre Enero 2012 y Junio 2013, en GMD, empresa del Grupo Graña y Montero dedicada a proveer soluciones de Outsourcing de Procesos de Negocio y de Tecnología de la Información.

GMD es una empresa peruana con 29 años de trayectoria en el mercado de Soluciones de Outsourcing, tanto a nivel local como regional. Su cliente objetivo es el mercado corporativo y la gran empresa, tanto pública como privada, quienes tienen amplias necesidades tecnológicas y necesitan de un socio estratégico para brindarles las soluciones más efectivas en sus respectivos negocios.

GMD brinda una amplia gama de soluciones entre las que destaca el Outsourcing de Tecnología, Servicios y Mantenimiento de Infraestructura, Outsourcing de Aplicaciones y Fábrica de Software, así como Outsourcing de Procesos Integrales que pueden incluir Infraestructura, Recursos Humanos, Aplicaciones, Supervisión y Auditoría.

Más allá del conocimiento en tecnología, GMD se ha especializado en conocer las necesidades de los diferentes tipos de negocio de sus clientes, por ello provee soluciones de negocios innovadoras, flexibles y escalables para los sectores Industria y Comercio, Banca y Finanzas, Telecomunicaciones, Retail, Gobierno y Servicios Públicos.

Parte de la estrategia de GMD es formar alianzas con empresas líderes mundiales en tecnología de la información (como Cisco, Microsoft, HP, CA Technologies, Meta 4, Oracle, SAP, VMWARE, Citrix Partner) con el objetivo de ofrecer soluciones que generen valor agregado a los procesos de negocios de nuestros clientes.

Su Misión y Visión son las siguientes:

- **Misión:** Proveer Soluciones de Outsourcing de Procesos de Negocio y de Tecnología de la Información que favorezcan el logro de los objetivos empresariales de nuestros clientes.
- **Visión:** Ser la empresa proveedora de Outsourcing de Procesos de Negocio y Tecnología de Información más confiable de América Latina.

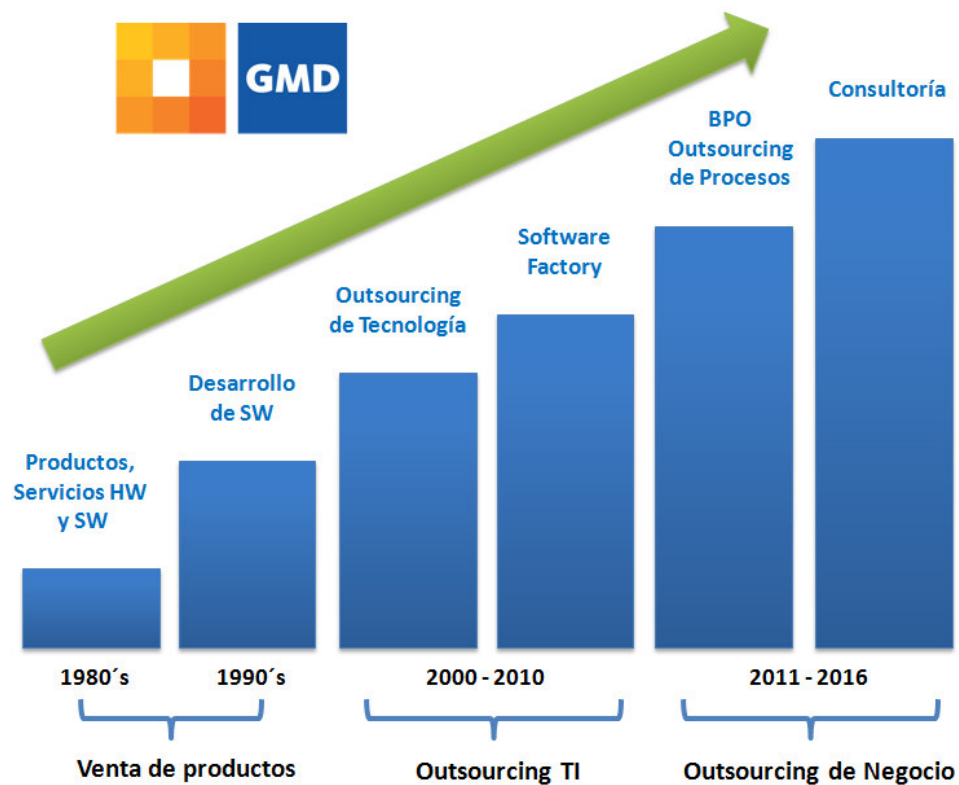


Fig. 1.- Crecimiento estratégico de GMD. Fuente: Culture Audit GMD 2012.

1.3 Objetivos

El objetivo del quehacer profesional es gestionar estratégicamente la Comunicación Interna de GMD, para la generación de entornos de participación e integración, la

mejora del clima laboral, el logro de los objetivos organizacionales y el fortalecimiento de la cultura organizacional.

La Comunicación Interna en GMD busca promover el compromiso de todos los colaboradores para alcanzar los objetivos organizacionales, fomentar el diálogo y la comunicación entre las diferentes áreas y proyectos, propiciar el cambio de actitudes y mejorar la productividad de la organización, a través de una comunicación clara, oportuna y participativa.

Fue en el área de Gestión Humana de GMD donde se realizó el quehacer profesional, específicamente, en el departamento de Comunicación Interna, cuyos objetivos son el promover una cultura organizacional alineada a los valores y plan estratégico de la organización, garantizar la ejecución efectiva de campañas de Comunicación Interna, asesorar a las áreas y proyectos en temas comunicacionales y administrar los medios de Comunicación Interna, difundiendo contenidos estratégicos y asegurando su permanente actualización.

El modelo de Gestión del Conocimiento, que se encuentra en proceso de implementación, tiene como objetivo consolidar a GMD como una organización del aprendizaje, donde se compartan conocimientos y experiencias entre todos sus miembros, se utilice el potencial de los colaboradores en la labor diaria, mejorando la toma de decisiones y optimizando los procesos y servicios de la organización, obteniéndose así una ventaja competitiva en el mercado.

1.4 Público objetivo

Los públicos de GMD son diversos y están conformados por la Alta Dirección (Gerente General, Gerentes de División, Gerentes de Línea, Gerentes de Proyecto/Área), Jefes de

Proyecto/Área, Supervisores, Analistas, Asistentes, Operarios y Practicantes. En total suman, aproximadamente, 1550 personas, siendo el 70% de sexo masculino. El 62% de los colaboradores de la organización tienen edades de entre 25 a 34 años, por lo que podemos manifestar que GMD es una organización joven.

Los colaboradores de GMD están distribuidos en las siguientes sedes:

- GMD Surquillo (300 colaboradores).
- GMD Lima (500 colaboradores).
- GMD Miraflores (55 colaboradores).
- GMD República de Panamá (45 colaboradores).
- GMD Proyectos ubicados en el local del cliente (Lima y Provincias) (650 colaboradores).

1.5 Funciones del quehacer profesional

Funciones:

- Elaborar, implementar y medir el plan anual de Comunicación Interna.
- Garantizar la correcta ejecución de las campañas de Comunicación Interna.
- Brindar asesoría a las áreas y proyectos en la planificación, desarrollo y medición de campañas de comunicación.
- Administrar los medios y espacios de Comunicación Interna, difundiendo contenidos estratégicos y asegurando su permanente actualización.
- Implementar y velar por el cumplimiento de las estrategias de Comunicación Interna alineadas a la cultura y al plan estratégico de la organización.

- Gestionar la identidad visual de la organización.
- Definir los referentes comunicacionales y tono de voz de los mensajes en la organización.
- Apoyar la realización de eventos institucionales y corporativos.
- Realizar levantamiento de necesidades de comunicación / estudio de medios y mapa de públicos de las áreas y proyectos de la organización.
- Administrar los canales de opinión y/o sugerencias de los colaboradores.
- Apoyar el desarrollo de actividades del departamento de Clima Laboral y Reconocimiento.

Otras funciones:

- Diseñar e implementar la inducción organizacional a los nuevos colaboradores.
- Apoyar la implementación de prácticas de Gestión Humana en los proyectos de GMD.
- Apoyar las actividades e iniciativas de Responsabilidad Social.

1.6 Estrategias de trabajo para la obtención de resultados

Para contribuir con la construcción y consolidación de una cultura de Gestión del Conocimiento en la organización, se diseñaron estrategias de comunicación a través de las cuales se propusieron desarrollar productos comunicacionales (impresos, audiovisuales y digitales) y organizar espacios de comunicación e integración (institucionales y corporativos), que buscaron informar y sensibilizar a los colaboradores sobre la importancia que tiene la Gestión del Conocimiento para el

crecimiento sostenible de la organización y sus miembros, incentivándolos a que usen y compartan sus conocimientos, tengan actitudes favorables al aprendizaje y se integren e identifiquen como miembros de una Comunidad del Conocimiento.

El despliegue de las acciones del plan de Comunicación Interna de Gestión del Conocimiento fue transversal, con el fin de llegar a todas las áreas y proyectos, manejando un mensaje claro, preciso, oportuno y participativo. Las estrategias de comunicación fueron:

- **Pedagógica:** Utilizamos mecanismos de formación o espacios educativos para que los colaboradores conozcan y comprendan el modelo de Gestión del Conocimiento y sus beneficios.
- **Difusión:** Dimos a conocer masivamente los temas de Gestión del Conocimiento a toda la organización.
- **Innovación:** Creamos nuevas formas de comunicación y participación para mantener el interés y expectativa de los colaboradores.
- **Participación:** Abrimos espacios de comunicación para que los colaboradores se pronuncien y su voz se sienta valorada, creando así sentido de pertenencia con la iniciativa desplegada y con la organización en general.
- **Acercamiento:** Nos propusimos llegar directamente a los colaboradores de la organización, para que se sientan valorados e informados.
- **Edu - entretenimiento:** Diseñamos mensajes que buscaban entretener y educar para incrementar el conocimiento de la audiencia acerca de un tema.

- **Alineación:** Sintonizamos líneas de negocio y áreas de soporte de la organización con una dirección deseada.
- **Testimonial:** Utilizamos voceros para comenten sus experiencias en Gestión del Conocimiento.

Capítulo 2

La sistematización de la experiencia

2.1 Objeto de sistematización

El objeto de sistematización es la construcción y consolidación de una cultura de Gestión del Conocimiento a través de la Comunicación Interna que comprende los procesos diseño, implementación y análisis de los resultados preliminares del plan de Comunicación Interna de Gestión del Conocimiento, llevado a cabo entre Enero 2012 y Junio 2013, como acciones propuestas por el área de Gestión Humana para lograr los objetivos del nuevo modelo de Gestión del Conocimiento en la organización.

La Gestión del Conocimiento en GMD viene a ser la administración de espacios y elementos que apoyen la identificación, generación, difusión y aplicación del conocimiento en la organización, conectando a las personas con el conocimiento que necesitan para hacer su trabajo, aprovechando la experiencia y el *Know How*¹ que tiene la organización. La consolidación de este modelo de gestión se logra a través del desarrollo del talento humano y la construcción de una cultura de compartir conocimiento, aprendizaje e innovación. En líneas generales, gestionar el conocimiento en GMD permitió mejorar la toma de decisiones de las áreas y proyectos, garantizando que el conocimiento correcto esté en manos de las personas adecuadas en el momento oportuno.

La experiencia comenzó luego del cambio de la Gerencia de Gestión Humana a fines del 2011. Una de las primeras acciones de esta nueva Gerencia, a cargo del ingeniero

¹ *Know How* es el conocimiento preexistente, no siempre académico, es cómo hacer las cosas en una empresa para que esta sea altamente productiva

Nilton Zocón Alva, fue rediseñar la forma cómo se venía gestionando el conocimiento en GMD. Fue así que junto con un equipo de profesionales de cargo directivo (Jefes y Gerentes), llamado Equipo de Mejora de Gestión del Conocimiento, el analista de Gestión del Conocimiento y el equipo de Comunicación Interna, se diseñó e implementó un nuevo modelo que tiene como marco referencial el plan estratégico de la empresa y está compuesto por el conocimiento de la organización (proyectos, clientes, mercado) y el conocimiento de los colaboradores (capacitación, desarrollo e innovación), siendo el soporte la cultura, la tecnología, los procesos, los espacios de comunicación y los indicadores.

El Equipo de Mejora de Gestión del Conocimiento realizó, a fines del 2011, un diagnóstico sobre el tema en estudio, el cual buscaba lograr un panorama claro de qué acciones se debían priorizar en el plan de trabajo para el 2012. Si bien la Gestión del Conocimiento en GMD inició en el 2010, no fue desarrollada ni potenciada de acuerdo con las necesidades del negocio de la organización. Cabe destacar que existieron iniciativas aisladas, sobre todo en los proyectos de la Línea de Negocios (BPO), que no fueron desplegadas a toda la organización, lo que produjo que el modelo de Gestión del Conocimiento inicial no continuara ejecutándose.

Los problemas que identificó este Equipo de Mejora en los distintos ámbitos en que entendemos se deben desarrollar el conocimiento en la organización, fueron los siguientes:

a) Conocimiento a nivel de la Empresa:

▪ Proyectos:

- ✓ No se gestiona buenas prácticas de las Lecciones Aprendidas (LA's) y no se está utilizando la información de los relatorios de los proyectos. Se almacenan en un repositorio pero no están al alcance de los distintos equipos de proyecto.
- ✓ No hay formatos o plantillas establecidas para todos los proyectos. Existen formatos y plantillas pero no son de uso práctico sino solo de uso documentario.
- ✓ No se está capturando, organizando ni almacenando el conocimiento de los colaboradores para poder transformarlo en un activo intelectual que pueda ser compartido de manera posterior con el resto de la organización.
- ✓ No se cuenta con herramientas tecnológicas eficaces que apoyen en la Gestión del Conocimiento y que faciliten la toma de decisiones.

▪ Organización

- ✓ No existe una base de datos de las hojas de vida de los colaboradores que permitan conocer sus capacidades y potencialidades para proyectos actuales o futuros.
- ✓ Al no gestionar el conocimiento y generar los espacios para compartirlo y distribuirlo se tiene dependencia de las personas por el conocimiento que poseen o adquieren en la organización, originando un impacto en tiempo y costo a la organización.

- ✓ No se encuentran disponibles los procedimientos, las metodologías y buenas prácticas de CMMI, ISO 27002, ISO 9001 para ser utilizados en los proyectos.
- ✓ No se cuenta con Comunidades de Conocimiento activas, existen eventos empresariales como Mandos Medios y Encuentro de Líderes, que fueron considerados como Comunidades, pero que no se ajustan a las necesidades del negocio.
- ✓ Más del 70% de colaboradores no asiste a eventos donde se comparte información.
- ✓ No se cuenta con la tecnología adecuada para la gestión de las Comunidades.
- ✓ No existe un Portafolio de Servicios y Productos que represente a GMD en el mercado en el que compete. Solo hay ofrecimientos comerciales que se vienen manejando desde años atrás.
- ✓ No existen herramientas tecnológicas que puedan dar soporte al proceso de Gestión del Conocimiento.
- ✓ No se cuenta con información de las normativas que están relacionadas a los servicios que GMD brinda.
- ✓ Los activos de la empresa como los formatos, manuales, procedimientos, políticas y buenas prácticas no son usadas por los colaboradores ya sea por desconocimiento o falta disponibilidad.

b) Conocimiento a nivel de la Persona

▪ Capacitación

- ✓ No existe una plataforma de E-Learning que sea ágil y efectiva.
- ✓ No hay un proceso que asegure la inducción (laboral y organizacional) recibida por el colaborador.
- ✓ No existe un proceso que facilite la transferencia del conocimiento adquirido por los colaboradores que reciben algún tipo de capacitación interna y/o externa, ni la entrega de la documentación que reciben los colaboradores en las capacitaciones externas.
- ✓ Falta de comunicación constante entre el área de capacitación y los proyectos a fin de maximizar el plan de entrenamiento profesional.

▪ Desarrollo

- ✓ No existe un programa de desarrollo profesional para los Talentos 1 y 2.
- ✓ No existen programas de formación a los colaboradores de acuerdo a la función que realizan.
- ✓ Se ha definido la evaluación por objetivos como medida del desempeño, sin embargo, no se encuentra sistematizada, ni es de uso general y masivo en la organización.
- ✓ No se ha realizado un despliegue adecuado de los perfiles del puesto y la internalización por parte de los colaboradores para cumplir con lo descrito.

- **Innovación**

- ✓ No se cuenta con herramientas para implementar redes sociales.
- ✓ No se cuenta con Equipos de Mejora y de Investigación en nuevas tecnologías.
- ✓ No se cuenta con un programa para reconocer a los colaboradores que destacan por compartir sus conocimientos.

c) Soporte

- **Cultura**

- ✓ No se ha sensibilizado a todos los colaboradores acerca de la importancia de la Gestión del Conocimiento como un activo importante para la organización.

- **Procesos**

- ✓ No se han difundido los procesos actuales de gestión de conocimiento.

- **Tecnología**

- ✓ Actualmente en GMD la información de los proyectos se encuentra almacenada en diferentes repositorios y sistemas que no se encuentran integrados y no están al alcance de todos los colaboradores.
- ✓ No existen herramientas que promuevan el trabajo colaborativo ni la implementación de Comunidades que potencien la Gestión del Conocimiento en GMD.

- **Espacios**

- ✓ No hay suficientes espacios o ambientes para llevar a cabo reuniones y/o fomentar intercambio de conocimientos. Esto se da tanto a nivel físico como virtual.
- ✓ No se tienen espacios donde se compartan temas de interés profesional entre los colaboradores.

- **Indicadores**

- ✓ No se cuenta con indicadores que permitan establecer los niveles de mejora de la organización en referencia a la Gestión del Conocimiento.

La cultura organizacional estuvo presente desde un inicio en el diagnóstico trabajado por el Equipo de Mejora, ya que constituye el marco de referencia compartido para todo lo que se hace y se piensa hacer en la organización, en este caso, la implementación de un modelo de Gestión del Conocimiento, que involucra cambio de actitudes y comportamientos, la generación de sentido de pertenencia e integración de los colaboradores.

Fue a partir de este diagnóstico sobre las problemáticas que afronta la Gestión del Conocimiento en GMD que el equipo de Comunicación Interna definió su trabajo en tres frentes: las Personas, la Tecnología y los Procesos. Cabe destacar que también se utilizaron otros estudios para definir el plan de Comunicación Interna de Gestión del Conocimiento, tal como la Encuesta de Organizaciones del Aprendizaje, aplicada a una muestra representativa de colaboradores de GMD.

El plan de Comunicación Interna de Gestión del Conocimiento propuso, para construir y consolidar una cultura orientada a compartir conocimiento, aprendizaje e innovación, trabajar el frente de las Personas a través de la formación de Comunidades del Conocimiento, generando un vínculo fuerte entre sus miembros; el frente de la Tecnología, a través del diseño, implementación y actualización del Sistema de Gestión del Conocimiento o Portal del Conocimiento (KM) y los Procesos, a través de difusión de la importancia de Lecciones Aprendidas (LA's) en la organización, incentivando a los colaboradores desarrollar y compartir las LA's de sus áreas y proyectos.

Si bien el modelo anterior de Gestión del Conocimiento en GMD tenía elementos similares al modelo actual como la formación Comunidades del Conocimiento, el desarrollo de Lecciones Aprendidas y el uso de Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC's), no estaba alienado a las necesidades del negocio, no había involucramiento de los responsables de áreas y proyectos para difundir la iniciativa, las campañas de comunicación desplegadas no llegaban a toda la organización, no se tenía un proceso de Gestión del Conocimiento definido y había poco interés de los colaboradores por pertenecer a una Comunidad, compartir sus conocimientos, aprender del conocimiento generado en la empresa o utilizar las herramientas tecnológicas (Intranet) de la organización.

Esta situación se debió a que el área de Gestión Humana no promovió la formación de una cultura de Gestión del Conocimiento en GMD. Sin embargo, el modelo actual reconoce que solo donde haya interacción, libre disponibilidad a la información, desarrollo del talento, reconocimiento e integración de los colaboradores será posible construir y consolidar los espacios y medios que garanticen la difusión, aplicación y

retención del conocimiento, es decir, se construya y consolide una cultura de Gestión del Conocimiento.

Esta nueva forma de gestionar el conocimiento considera que, en primer lugar, para asegurar el desarrollo sostenible de las organizaciones y de sus colaboradores se debe garantizar el acceso y uso de la información, es decir, gestionar la información. Por lo tanto, se necesita crear mecanismos que permitan que la información fluya por todos los niveles de la organización y que los colaboradores la puedan aprovechar con el objetivo de maximizar la calidad y eficiencia de su trabajo. He ahí que la comunicación cumple un rol significativo, estableciendo los medios más estratégicos para la circulación de información entre los colaboradores, con el fin de que ellos sepan qué hacer y cómo.

Sin embargo, el conocimiento al residir solo en las personas, no puede ser gestionado como la información. Lo que sí se puede gestionar son los medios y espacios a través de los cuales se transmite el conocimiento. La comunicación cumple un papel muy importante en esta gestión, ya que permite que todos los miembros de la organización puedan compartir sus conocimientos a través del desarrollo de espacios de comunicación donde los colaboradores puedan conocerse, interactuar y establecer vínculos de confianza y afinidad.

Los factores de éxito claves en la Gestión del Conocimiento son la generación de conocimiento y la formación de organizaciones del aprendizaje; ambos serán posibles sobre la base de una buena Comunicación Interna y el asentamiento de una cultura organizacional de compartir conocimiento, aprendizaje e innovación. Construir y consolidar esta cultura a todos los colaboradores de la organización es la labor de la Comunicación Interna.

2.1.1 El plan de Comunicación Interna de Gestión del Conocimiento

El plan de Comunicación Interna de Gestión del Conocimiento fue desarrollado por el equipo de Comunicación Interna de GMD y presentado a la Gerencia de Desarrollo Organizacional para su aprobación. El plan tuvo 4 momentos: El diagnóstico, la planificación, la implementación y la medición de los resultados preliminares hasta Junio 2013.

a) El diagnóstico:

El diagnóstico comenzó a inicios de Enero del 2012. Para su elaboración se consideraron reuniones con el Gerente de Gestión Humana, el ingeniero Nilton Zocón Alva, y con el analista de Gestión del Conocimiento, Jorge Egúsquiza Gorriti. También se revisaron los resultados del diagnóstico realizado por el Equipo de Mejora de Gestión del Conocimiento sobre las problemáticas que afronta el conocimiento de la organización, el conocimiento de las personas y los soportes de estos conocimientos, tales como la cultura y la tecnología.

Este diagnóstico utilizó herramientas cualitativas (entrevistas a Gerentes y Jefes) y cuantitativas (encuesta sobre las necesidades de Gestión del Conocimiento aplicado por la Web y encuesta aplicado en el evento Encuentro de Líderes). Finalmente se aplicó la encuesta “Organizaciones del Aprendizaje” a una muestra representativa de 195 colaboradores, entre Gerentes, Jefes, Mandos Medios y Operativos. La encuesta tuvo como objetivo conocer en qué grado de organización del aprendizaje se encontraba GMD, basado en un estudio comparativo de la Harvard Business Review.

b) La planificación:

La planificación se realizó en Febrero del 2012 y obedeció, como ya mencionamos, a tres frentes: las Personas, la Tecnología y los Procesos. Cabe resaltar que se definieron los objetivos del plan de Comunicación Interna de Gestión del Conocimiento tomando en cuenta los objetivos del plan de trabajo del Equipo de Mejora de Gestión del Conocimiento para el 2012, el cual propone:

- Implementar el proceso de gestión de conocimiento teniendo como base los lineamientos del plan estratégico de GMD y las herramientas que ayuden a gestionar el conocimiento de las diferentes áreas de la organización, de tal forma que GMD tenga un respaldo del activo más valioso que es el conocimiento de sus colaboradores.
- Hacer uso de las Comunidades de Conocimiento como mecanismos vivos para la recolección y difusión del conocimiento al interior de la organización.
- Definir los requerimientos funcionales de la herramienta y de la infraestructura que soporte el proceso de gestión de conocimiento.
- Monitorear y evaluar los logros obtenidos mediante la implementación de la Gestión del Conocimiento.
- Reducir los costos asociados a la repetición de errores en los proyectos.
- Promover la mejora continua de los procesos de negocio de GMD a través de la utilización del conocimiento de sus colaboradores.

Por su parte, los objetivos del plan de Comunicación Interna de Gestión del Conocimiento fueron:

Objetivo general:

Construir y consolidar una cultura de compartir conocimiento, aprendizaje e innovación en la organización.

Objetivos específicos:

- Informar y sensibilizar acerca de la importancia de la Gestión del Conocimiento (¿Por qué gestionar el conocimiento en la organización?).
- Generar entornos de aprendizaje, donde se compartan experiencias y conocimientos, incentivando actitudes favorables a la innovación y mejora continua.
- Promover que los colaboradores se identifiquen e integren con sus Comunidades del Conocimiento, desarrollando vínculos de confianza entre ellos.

Una vez establecidos los objetivos, el equipo de Comunicación Interna definió las estrategias de comunicación a desarrollar por cada uno de los frentes (Personas, Tecnología y Procesos). También desarrolló un plan de acción que contempló la difusión de mensajes sobre la importancia de la Gestión del Conocimiento para GMD y la definición de conceptos claves del modelo de Gestión del Conocimiento (Comunidades, Lecciones Aprendidas, Foros, Blogs, etc.). El plan incentivó a que los

colaboradores sean partícipes de las iniciativas que desde Gestión del Conocimiento se trabajaban para toda la organización.

Otro aspecto fundamental fue la organización de espacios de comunicación que buscaron generar confianza e integración entre los colaboradores. Tales espacios fueron la visita a proyectos y áreas de GMD, los Días del Conocimiento, la presentación del modelo de Gestión del Conocimiento en los Comités Directivos, los Encuentros de Líderes (Gerentes y Jefes) y los Encuentros de Mandos Medios (Supervisores).

Otro espacio de comunicación fue la inducción organizacional dirigida a los nuevos colaboradores de GMD, donde se incluyó el tema de Gestión del Conocimiento. Los temas tratados fueron las Comunidades, el uso del Sistema de Gestión del Conocimiento o Portal del Conocimiento (KM) y las Lecciones Aprendidas.

Las estrategias de Comunicación Interna propuestas en el Plan fueron:

- **Difusión:** Dar a conocer masivamente una situación o tema importante de la organización. Ejemplo: Comunicados vía correo electrónico.
- **Despliegue:** Entrega de información de forma sistemática y organizada sobre un tema específico. Ejemplo: Campañas de comunicación.
- **Testimonial:** Usar voceros para que argumenten lo que se desea transmitir. Ejemplo: Testimonio de colaboradores y líderes de opinión.
- **Innovación:** Crear nuevas ideas para mantener la expectativa y el interés. Ejemplo: Concursos de Gestión del Conocimiento, eventos e intervenciones BTL.

- **Alineación:** Sintonizar proyectos, personas o asuntos con una dirección deseada. Ejemplo: Formación de Comunidades del Conocimiento.
- **Participación:** Abrir espacios para que las personas interactúen, se pronuncien y su voz se sienta valorada. Ejemplo: Espacios virtuales en el Portal KM, Días del Conocimiento.
- **Acercamiento:** Llegar directamente a quien nos interesa para que se sienta valorado e informado. Ejemplo: Visita a proyectos para despliegue del modelo de Gestión del Conocimiento.
- **Pedagógica:** Utilizar mecanismos de formación o espacios educativos para que los colaboradores conozcan y comprendan un tema o una situación específica. Ejemplo: Lecciones aprendidas y espacios de comunicación, aprendizaje e integración (Encuentro de Líderes, Encuentro de Mandos Medios, Días del Conocimiento).
- **Edu-entretenimiento:** Diseño e implementación de mensajes que buscan entretener y educar para incrementar el conocimiento de la audiencia acerca de un tema. Ejemplo: Personaje lúdico que guíen los temas de campaña (historietas).

Nuestro plan de comunicación de Gestión del Conocimiento buscó informar y sensibilizar, a través de medios y espacios de comunicación, tres mensajes principales:

- Importancia de la Gestión del Conocimiento.
- Incentivar al aprendizaje y a compartir conocimientos.

- Identificar y sentirte parte de una Comunidad del Conocimiento.

Los referentes comunicacionales que utilizamos para los mensajes lanzados por los diferentes medios de comunicación internos fueron la Claridad, Oportunidad, Veracidad y Comprensión.

c) Implementación:

La implementación comenzó en Marzo del 2012 y se trabajó en los tres frentes mencionados:

A nivel personas, se formaron las Comunidades del Conocimiento, las cuales se definen como grupos de colaboradores que comparten conocimientos comunes y afines. Las Comunidades se crearon con el objetivo de generar nuevo conocimiento, desarrollarlo, compartirlo y dar soporte a sus miembros, actuando como una unidad ante las demás Comunidades de la organización.

Comunicación Interna apoyó esta iniciativa que empezó en Marzo del 2012, a través de campañas que buscaron informar acerca de su importancia y generar sentido de pertenencia en los colaboradores. Una de las primeras acciones fue la organización de las Olimpiadas GMD en Comunidades del Conocimiento.

GMD cuenta con 9 Comunidades que se formaron por cada una de las Líneas de Negocio de la organización:

1. - Comunidad Administración, Finanzas y Sistemas (AFS).
2. - Comunidad Comercial y Marketing (CyM).
3. - Comunidad Desarrollo Organizacional (DO).
4. - Comunidad Application Outsourcing (AO).

5. - Comunidad Business Process Outsourcing (BPO).
6. - Comunidad Information Services Outsourcing (ISO).
7. - Comunidad Help Desk (HD).
8. – Comunidad Soluciones de Tecnología (ST).
- 9.- Comunidad Gestión de Servicios Digitales (GSD).

Para una mayor identificación de los colaboradores con sus Comunidades a la que pertenecen, abreviamos sus nombres y designamos un color a cada una de ellas.

La formación de Comunidades del Conocimiento es importante porque:

- Permite ordenar y compartir información relevante para todos sus miembros.
- Involucra a todos sus miembros, haciendo que tengan la oportunidad de adquirir conocimiento de la Comunidad y compartir el suyo.
- Permite responder rápidamente los requerimientos de los clientes, gracias a la capacidad de todos sus miembros.
- Evita los retrabajos y mejora la toma de decisiones de sus miembros.

Cada Comunidad está compuesta por un Líder, un Coordinador, un Facilitador y los miembros en general.

El término Comunidades se viene utilizando en diversas iniciativas como concursos, eventos, actividades de integración, etc. Un caso particular es que los medios de comunicación internos como la revista institucional, llamada “GMD parte de TI”, y el Portal del Conocimiento (KM) han sido estructurados por

Comunidades del Conocimiento, alineándose así a la estrategia de Gestión del Conocimiento. En el caso de la revista, cada Comunidad tiene una sección donde se colocan las notas informativas más relevantes de los últimos 2 meses. Por su parte, el Portal del Conocimiento está diseñado para que cada Comunidad cuente con su propio foro, blog y biblioteca virtual.

A nivel Tecnología, se buscó generar la participación de los colaboradores a través del desarrollo de una herramienta virtual, que además de servir de repositorio de información y de biblioteca virtual es un medio de comunicación donde los colaboradores de diferentes áreas y proyectos puedan interactuar entre ellos, compartiendo experiencias, opiniones, ideas e información en general a través de los foros y blogs. La herramienta se llamó el Sistema de Gestión del Conocimiento o Portal del Conocimiento (KM) y fue trabajada por el área de Sistemas y la sub área de Comunicación Interna. Salió en versión piloto en Marzo del 2012.

Esta herramienta virtual viene a ser el soporte tecnológico del modelo de Gestión del Conocimiento en GMD. Su primera etapa contempló el desarrollo de los siguientes espacios virtuales:

Biblioteca Virtual:

Cada Comunidad del Conocimiento posee un espacio dentro de esta biblioteca, donde se carga información que es vista por los colaboradores. Esta información deberá ser de interés común y de uso relevante para todos.

Blogs GMD:

Espacios virtuales donde se pueden compartir temas diversos y que no pueden estar relacionados al trabajo necesariamente. El 2012, fue el medio de comunicación que utilizó el equipo de Comunicación Interna para desplegar concursos con el fin de buscar la participación de los colaboradores, acostumbrándolos a su uso continuo.

Foros GMD:

Son espacios de consulta virtual donde los miembros de las Comunidades realizan preguntas puntuales respecto a temas relacionados con el trabajo en sus áreas y proyectos. El objetivo de este medio de comunicación es tener una respuesta rápida y satisfactoria ante un problema. El 2012, este medio fue utilizado por los colaboradores, quienes hacían sus consultas a otros miembros de sus Comunidades.

A nivel Procesos, se difundió información sobre la definición e importancia de las Lecciones Aprendidas (LA's) en el trabajo diario de los colaboradores y en el cumplimiento de los objetivos de la organización. También se buscó que los diferentes proyectos y áreas de GMD pudieran generar sus propias Lecciones Aprendidas y así evitar los retrabajos, mejorar la toma decisiones y promover la innovación en su labor diaria.

Cabe señalar que toda experiencia y conocimiento que nos deja un aprendizaje es considerado como Lección Aprendida. El objetivo de las Lecciones Aprendidas es ser reutilizadas en el futuro, para mayor eficiencia en los procesos

y disminución del retrabajo. De esa forma se busca tener una base de conocimientos para toda la organización.

Las Lecciones Aprendidas siguen un proceso integral y oportuno, el cual viene siendo sumergido en el día a día de los colaboradores por el equipo de Comunicación Interna, con el fin de construir una cultura de compartir conocimientos. Este proceso va desde el reporte de una posible Lección Aprendida hasta su aprobación y seguimiento, el cual viene siendo automatizado en el Portal del Conocimiento (KM), de ese modo el banco de Lecciones Aprendidas estará centralizado (repositorio) y todos los colaboradores tendrán la oportunidad de acceder a ellas.

Las LA's en GMD fueron difundidas a través de los medios internos de la organización como la revista "GMD parte de TI", el Portal del Conocimiento (KM) (a través de banner que enlazaban con la biblioteca virtual, donde los colaboradores podían revisar las Lecciones Aprendidas propuestas por las Comunidades) y por el correo Comunicaciones GMD, del cual se incentivó a todos los miembros de la organización a que compartan sus Lecciones Aprendidas con todas las Comunidades del Conocimiento, sobre todo con la de ellos mismos.

d) La medición:

Para la medición de los resultados preliminares del plan de Comunicación Interna de Gestión del Conocimiento, se utilizaron herramientas de orden cuantitativo y cualitativo, además de la revisión documental. En lo cuantitativo se aplicó una encuesta a una población muestra de más de 260 colaboradores de las 9

Comunidades del Conocimiento. En lo cualitativo, se realizaron entrevistas a los Líderes de las Comunidades, a fin de conocer su percepción sobre cómo se viene gestionando el conocimiento en GMD y cuál fue el impacto de la Comunicación Interna en dicha gestión.

También se realizaron Focus Group en 3 de las Comunidades más grandes de GMD: Help Desk (HD), Business Process Outsourcing (BPO) y Application Outsourcing (AO). Finalmente se revisaron los reportes históricos de la actividad en el Sistema de Gestión del Conocimiento o Portal del Conocimiento (KM), además de conocer el número de Lecciones Aprendidas propuestas y aprobadas hasta inicios del 2013, el número de Días del Conocimiento organizados y los resultados de la encuesta de satisfacción de las Olimpiadas GMD.

Uno de las prioridades del plan de Comunicación Interna de Gestión del Conocimiento fue tratar de los mensajes no solo sean percibidos por los colaboradores, sino que los comprendan y que participen de las iniciativas que desde Gestión del Conocimiento se venían desarrollando. Fue así que se organizaron eventos estratégicos, tales como el concurso “Ponle nombre a tu logo del conocimiento”, donde se involucró a todos los colaboradores de la organización en la creación de un logo que representaría la Gestión del Conocimiento en GMD, reconociéndose al ganador con un viaje todo pagado a una zona turística del interior del país.

Una de las estrategias propuestas en el plan de Comunicación Interna de Gestión del Conocimiento fue la de Edu – Entretenimiento, y se desarrolló a través de la creación de una historita de dos personajes muy conocidos por los colaboradores de la organización. Nos referimos a “Pablito y Carmencita”. Aprovechando esta situación de cercanía e interés con dichos personajes gráficos, se diseñó la historieta N° 3 del año 2012 llamada

“Comparte tus Conocimientos”, la cual narra la historia de Pablito y su problema de información que es resuelto a través del uso del Portal del Conocimiento (KM).

2.1.2 Criterios de la sistematización:

Como objeto de sistematización la experiencia es muy importante, pues destaca la importancia de la Comunicación Interna en los procesos de cambio cultural en una organización, a través de estrategias que se consolidan en el desarrollo de medios y organización de espacios de Comunicación Interna. En este caso, en la construcción y consolidación de una cultura de Gestión del Conocimiento en GMD.

Bien se dice que la comunicación es la base de todo cambio cultural. Por ello es relevante sistematizar esta experiencia, ya que otorgará un panorama más claro y atractivo para futuros estudios sobre la comunicación y la cultura organizacional.

Lo que busca todo cambio cultural es lograr el cambio de actitudes y comportamientos de las personas, de prácticas que parecían eternas, de comprender que las organizaciones buscan la mejora constante del negocio, con el fin de lograr sus objetivos y ser más competitivas y rentables en el mercado. En esta tarea la comunicación es muy importante y trascendente, ya que busca promover el compromiso de todos los colaboradores para alcanzar los objetivos organizacionales, fomentar el diálogo y la comunicación entre las diferentes áreas y proyectos, propiciar el cambio de actitudes y mejorar la productividad de la organización, a través de una comunicación clara, participativa y oportuna, alineada a la cultura organizacional y lineamientos estratégicos.

En general, la comunicación en GMD es relevante porque persigue tres fines: Informar, Motivar e Integrar. Aplicado al tema de cambio cultural, la comunicación como proceso

social será vital para lograr transformaciones desde las relaciones humanas y no solo desde los soportes tecnológicos. El implementar consenso para el cambio empieza con el involucramiento de las personas, luego con la educación de lo que se quiere lograr, siempre con un mensaje honesto y congruente, persistiendo en el tiempo para que la iniciativa no sea olvidada. En todas estas etapas está presente la comunicación, por ello su importancia.

2.2 Objetivos de la sistematización

Los objetivos de la sistematización son los siguientes:

- Describir el proceso de diseño e implementación del plan de comunicación de Gestión del Conocimiento.
- Medir los resultados preliminares de la implementación del plan de comunicación de Gestión del Conocimiento.
- Identificar los factores que dificultan y favorecen la propuesta de Comunicación Interna para la Gestión del Conocimiento.
- Analizar el rol de la Comunicación Interna en la construcción y consolidación de una cultura de Gestión del Conocimiento en la organización.

2.3 Espacio temporal

El periodo de ejecución del objeto de sistematización fue de Enero 2012 a Junio 2013, tiempo en el cual se fue desarrollando el plan de Comunicación Interna de Gestión del Conocimiento en sus etapas de diagnóstico, planificación, implementación y medición de resultados preliminares.

Capítulo 3

Ejes temáticos de la sistematización

Los ejes temáticos que atraviesan la experiencia y que se constituyen como el marco de referencia teórico conceptual y sustento de la presente sistematización son la Comunicación Interna, la Cultura Organizacional y la Gestión del Conocimiento.

3.1 Comunicación Interna

Para abordar la Comunicación Interna es necesario conocer aspectos generales de ella, específicamente, de la comunicación que se desarrolla en el ámbito organizacional.

Para ello, se debe conocer la concepción etimológica de la comunicación, que bien se circunscribe a la temática desarrollada en la presente sistematización; nos referimos a “comunicare” que significa compartir, y es justamente esa práctica la que se buscó desarrollar como parte de la cultura de Gestión del Conocimiento en la organización.

Brandolini y González (2008) definen a la comunicación como “el proceso a través del cual se le otorga sentido a la realidad. Comprende desde la etapa en el que los mensajes fueron emitidos y recibidos, hasta que alcanzaron a ser comprendidos y reinterpretados desde el punto de vista de la recepción” (p. 9).

Rivera, Rojas, Ramírez y Álvarez (2005), llaman comunicación “al proceso complejo que implica el intercambio de informaciones, datos, ideas, opiniones, experiencias, actitudes y sentimientos entre dos o más personas. La comunicación es inherente al ser humano (...), porque a través de ella el hombre forma colectivos, pone algo en común” (p.33), es por ello que la comunicación cumple un rol muy importante en el desarrollo de cualquier interacción humana.

La comunicación es un proceso social de intercambio de mensajes de un sujeto a otro, a través del uso de un conjunto de símbolos convencionales, mediante el cual existen y se desarrollan las relaciones humanas. Al respecto, Oviedo (2002) menciona que la comunicación es tan natural en las personas como respirar o correr y que es imprescindible para la formación de relaciones sociales.

Se entiende por comunicación el proceso mediante el cual una persona transmite a otras sus ideas, sentimientos o actitudes tratando de influir en ella. Por esta acción tratamos de compartir algo con los demás y de construir una comunidad (...), en definitiva se trata de poner algo en común, de intercambiar mensajes. (Oviedo, 2002, p. 22).

La comunicación es la capacidad que tenemos para relacionarnos con los demás, de ahí que Kreps (1995) considera que la “la comunicación humana es un proceso dinámico y continuo. Es el proceso que permite a los miembros de la organización trabajar juntos, cooperar e interpretar las necesidades y las actividades siempre cambiantes de la organización”. (p.28).

La comunicación organizacional es definida por Goldhaber (1994) como aquel flujo de mensajes que se desarrollan dentro de una red de relaciones interdependientes. En su percepción de la comunicación organizacional encuentra varios hilos comunes:

- 1.- La comunicación organizacional ocurre en un sistema complejo y abierto que es influenciado e influencia al medio ambiente.
- 2.- La comunicación organizacional implica mensajes, su flujo, su propósito, su dirección y el medio empleado.
- 3.- La comunicación organizacional implica personas, sus actitudes, sus sentimientos, sus relaciones y habilidades. (Goldhaber, 1994, p. 23).

Por tanto, podemos afirmar que en una organización es favorable que exista una adecuada comunicación que forme parte de su gestión estratégica, ya que contribuye a fomentar la integración, motivación y buen desempeño de sus colaboradores, además de

proporcionarles información completa, clara y oportuna de las diversas actividades que se desarrollan allí. La comunicación también promueve que en las organizaciones haya una permanente interacción entre sus colaboradores para lograr un mayor intercambio de opiniones e ideas, influyendo en el comportamiento de cada uno de ellos de forma diversa.

Esta característica de la comunicación de influir en los comportamientos de las personas es tomada por Martínez de Velasco y Nosnik (1995), para quienes “la intención de quien comunica es cambiar y reforzar el comportamiento de aquel que recibe la comunicación a los tres niveles (...) (opiniones, actitudes o conductas)” (p.12). Para reforzar la idea de que la comunicación ayuda cambiar y reforzar comportamientos, Fernández de Collado (2002) define a la comunicación organizacional como:

Un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, o entre la organización y su medio; o bien influir en las opiniones, actitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que esta última cumpla mejor y más rápidamente con sus objetivos. (Fernández, 2002, p. 31).

Para Andrade (1991), la Comunicación Interna “es el conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación, que los mantengan informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales” (p. 32).

Es en el campo organizacional donde se gestiona la Comunicación Interna, entendida como aquellos procesos comunicativos realizados al interior de las organizaciones, con el fin de que éstas puedan conseguir estabilidad y alcanzar sus fines, además de fortalecer su cultura organizacional.

Una adecuada gestión de la Comunicación Interna desplegará toda la estrategia comunicacional destinada a los colaboradores y a logro de los objetivos de la organización.

A través de la Gestión de la Comunicación Interna se facilita el despliegue de todo el aparato comunicacional destinado al personal con el objeto de:

Promover la comunicación entre los miembros.

Facilitar la integración entre las realizaciones personales y las institucionales.

Reducir los focos de conflicto interno a partir del fortalecimiento de la cohesión de sus miembros.

Contribuir a la creación de espacios de información, participación y opinión. (Kreps, 1995, p. 39).

3.1.1 Objetivo y funciones de la Comunicación Interna

Cuando una Comunicación Interna es efectiva, alienta a un mejor desempeño y promueve la satisfacción en el trabajo. Para editorial Vértice, con su libro Comunicación Interna (2007)², el objetivo principal de la Comunicación Interna “consiste en establecer un conjunto de procesos de transmisión de la información, que permiten conseguir los objetivos de la empresa y de la persona” (p. 8).

Este objetivo, plantea a su vez, los siguientes aspectos:

El desarrollo y mantenimiento de las relaciones interpersonales.

La facilitación de las relaciones entre la empresa y las personas que la integran.

La elaboración de la información que recibirá el personal de la empresa respecto a los objetivos de la organización.

Y finalmente, la orientación y desarrollo de la información para la motivación de los comportamientos de los trabajadores. (Editorial Vértice: Comunicación Interna, 2007, p.8).

² La fuente no proporciona el autor. Se cita la editorial y título del texto.

Acerca de las funciones de la Comunicación Interna en las organizaciones, editorial Vértice, con su libro Comunicación Interna (2007), considera que tres son las funciones de la Comunicación Interna, las cuales derivan de las necesidades de comunicación que existen en las organizaciones y que les generan ventajas competitivas; éstas son “la implicación del personal, el cambio de actitudes y la mejora de la productividad” (p.8).

En las organizaciones, los objetivos de la Comunicación Interna implican, por lo común, que el receptor esté informado y comprenda los mensajes que recibe a diario, buscándose que la respuesta sea un cambio de actitud o un modo de pensar. Para Brandolini y González (2008), “una buena Comunicación Interna es un punto estratégico en la vida de las organizaciones. Y hacerlo eficazmente se traduce en mayor productividad y armonía dentro del ámbito laboral” (p. 12).

La comunicación organizacional asume una función elemental en la construcción de la cultura, la identidad y la imagen corporativa. El comunicador interno además de poseer las competencias y habilidades requeridas por su rol debe gestionar la Comunicación Interna con un doble sentido: optimizar los canales y promover un cambio cultural. (Brandolini y González, 2008, p.24).

Una de las principales funciones realizadas por los profesionales de la Comunicación Interna, es lograr que a través de una adecuada gestión de la comunicación se contribuya al logro de los objetivos de la organización, caso contrario la comunicación podría volverse prescindible. Según Fernández (2002) considera cuatro formas de lograrlo:

Propiciando que todos los integrantes de la organización reciban la **información** completa, confiable y oportuna sobre el entorno, sobre la empresa y sobre el trabajo (...) Propiciando la **identificación** de la gente con la organización, y por tanto, el orgullo y el sentido de pertenencia. (...) Favoreciendo la **integración** de la organización con y entre sus colaboradores. (...) Facilitando la creación de una **imagen** favorable y consistente de la organización entre su público. (p.16).

3.1.2 Comunicación Interna 2.0

La Comunicación Interna se vale de ciertos canales o medios de comunicación para llevar, según Kreps (1995), “mensajes que informan a los miembros de la organización de las metas, tareas, actividades y problemas actuales. Estos mensajes ayudan a los miembros de la organización a comprender el estado actual de la organización y sus roles en la misma” (p. 23).

Los medios de comunicación de los que se valen las organizaciones para transmitir mensajes a sus públicos internos y externos y recibir de ellos retroalimentación, han sido catalogados como impresos, audiovisuales e interactivos, siendo este último medio el más usado en los últimos tiempos por el desarrollo de la tecnologías de información y comunicación (TIC).

Las llamadas “nuevas tecnologías”, han cambiado la forma de entender la comunicación a todos los niveles (...). El principal cambio con respecto a la anterior situación de comunicación dentro de la empresa, es el hecho de que, antes primaba la comunicación vertical, ahora se da cada vez con mayor fuerza la comunicación horizontal, entre empleados, entre empresas e incluso entre consumidores. (Caldevilla, 2010, p. 62).

La Intranet forma parte de estas nuevas tecnologías y ha llegado a las organizaciones en un momento en que el conocimiento se ha vuelto un recurso estratégico para el logro de sus objetivos, es por ello que las organizaciones demandan cada vez más de este medio de comunicación. Además, como menciona Arribas (2005), “con la implementación de Intranets las empresas modifican la relación con su empleado. Una intranet es un instrumento con el que la gente produce, encuentra y utiliza información, es decir se vuelve actor (...) en el plano comunicativo”.

Las nuevas tecnologías brindan la posibilidad de que los colaboradores de una organización puedan intercambiar experiencias e información, lo cual posibilita generar entornos donde se comparta conocimiento y fomente la innovación.

Así, una intranet sirve como una punta de lanza de trabajos cooperativos y fuente de depósito del capital humano. Decimos que permite intercambiar experiencias y por tanto conocimiento porque facilita la comunicación, entendida como la posibilidad de participación donde se intercambiarán vivencias, experiencias y objetivos comunes. (Arribas, 2005).

La generación de una cultura de compartir conocimiento no es una tarea fácil, siendo la Comunicación Interna, la encargada de transmitir esta cultura a todos los colaboradores. Al respecto Arribas (2005) menciona que “el éxito de la Gestión del Conocimiento descansa sobre la base de una buena Comunicación Interna y asentamiento de una cultura corporativa en el seno de la organización”

Crear espacios de participación y de diálogo es una característica de la Intranet. Por ello, uno de los grandes aportes de este medio es la interactividad y la capacidad de escuchar. Arribas (2005) señala que “la tecnología Intranet permite la colaboración en grupo, logrando la comunicación multidireccional en las organizaciones”.

Sin embargo, debemos señalar que es necesario que la implementación de nuevas TIC en las organizaciones tenga que ir acompañada de un cambio cultural, lo que algunos estudiosos han llamado la Cultura 2.0. Formanchuk (2010) afirma que las organizaciones que tienen claro este concepto de cultura consideran que “tener herramientas 2.0 no las convierte en organizaciones 2.0”. (p. 3).

(...) ¿Qué es lo que en verdad quieren cuando nos piden “Comunicación Interna 2.0”? Básicamente quieren “herramientas tecnológicas”: que les armemos blogs, twitters, wikis, etc.

El universo 2.0 es un modelo que desafía los modos clásicos de significación, participación y organización antes que una nueva herramienta inocua de comunicación. (Formanchuk, 2010, p. 4).

¡La Comunicación Interna 2.0 necesita una cultura 2.0! (...) Una persona se expresa según sea su personalidad. Con una empresa pasa lo mismo, salvo que en vez de personalidad nos referimos a su cultura. La cultura es comunicación en movimiento. (Formanchuk, 2010, p. 5).

Ya que la cultura es comunicación en movimiento, Formanchuk señala que una comunicación 2.0 se mueve siguiendo varias trayectorias como: el acceso y la disponibilidad, la igualdad, la usabilidad, la participación, la interacción, la construcción colectiva y colaboración, el escuchar, responder y hacer, el respeto y reducción del ego, la red, la reducción del control y la desintermediación y horizontalidad.

Una Comunicación Interna 2.0 implica que la empresa le brinde al personal un amplio acceso a la información. Que torne disponible muchos datos que antes estaban vedados o reservados para un grupo colectivo. (Formanchuk, 2010, p. 12).

La gente tiene que abrir caminos propios dentro del monobloque comunicacional. Hay que promover y facilitar que generen, enriquezcan, divulguen, discutan y reformulen contenidos. Esto requiere que la organización sea sensible a la diversidad de experiencias y representaciones particulares, y evite la tentación de reducirlas u homogeneizarlas bajo un solo modelo de lo decible o pensable. (Formanchuk, 2010, p. 13).

El 2.0 supone una **comunicación interactiva** donde el personal tenga la oportunidad de intervenir, originar y compartir contenidos bajo un paradigma de red y no simplemente de bidirección ascendente-descendente. Por eso un plan de Comunicación Interna 2.0 requiere un diseño que no esté centrado en potenciar o multiplicar la capacidad de difusión sino que se enfoque en maximizar la interacción. (Formanchuk, 2010, p. 14).

Al igual que Formanchuk, Belly (2002) señala que la cultura empresarial debe estar más conectada con factores sociales que tecnológicos, gracias a esta medida, grandes empresas que administran el capital intelectual han logrado reconocimientos y mejoras gracias a que aplicaron “soluciones sociales”, antes que “remedios tecnológicos”.

Las empresas deben privilegiar la conexión humana más que la conexión al módem o cualquier otro elemento tecnológico ya que la tecnología es un soporte de lo humano y se usa como recurso que las personas agilicen sus tareas, al menos esta es la característica que muestran las empresas que han tenido éxito en la Gestión del Conocimiento. Si no hay una cultura incorporada, la intranet, los foros virtuales, las bases de datos virtuales, las web, etc., de nada servirán. (Belly, 2002).

Bustínduy (2010) afirma que frente a los avances tecnológicos, estamos ante una manera diferentes de vivir, ante una nueva forma de entender las relaciones con las personas.

Hoy en día, la información ha dejado de ser, en sí misma, poder o privilegio del mando propio de la era industrial. Si ésta no es compartida (comunicación) y comprendida (sabiduría) carece de valor alguno. De hecho, la web 2.0 pone de manifiesto que quien más comparte es quien ostenta mayor prestigio, influencia, reconocimiento, etc. Más que nunca, la palabra comunicar, de su etimología latina *comunicare*, toma el significado esencial de compartir. Si no se crea, si no se interactúa y si no se participa nada se podrá esperar de la red ni tampoco habrá conocimiento alguno para gestionar. (Bustínduy, 2010, p. 19).

3.1.3 El plan de Comunicación Interna

El plan de comunicación es considerado un instrumento metodológico que ayuda a mejorar la coherencia de las acciones al servicio de un propósito, la cual puede ser el posicionamiento de una imagen, relaciones públicas, el lanzamiento de una campaña publicitaria, etc. Según Libaert (2000), “suele componerse de tres partes: el estudio de la situación, el objetivo estratégico y las modalidades de la acción correspondientes a este objetivo”. (p. 63).

Se trata de un documento operacional cuyo propósito es establecer un marco de referencia para el conjunto de las acciones de comunicación. Revela una estrategia y busca ser exhaustivo, incluye referencias precisas para acciones concretas, es de carácter confidencial (...). (Libaert, 2000, p. 63).

Planificar la comunicación es una decisión que toman las organizaciones para lograr que sus procesos de comunicación sean más efectivos y contribuyan así al logro de sus objetivos. Según Libaert, hay diez razones que sustentan esta decisión:

- Proporciona el marco general para las acciones.
- Incrementa el valor de la comunicación dentro de la administración.
- Aclara el papel de la comunicación en la actividad de la empresa.
- Abre la oportunidad para el debate interno y puede someter a revisión las decisiones obsoletas.
- Combate la idea de la comunicación concebida como una herramienta.
- Permite el monitoreo, el control y la evaluación.
- Permite la anticipación y el enfoque proactivo.
- Facilita la jerarquización de las prioridades en las acciones programadas.
- Evita las revisiones puntuales.
- Legitima las asignaciones presupuestales en caso de cambio de rumbo. (Libaert, 2000, p. 55).

El plan de Comunicación Interna permite estructurar las distintas acciones de comunicación que se pretenden realizar en una organización. Editorial Vértice (2007) sostiene que para definir un plan de Comunicación Interna los pasos han de ser: “Averiguar cuáles son las prácticas comunicativas actuales, establecer nuevos criterios para elegir qué mensajes se deben transmitir, elegir los medios adecuados y diseñar las acciones de comunicación”. (p. 27).

Para Ongallo (2007), las organizaciones les dan importancia a contar con un eficiente sistema de Comunicación Interna, lo cual les lleva a realizar diagnósticos o auditorías de dichos sistemas, permitiendo conocer las insuficiencias de los canales utilizados, la credibilidad de la empresa, saber cuáles son aquellos contenidos que demandan mayor información y la elaboración de planes que mejoren la eficiencia de los sistemas de comunicación.

El fin principal del plan de Comunicación Interna es transmitir los objetivos y valores de la organización a todos sus miembros.

Los objetivos del plan de Comunicación Interna son los siguientes:

- Potenciar y ordenar el flujo de información, tanto en los canales ascendentes como en los descendentes y horizontales.
- Sensibilizar a todos los miembros de la organización, en especial a los directivos y niveles intermedios, en el manejo de las herramientas de comunicación.
- Servir como instrumento de apoyo y difusión de las iniciativas de la organización. (Ongallo, 2007, p. 212).

Según Claudia Herrera (2012), el proceso de elaboración de un plan de Comunicación Interna empieza con el análisis de la información de los objetivos del negocio, ¿cómo aporta la comunicación al logro de dichos objetivos? Continúa el análisis de consultas focalizadas o diagnósticos previos, es decir, de investigaciones previas de comunicación, identidad, imagen y relaciones. Finalmente se realiza la formulación estratégica, la cual selecciona los focos estratégicos de comunicación. “Para cada foco definido establecer: Objetivo, Estrategia, Táctica y Acciones”. (p. 5)

3.1.4 Las estrategias de Comunicación Interna

Se considera como estrategia a un determinado curso de acción, que busca alcanzar una meta específica. Rodríguez, Obregón y Vega (2002) señalan que “una estrategia de comunicación es un proceso estructurado de actividades comunicativas que se desarrolla con el propósito de alcanzar determinados objetivos”. (p. 26).

Las estrategias de comunicación son diversas y cada una puede convertirse en el eje central de una intervención en comunicación y estimular un proceso que apunte al logro de objetivos específicos.

Por ejemplo, la estrategia de *edumentretenimiento* es definida como el proceso intencionado de diseño e implementación de mensajes, que buscan entretener y educar para incrementar el conocimiento de la audiencia acerca de un tema, promover actitudes favorables y estimular

cambios de comportamiento. (Rodríguez, Obregón y Vega, 2002, p. 27).

Es común confundir una estrategia de comunicación con una campaña de comunicación.

Rodríguez, Obregón y Vega (2002) consideran que muchos de sus elementos tienden a ser similares, sin embargo también tienen marcadas diferencias.

Una campaña de comunicación se diseña para responder a una situación específica (...), mientras que una estrategia de comunicación puede ser utilizada de manera específica en el marco de dicha campaña, pero sus referentes conceptuales también podrán utilizarse en campañas subsiguientes. Una estrategia de comunicación ofrece un marco conceptual y práctico para responder a una situación determinada aplicable en diferentes momentos, mientras que una campaña ofrece un paquete de procesos y acciones puntuales que responden a un problema específico, incluso con la aplicación de elementos provenientes de una estrategia. (Rodríguez, Obregón y Vega, 2002, p. 27).

3.2 Cultura organizacional

La cultura organizacional es el conjunto de valores, creencias y actitudes que definen a una organización y la diferencian de otras. Es el modo de ser de una organización, su personalidad, su ADN.

Fernández (2002) llama “cultura organizacional al conjunto de creencias y de valores compartidos que proporcionan un marco común de referencia” (p. 90). Este marco es el que busca desarrollar las empresas para la creación de entornos de integración y confianza entre los equipos de trabajo.

A partir de este marco, según Fernández (2002), los colaboradores de una organización “tienen una concepción más o menos homogénea de la realidad y, por tanto, un patrón similar de comportamientos ante situaciones específicas”. (p. 90).

Alles (2008), señala que “esta cultura puede haber sido creada en forma consciente por los directivos y/o fundadores o, sencillamente, haber evolucionado con el curso del tiempo”. (p. 58).

Para entender la cultura es necesario reconocer que todo ser humano vive en una colectividad y ésta habita en lo que se llama un *universo cultural*; Según Rodríguez, Obregón y Vega (2002), “eso quiere decir que todos los significados que rodean a esa colectividad, los valores, las actitudes e ideas pertenecen a ese universo cultural”. (p. 13).

Somos los seres humanos quienes producimos la cultura. No se vive en la cultura como el pez en el agua porque el pez no produce el agua. Se habita la cultura como una araña que, al mismo tiempo que habita su telaraña, la teje. (Rodríguez, Obregón y Vega, 2002, p. 14).

Chiavenato (2009) señala que la cultura organizacional comprende a todos aquellos valores compartidos, hábitos, costumbres, códigos de conducta, políticas de trabajo y objetivos que se comparten entre los miembros de una organización.

El primer paso para conocer a una organización es conocer su cultura. Formar parte de una empresa, trabajar en ella, participar en sus actividades y desarrollar una carrera implica asimilar su cultura organizacional (...). La forma en que interactúan las personas, las actitudes predominantes, los supuestos subyacentes, las aspiraciones y los asuntos relevantes de las interacciones humanas forman parte de la cultura de la organización. (Chiavenato, 2009, p. 123).

La cultura organizacional es una mezcla de comportamientos, creencias, ideales, que, en conjunto, reflejan el modo cómo funcionan las organizaciones. Chiavenato (2009) afirma que “la cultura organizacional refleja la forma en que cada organización aprende a lidiar con su entorno”. (p. 126) Esta cultura presenta ciertas características:

La cultura organizacional tiene seis características principales:

- Regularidad de los comportamientos observados. Las interacciones entre los miembros se caracterizan por un lenguaje común, terminología propia y rituales relativos a las conductas y diferencias.
- Normas. Pautas de comportamiento, políticas de trabajo, reglamentos y lineamientos sobre la manera de hacer las cosas.
- Valores dominantes. Son los principios que defiende la organización y que espera que sus miembros compartan, como calidad de los productos, bajo ausentismo y elevada eficiencia.
- Filosofía. Las políticas que reflejan las creencias sobre el trato que deben recibir los empleados o los clientes.
- Reglas. Guías establecidas que se refieren al comportamiento dentro de la organización. Los nuevos miembros deben aprenderla para ser aceptados en el grupo.
- Clima Organizacional. La sensación que transmite el local, la forma en que interactúan las personas, el trato a los clientes y proveedores, etc. (Chiavenato, 2009, p. 126).

Gary Kreps afirma que “la cultura, de acuerdo con la teoría social, se desarrolla por medio de la interacción humana, y es un resultado de la experiencia social”. (p. 136).

Por su parte, Brandolini y González, señalan que la cultura organizacional es “una red de significados que cuanto más compartidos y arraigados estén en el quehacer cotidiano de todos sus integrantes, más fuerte y sólida será su identidad” (p.16). Estos significados son compartidos a través de la comunicación en las organizaciones.

La cultura organizacional es un grupo complejo de valores, tradiciones, políticas, supuestos, comportamientos y creencias esenciales que se manifiesta en los símbolos, los mitos, el lenguaje y los comportamientos y constituye un marco de referencia compartido para todo lo que se hace y se piensa en una organización. (Brandolini y González, 2008, p. 15).

3.2.1 La cultura organizacional y comunicación

La cultura organizacional influye en las pautas comunicacionales que se establecen entre los colaboradores. Fernández (2002) considera que la cultura organizacional determinará, en muchos casos, la frecuencia, calidad, grado de formalidad y dirección de las pautas de comunicación. Y es posible también conocer la cultura de la organización en la que se trabaja, utilizando para ello las técnicas apropiadas de comunicación para conocer la manera como sus miembros se comunican entre sí.

El hecho de que los mensajes fluyan libremente en todas direcciones o se den principalmente en alguna de ellas (por ejemplo, la vertical descendente); que la comunicación formal tenga un alto grado de credibilidad o más bien sean los rumores los que acaparen la atención del personal; que la comunicación sea abierta, franca, informal, o rígida y protocolaria, (...) que se busque o no la retroalimentación, va a derivarse de los valores y creencias organizacionales. Más aún, éstos van a definir lo que podría llamarse el “estilo” comunicativo de la organización. (Fernández, 2002, p. 91).

El estudio de la cultura organizacional abre una importante función al comunicador social, la de conocer la cultura de la organización donde se desempeña, utilizando los medios y técnicas necesarias para observar la forma cómo los colaboradores de la empresa se comunican entre ellos. Para Fernández (2002), “poco le serviría conocer los valores y creencias organizacionales si no tuviera el reto y la responsabilidad de ayudar a su divulgación, a su reforzamiento o a su cambio” (p. 94).

Existe una estrategia de comunicación, derivada de la cultura organizacional, llamada Administración de los Recursos Simbólicos (ARS), que viene a ser el proceso dirigido a lograr que los recursos simbólicos de la organización sean aprovechados de la mejor manera, con el fin de que contribuyan al reforzamiento o cambio cultural de la organización.

Puede ayudar a la organización no sólo al adecuado manejo de los medios de comunicación y de los recursos con los que cuenta, sino también a lograr la consistencia en los mensajes que se envían constantemente a través de las manifestaciones culturales. (Fernández, 2002, p. 95).

La cultura organizacional y la comunicación están relacionadas, ya que la primera implica la creación de significados compartidos en la organización. Como señala Formanchuk (2010): “La cultura es comunicación en movimiento”. (p. 5); o como menciona Álvarez (2007), “comunicar, más que una técnica, es una actitud, una parte esencial y primaria de la cultura corporativa”. Esta relación debe ser tratada con bastante cautela.

Los mensajes que la gente recibe a través de las diferentes manifestaciones culturales pueden ser congruentes con la cultura ideal o deseada, pero también pueden no serlo, lo que genera confusión y pérdida de credibilidad.

El comunicador debe aprovechar, es decir, administrar adecuadamente, todos los recursos simbólicos con los que cuenta la organización para reforzar o cambiar, según sea el caso, la cultura de la misma. (Fernández, 2002, p. 96).

Si queremos realizar una campaña de comunicación, tenemos que considerar el *universo cultural* de las personas a quienes queremos llegar en la organización. Rodríguez, Obregón y Vega (2002) consideran que para lograr procesos de comunicación sean más efectivos, debemos desarrollar una comunicación interpersonal.

El proceso de comunicación en los medios masivos no se compara: cuando me comunico con una persona de carne y hueso, cara a cara, tengo la posibilidad de moldear mi comportamiento, en los medios no tenemos esa posibilidad. Sólo tenemos segundos para mandar un mensaje y no tenemos la menor idea de cómo está siendo interpretado este mensaje. (Rodríguez, Obregón y Vega, 2002, p. 17).

Por lo tanto, el enfoque cultural de la comunicación percibe a la organización como una construcción simbólica (de sentidos y significados) realizada a través de la

comunicación, concebida a su vez como proceso mediante el cual se conforman, transmiten y desarrollan los valores, con el fin de fortalecer la identidad y cultura de una organización (actitudes, valores y creencias). Como menciona Oviedo (2002), “el comportamiento de una organización hace que, en su calidad de fuente informativa, sus mensajes sean más o menos creíbles, más o menos efectivos”. (p. 63).

3.2.2 Organizaciones del aprendizaje

Es importante señalar este término dentro de la generación de una cultura de Gestión del Conocimiento en una organización. Al respecto, el Harvard Business Review (HBR) señala que es obligación de las organizaciones aprender a medida que empiezan a crecer en un entorno competitivo.

Cada empresa debe convertirse en una *organización del aprendizaje* (...), una organización compuesta por empleados con la capacidad de crear, adquirir y transferir conocimiento. Estas personas serían capaces de ayudar a sus empresas a cultivar la tolerancia, fomentar la discusión abierta, y pensar de manera holística y sistémica. Estas organizaciones de aprendizaje serían capaces de adaptarse a lo impredecible con mayor rapidez que sus competidores. (Garvin, Edmondson y Gino, 2008, p. 109).

Chiavenato (2009) señala que “para enfrentar el mundo cambiante de los negocios, la organización tiene que desarrollar la capacidad de migrar y transformarse, crear y consolidar nuevas habilidades y actitudes, e innovar incesantemente” (p. 164).

Las organizaciones que promueven el aprendizaje asignan tiempo para hacer una pausa en el trabajo diario y fomentan una evaluación reflexiva de los procesos de organización.

Existen tres factores que son claves para el aprendizaje y la adaptabilidad organizacional. Para Garvin, Edmondson y Gino, (2008), considera que son “un entorno

que apoye el aprendizaje, procesos y práctica concretos de aprendizaje y un poco de liderazgo que lo refuerce". (p. 109).

Por su parte, Belly (2002) señala que una organización que tenga incorporada una cultura del conocimiento tendrá una ventaja competitiva frente a otras, ya que sabrá cómo administrar su capital intelectual. Sin embargo, considera que al momento de construir esta cultura en la organización se experimentará ciertos inconvenientes:

Incorporar una cultura del conocimiento presenta también diversos inconvenientes y problemas. El más común es el instinto natural de las personas a no compartir lo que saben con otros. Este es quizás el problema principal que enfrentan los departamentos de recursos humanos que intentan aplicar cualquier práctica de Gestión del Conocimiento. También, en el mejor de los casos, el capital humano está más predispuesto a sacar conocimiento, más que a depositar conocimientos.

La razón parece sencilla teóricamente, las personas no comparten los conocimientos que tienen porque no tienen un "motivo" que las "motive" a hacerlo. Desde el punto de vista práctico parece más complicado, de manera que veremos las tres causas principales:

Los recursos humanos no comparten los conocimientos:

- No saben que otra persona necesita esa información
- Hay una falencia de espacios y recursos propicios para divulgar el conocimiento
- No son premiados o reconocidos por compartir el conocimiento acumulado que tienen. (Belly, 2002).

Belly (2002) indica que si brindamos los espacios y recursos para fomentar el conocimiento en nuestras organizaciones, encontramos que las personas están dispuestas a divulgar todo lo que saben.

3.3 Gestión del Conocimiento

En la actualidad, estamos viviendo la era del conocimiento, fruto de la globalización y de los adelantos tecnológicos. En este contexto, es vital que las empresas garanticen el

acceso y el uso de la información a sus miembros para su crecimiento sostenible en entornos cada vez más competitivos. Al respecto, Zocón y Favero (2011) señalan que “esto requiere crear los mecanismos necesarios para que la información pueda fluir por todos los niveles de una organización y que las personas la puedan aprovechar con el objetivo de maximizar la calidad y eficiencia de su trabajo”. (p. 3)

Un primer paso para la Gestión del Conocimiento es la gestión de la información, la cual es concebida como una estrategia que integra un conjunto de componentes que se proponen identificar, coleccionar, procesar y transferir información. Sin embargo, esto no es suficiente. El objetivo es la Gestión del Conocimiento.

Zocón y Favero (2011) señalan que “dado que el conocimiento solo reside en las personas, no puede ser gestionado; lo que gestionamos son los medios a través de los cuales se transmite este conocimiento”. (p. 4).

(...) generar y administrar espacios y elementos que garanticen la difusión, aplicación y retención de su conocimiento a través del desarrollo del talento humano y el reconocimiento de los colaboradores a partir de su participación en la creación de una cultura de innovación, trabajo en equipo y mejoramiento continuo, como base para la eficiencia y la competitividad, identificando y capturando las experiencias de los proyectos a través de lecciones aprendidas, reforzando las mejores prácticas, e instaurando entornos de aprendizaje permanentes. Todo esto, se puede lograr implementando un sistema de Gestión del Conocimiento. (Zocón y Favero, 2011, p. 4).

Por tanto, la Gestión del Conocimiento viene a ser la administración de espacios y elementos que apoyen la identificación, generación, difusión y aplicación del conocimiento, vinculando a las personas con el conocimiento que necesitan para hacer su trabajo más efectivo y aprovechando la experiencia y *Know-how* que tiene la organización.

“(…) la Gestión del Conocimiento versa sobre la puesta en contacto de los que conocen la manera de hacer las cosas más que sobre la consecución de un conocimiento enciclopédico. El conocimiento puede residir en la cabeza de la gente y ser puesto en escrito. (…) El conocimiento es mucho más que los datos y la información: es la familiaridad alcanzada mediante la experiencia”. (Collison y Parcell, 2003, p. 43).

Para Soto y Sauquet (2006), “gestionar el conocimiento en una organización requiere acopiar y redistribuir información, pero no se limita a ello. Esa información debe ser incorporada por individuos capaces de modificar sus mapas de la realidad y sus convicciones y de coordinar sus conductas con otros” (p.13), es decir, deben tener una actitud abierta a compartir sus conocimientos y aprender del conocimiento de los demás.

La Gestión del Conocimiento comprende ámbitos del desarrollo del aprendizaje y las organizaciones, los recursos humanos y las tecnologías de la información. Según Collison y Parcell (2003), los elementos que hacen exitosa la Gestión del Conocimiento en una organización son:

- Una infraestructura tecnológica común y fiable que ayude a compartir el conocimiento.
- La conexión de gente que sabe y una actitud que invite a preguntar, escuchar y compartir.
- Algunos procesos que simplifiquen la puesta en común, la validación y la depuración. (Collin y Parcell, 2003, p. 35).

Alles (2008), considera a la Gestión del Conocimiento como una nueva tendencia en management y la define como un “proceso sistemático de búsqueda, selección, organización y difusión de información, con el propósito de aportar a los integrantes de una organización los conocimientos necesarios para desarrollar eficazmente su labor

(...) Se trata (...) de transformar la experiencia en conocimiento, y el conocimiento en experiencia”. (p. 361).

Las organizaciones que implementan modelos de Gestión del Conocimiento, por lo común, lo hacen, según Alles (2008) para lograr: “Desarrollar profesional y personalmente a los trabajadores, utilizar al máximo el potencial de sus empleados en la labor diaria, mejorar productos y servicios y obtener una ventaja competitiva”. (p. 361).

Para lograr los objetivos mencionados será necesario llevar a cabo un **cambio cultural** que, como señala Alles (2008), debe tener “como objetivo fundamental el aprendizaje, obteniendo información de todas las fuentes disponibles en la organización para, posteriormente, difundirlo a todos sus integrantes”. (p. 361).

El conocimiento no es lo que sabes, sino lo que haces con lo que sabes; por lo tanto, con la generación de una cultura de Gestión del Conocimiento, se debe buscar que en la organización se comparta el conocimiento, ya que la persona que comparte, aprende más. Además, se debe buscar que el conocimiento sea utilizado, para que no pierda su valor.

Es difícil gestionar el conocimiento, pero se puede crear y fomentar un ambiente en el que se desarrolle una puesta en común del conocimiento. El objetivo es que la Gestión del Conocimiento adopte la forma de la competencia inconsciente. (Collin y Parcell, 2003, p. 35).

3.3.1 Comunidades del Conocimiento

Una Comunidad del Conocimiento es un organismo vivo dentro de las organizaciones, donde sus miembros comparten conocimientos e intereses comunes. Se dan soporte entre sí, contribuyendo al logro de sus objetivos comunes y a los de la organización en general.

Según Del Moral (2007), quien las llama “Comunidades de Prácticas”, “son grupos de personas con estrechos lazos de interés por un asunto determinado que establecen relaciones fluidas y deliberadas para compartir conocimientos acerca de dicho asunto” (p. 467).

También indica que la fuerza de estas comunidades radica en la voluntad y potencial innovador de sus miembros, siendo la interacción un importantísimo componente para su desarrollo, la cual se logra a través de la comunicación.

Según North y Rivas (2004), “el trabajo de los participantes en comunidades del conocimiento es indicado por su interacción, donde se describe la intensidad, la forma de comunicación, la atmósfera y la identidad” (p. 146).

Son las Comunidades del Conocimiento las que alimentan el conocimiento de la organización, las que buscan el desarrollo de sus miembros y la mejora de los productos y servicios de la organización, logrando así una mayor productividad y por ende rentabilidad y posicionamiento en el mercado:

La Gestión del Conocimiento versa sobre la captación, creación, depuración, uso compartido y puesta en práctica del *know-how* (...) No se refiere a la sabiduría de los libros ni a las mejores prácticas, sino a comunidades que mantienen vivo el *Know-how* de una especialidad compartiendo lo que saben, construyendo a partir de ello y adaptándolo a sus necesidades. (Collison y Parcell, 2003, p. 25).

Es importante destacar que las “comunidades deben ser consideradas (...) como unidades con capacidad de decisión y autonomía. Muchas veces los intentos por construir desde arriba o controlarlas son la principal causa de su fracaso. Es necesario que la comunidad sea primero comunidad y luego virtual; no por tener disponible la

tecnología se va lograr crear una comunidad. Muchos intentos son tan vanos como regar repetidamente una planta para que crezca antes de tiempo” (Arbonés, 2006, p. 142).

3.3.2 Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC’s)

El uso de las TIC’s en la construcción y consolidación de una cultura de Gestión del Conocimiento es importante, sin embargo, no es la solución por sí misma. Como señala Belly (2002), citando en su artículo a Enrique Cervetti de Xerox, “el éxito en la Gestión del Conocimiento tiene poca relación con las máquinas y la tecnología, el proceso es en un 90% social y de infraestructura un 10 %”.

“(…) esta nueva Tecnología de la Información (TI) es solo una vía de distribución y un sistema de almacenamiento para el intercambio de conocimiento. No crea conocimiento y no garantiza ni promueve su creación o intercambio en una cultura corporativa que no favorezca estas actividades. La frase proverbial “si lo construimos, ellos vendrán”, no se puede aplicar a las TI. El medio no es el mensaje, ni siquiera garantiza que lo haya” (Soto y Sauquet, 2006, p. 140).

Lo que se busca a través del uso de las TIC’s es generar mayor interacción entre los colaboradores, con el fin de que usen estas herramientas como espacios virtuales de conversación y repositorios de información, donde se puedan absolver dudas y consultas, además de compartir conocimientos y experiencias entre todos los miembros de la organización.

“Las TIC constituyen un sistema de apoyo a la Gestión del Conocimiento, pero no representan por sí mismas un instrumento de cambio y avance en el terreno decisonal que pueda sustituir los elementos cognitivos (...) El papel de las TIC es reforzar las normas y la cultura de compartir información e intercambio de ideas” (Benavides y Quintana, 2003, p. 13 - 14).

Por su parte, North y Rivas (2004) nos indican que “un elemento importante de las empresas inteligentes es la tecnología de información y comunicación. Une a todos los

socios de la organización, así como a los clientes importantes, proveedores y otras fuentes externas de conocimiento. Los medios electrónicos se utilizan intensamente para las discusiones y transferencias de conocimiento. Los bancos de datos e Intranet están a la disposición para un acceso actualizado, completo e integrado a informaciones relevantes” (p. 35).

Capítulo 4

Metodología de la sistematización

Esta sistematización se desarrolló en el marco del Seminario de Actualización y Asesoramiento, conducente a la obtención del título profesional de Licenciado en Comunicación Social 2012, mediante la modalidad de Informe Profesional, realizado por la Escuela de Comunicación Social de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos.

Como método de estudio, la sistematización es un proceso de análisis y reflexión que trabaja sobre la base de la experiencia ya realizada, a través de su reconstrucción y descripción, utilizando un marco conceptual, que permitirá interpretarla, generando así la producción y el aprendizaje de nuevos conocimientos (lecciones aprendidas).

La sistematización es necesaria para comunicar nuevos conocimientos y, en base a un diálogo racional, confrontarlos con otros conocimientos, los cuales pasarán de ser tácitos a explícitos. También para insertarse en dinámicas que incidan en el ámbito profesional, logrando mejorar el desempeño y la toma de decisiones en las organizaciones, pero, sobre todo, para enriquecer el perfil del profesional de Comunicación Social. El proceso de sistematización comprendió las siguientes etapas:

4.1 Planteamiento del objeto de sistematización

Los criterios para seleccionar la experiencia de trabajar en el diseño, implementación y medición de los resultados preliminares del plan de Comunicación Interna de Gestión del Conocimiento para la construcción y consolidación de una cultura de compartir conocimiento, aprendizaje e innovación fueron su relevancia y vigencia que tiene para

la organización, su aplicabilidad en diversos rubros empresariales, su importancia en la generación de entornos de aprendizaje, su influencia en el desarrollo profesional y humano de los colaboradores y la innovación de tecnologías y procesos que promueve para la mejora continua de la organización.

El planteamiento del objeto de estudio se basó en la importancia de la Comunicación Interna para la construcción y consolidación de una cultura de Gestión del Conocimiento en GMD, bajo el fundamento de que el soporte y vehículo de todo cambio cultural es la comunicación y porque el éxito de la Gestión del Conocimiento descansa sobre la base de una buena Comunicación Interna y asentamiento de una cultura que la acredite y la consolide en el seno de la organización.

Como experiencia profesional del autor, la presente sistematización destaca la labor del departamento de Comunicación Interna y posiciona el rol del comunicador social como agente de cambio cultural.

Una vez definido el objeto de sistematización, se plantearon los ejes temáticos que intervinieron en la experiencia y sirvieron para precisar la búsqueda bibliográfica que ayudó en la elaboración del marco teórico.

Con el fin de ordenar y describir la experiencia, se utilizó una matriz donde se especificaron los momentos de la experiencia a sistematizar, las actividades que se realizaron en cada uno de los momentos, la intencionalidad y los resultados. De este ordenamiento se propusieron unas interrogantes específicas que ayudaron en la descripción de la experiencia.

Momento	Contextos	Actividades	Intencionalidad	Resultados	Interrogantes específicas
Rediseño del modelo de Gestión del Conocimiento (GC).	A fines del 2011, la nueva Gerencia de Gestión Humana decidió rediseñar el modelo de GC como parte de los objetivos estratégicos de la empresa.	Rediseño e implementación del modelo de GC en la organización a través de la estrategia de formación de Comunidades del Conocimiento y el uso del Sistema de Gestión del Conocimiento (SIGC).	Se intentó implementar el nuevo modelo de GC en las áreas y proyectos de la organización.	La organización cuenta con un nuevo modelo de GC que promueve la generación de una cultura de compartir conocimiento, innovación y mejora continua.	<p>¿Cuáles eran las deficiencias, a nivel comunicacional, del anterior modelo de GC?</p> <p>¿Cuáles fueron los cambios que realizamos? ¿Por qué?</p> <p>¿Qué buscaba lograr GMD con el rediseño de su modelo de GC?</p> <p>¿Por qué las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC) fueron uno de los soportes del modelo de GC?</p>
Identificación del nivel de "organización del aprendizaje" que tiene GMD.	<p>A inicio del 2012, la empresa atraviesa por un cambio de modelo de GC.</p> <p>Una persona asumió la responsabilidad de ver el tema de GC.</p> <p>Poco involucramiento de los colaboradores en las actividades de GC. El anterior modelo no promovió la participación de los colaboradores.</p> <p>Había la necesidad de conocer la cultura de GC que se tenía en la organización.</p>	<p>Aplicación de la encuesta ¿Es suya una organización del aprendizaje?, desarrollada por la Harvard Business Review (HBR) a una muestra representativa de colaboradores de las 9 Comunidades del Conocimiento.</p>	Identificar las áreas de la organización en las cuales se necesitó fomentar una cultura de compartir conocimiento, innovación y mejora continua.	Documento: Resultado de las encuestas "Organizaciones del Aprendizaje".	<p>¿Por qué se aplicó la encuesta "Organizaciones del Aprendizaje"?</p> <p>¿Cómo se aplicó la encuesta?</p> <p>¿En qué nivel de organización del aprendizaje se encuentra GMD?</p> <p>¿Qué aspectos de la encuesta están relacionados con la generación de una cultura organizacional de GC a través de la comunicación?</p>
Diseño del Plan de Comunicación Interna de GC.	<p>La encuesta reveló que la organización tenía una débil cultura de GC.</p> <p>El modelo anterior de GC no había generado una cultura de GC a través de la comunicación.</p>	<p>Revisión de los resultados de la encuesta "Organizaciones del Aprendizaje".</p> <p>Revisión del Plan de Trabajo del Equipo de Mejora de Gestión del Conocimiento.</p> <p>Revisión de los resultados de las encuestas de Gestión del Conocimiento aplicadas por el Equipo de Mejora.</p> <p>Elaboración del Plan de Comunicación Interna de GC 2012 para la construcción y consolidación de una cultura de GC en la organización.</p>	<p>Diseñar las estrategias de comunicación interna para la generación de una cultura de GC en la organización.</p> <p>Planificar las actividades de comunicación a través del desarrollo de medios de comunicación y organización de espacios de comunicación.</p> <p>Potenciar el Sistema de Gestión del Conocimiento como soporte tecnológico del modelo de GC.</p>	Documento: Plan de Comunicación Interna de GC 2012 de GMD.	<p>¿Cuáles fueron los resultados de las encuestas revisadas?</p> <p>¿Los resultados de las encuestas ayudaron a definir mejor las acciones del Plan de Comunicación Interna de GC?</p> <p>¿Por qué se elaboró el Plan de Comunicación Interna de GC?</p> <p>¿Cómo se elaboró el Plan de Comunicación Interna de GC?</p> <p>¿Qué estrategias de comunicación utilizamos para implementar el modelo de GC?</p>

Primera fase de implementación del Plan de Comunicación Interna de GC	En la organización no se contaba con un Plan de Comunicación Interna de GC. Un nuevo equipo asumió la responsabilidad del departamento de Comunicación Interna.	Elaboración de productos comunicacionales y organización de espacios de comunicación. Difusión de conceptos y la importancia del modelo de GC a desarrollarse en la organización. Fomenta la participación de los colaboradores en actividades de GC.	Informar y sensibilizar a los colaboradores acerca de la importancia de la GC en la actualidad. Involucrar a los colaboradores en las iniciativas de Gestión del Conocimiento que se desarrollaron en la organización. Crear un sentido de pertenencia de los colaboradores con sus Comunidades del Conocimiento.	Se posicionó la función del equipo de Comunicación Interna como agentes del cambio en la organización. Se logró afianzar el término Comunidades del Conocimiento y Lecciones Aprendidas en la organización. Los colaboradores desarrollaron un sentido de pertenencia con sus Comunidades. Se consolidó el Sistema de Gestión del Conocimiento (en su versión piloto) como soporte tecnológico de la GC en la organización, que genera interactividad y difunde y comparte información. Los colaboradores participan de espacios de comunicación donde se promueve una cultura de GC (Concursos, Días del Conocimiento, Blogs, Vive tus Valores).	¿A través de qué medios y espacios de comunicación se difundió la nueva cultura de Gestión del Conocimiento? ¿Cómo se sensibilizó a los colaboradores sobre la nueva cultura de Gestión del Conocimiento? ¿Qué papel cumplió el portal del Sistema de Gestión del Conocimiento dentro de la comunicación interna de la organización?
Medición de los resultados preliminares del Plan de Comunicación Interna de GC 2012	En diciembre 2012 había pasado 10 meses de la implementación del Plan de Comunicación Interna de GC	Aplicación de herramientas cualitativas y cuantitativas para conocer el avance en el cumplimiento de los objetivos del Plan de Comunicación Interna de GC.	Verificar el avance en el cumplimiento de los objetivos del Plan de Comunicación Interna de GC. Plantear acciones de mejora.	-----	¿Por qué se realizó una medición preliminar de los resultados del Plan de Comunicación Interna de GC? ¿Cuál fue el rol de la comunicación en la construcción y consolidación de una cultura de Gestión del Conocimiento en GMD? ¿Cuáles fueron los resultados preliminares a nivel cultural de la implementación de un Plan de Comunicación Interna de GC? ¿La comunicación interna 2.0 promueve la formación de una cultura de GC?

Fig. 2: Matriz de momentos de la experiencia. Curso de sistematización para la obtención del informe profesional.

4.2 Recopilación de la información

En esta etapa se seleccionó, ordenó y registró la información que narra y sustenta la experiencia, tales como planes de trabajo, informes, presentaciones del modelo de Gestión del Conocimiento y reportes de actividad del Portal del Conocimiento (KM). También se consideró los productos comunicacionales utilizados en la primera fase del Plan de Comunicación Interna de Gestión del Conocimiento y los resultados de las herramientas cualitativas y cuantitativas aplicadas a los colaboradores (entrevistas, encuestas y Focus Group).

4.3 Análisis de la información

La información recopilada fue sometida a un análisis exhaustivo y sustentada en el marco teórico de cada uno de los ejes temáticos. El análisis se complementó con entrevistas a los responsables del rediseño e implementación del modelo de Gestión del Conocimiento. Una vez terminado, se procedió a narrar la información contrastada con conceptos de especialistas en materia de comunicación, cultura organizacional y Gestión del Conocimiento. También se aplicaron Focus Group a los colaboradores de las Comunidades del Conocimiento, con el fin de conocer los resultados logrados y las oportunidades de mejora.

4.4 Instrumentos y técnicas utilizadas

Para la realización de la presente sistematización se han utilizado técnicas cuantitativas (encuestas) y técnicas cualitativas (entrevistas y Focus Group), además del análisis de la información que sustenta la experiencia.

Como fuentes documentales se han considerado, en primer lugar, el plan de Comunicación Interna de Gestión del Conocimiento, el plan de trabajo del Equipo de Mejora de Gestión del Conocimiento (GC), el modelo de GC, presentaciones de las temáticas de la GC, los resultados de la encuesta “Organizaciones del Aprendizaje”, los resultados del taller de GC desarrollado en el 1er Encuentro de Líderes, las Lecciones Aprendidas (LA’s) presentadas por los proyectos y/o áreas de la organización, los reportes de actividad en el Sistema de Gestión del Conocimiento, las presentaciones e informes de los Días del Conocimiento, el plan de trabajo de las Olimpiadas GMD 2012, las actas de reunión de las Comunidades del Conocimiento, las encuestas de satisfacción de eventos institucionales, paper “Gestión de la Información y del

Conocimiento” y el nivel de efectividad logrado por las acciones del plan de Comunicación Interna de Gestión del Conocimiento.

Las entrevistas se realizaron a los profesionales integrantes del equipo que participó en la implementación del modelo de Gestión del Conocimiento en GMD: Nilton Zocón Alva (Gerente de Desarrollo Organizacional), Jorge Egúsquiza Gorriti (Analista de Gestión del Conocimiento), Julio Yzaguirre Pérez (Gerente de Sistemas) y Dorita Salazar López (Líder de Equipo de Mejora de Gestión del Conocimiento). También se realizó una entrevista a Enrique de Mulder, especialista en temas de Gestión del Conocimiento y asesor externo del Grupo Graña y Montero, quien apoyó a la Gerencia de Desarrollo Organizacional en la implementación del modelo de Gestión del Conocimiento en GMD.

Para conocer los resultados preliminares de las acciones del plan de Comunicación Interna de Gestión del Conocimiento se realizaron, a parte de la revisión documental de reportes de actividad y resultados de encuestas, entrevistas a los Líderes de las Comunidades del Conocimiento. También se aplicaron 3 Focus Group a miembros representativos de las Comunidades Help Desk (HD), Application Outsourcing (AO) y Business Process Outsourcing (BPO)

Capítulo 5

Resultados de la sistematización de la experiencia profesional

5.1 Descripción

La visión que se tenía de la construcción y consolidación de una cultura de Gestión del Conocimiento a través de la Comunicación Interna estaba enfocada al desarrollo de un Portal del Conocimiento (fusión de una intranet con una red social), como principal soporte tecnológico para que el modelo se implementará con éxito; sin embargo, el sistematizar la experiencia permitió reflexionar que lo prioritario al momento de gestionar cambios en la cultura de una organización es trabajar en el comportamiento organizacional, en las actitudes, costumbres e intereses de sus miembros; es decir, estar más conectados con los factores sociales que tecnológicos. Aplicar soluciones y propuestas que involucren más a los colaboradores y no solo implementar remedios tecnológicos.

El plan de comunicación de Gestión del Conocimiento trabajó el factor social a través de la formación de las Comunidades del Conocimiento, buscando que los colaboradores de diferentes proyectos y áreas puedan integrarse como equipos de trabajo, conocerse y tener la confianza necesaria para compartir sus conocimientos y aprender mutuamente.

El desarrollo del Sistema de Gestión del Conocimiento o Portal del Conocimiento (KM) fue el soporte tecnológico y se viene usando para que los colaboradores interactúen entre ellos y encuentren la información que necesitan, con el fin de agilizar y mejorar su labor. Sin embargo, si no hay una cultura incorporada de Gestión del Conocimiento en la organización, la intranet, foros, bibliotecas virtuales, entre otros espacios virtuales no servirán de mucho.

La propuesta de la Comunicación Interna, como proceso estratégico en el diseño e implementación de cambios culturales en la organización, se vio fortalecida luego de sistematizar la experiencia debido a la gestión realizada por el equipo de Comunicación Interna, que consistió en definir e implementar un conjunto de estrategias y acciones mediante el uso de medios y la organización de espacios de comunicación, con el fin de apoyar las iniciativas del modelo de Gestión del Conocimiento y consolidar así su cultura.

5.2 Contexto general de la experiencia

La primera implementación de un modelo de Gestión del Conocimiento en GMD se realizó el 2010 y estuvo a cargo del área de Gestión Humana, siendo el Centro Corporativo de Aprendizaje (CCA), del Grupo Graña y Montero, quien otorgó el marco general a través de la definición de políticas, estrategias y lineamientos que buscaron consolidar una cultura orientada a la Gestión del Conocimiento en las empresas de la Corporación.

Este modelo propuso la formación de Comunidades del Conocimiento que no tomaron como referencia a las líneas de negocio, lo que provocó que las iniciativas desplegadas no se desarrollaran ni potenciaran de acuerdo con las necesidades económicas y de crecimiento de la organización. Las comunidades no involucraban a todos los colaboradores, solo 3 de cada 10 personas en GMD formaban parte de una comunidad.

También se desarrolló un proceso de Lecciones Aprendidas (LA's) que estuvo enfocado en capitalizar el conocimiento de experiencias exitosas o fallidas de los proyectos principalmente. Sin embargo, el proceso fue bastante engorroso ya que pasaba por la aprobación de muchas gerencias en la organización. La herramienta de la Gestión del

Conocimiento fue la Intranet, usada como repositorio de documentos, además de tener foros de discusión.

Con el ingreso de una nueva gerencia de Gestión Humana a fines del 2011, se planteó un nuevo modelo de Gestión del Conocimiento que, al igual que el modelo anterior, tuvo como base los lineamientos y estrategias propuestas por el Grupo Graña y Montero. El modelo proponía desarrollar una cultura de Gestión del Conocimiento a través del fortalecimiento de tres factores: la Persona, la Tecnología y los Procesos.

El primer factor se desarrolló a través de la formación de las Comunidades del Conocimiento por cada una de las 9 líneas de negocio de la empresa; el segundo factor se trabajó con la implementación de una herramienta tecnológica llamada Sistema de Gestión del Conocimiento o Portal del Conocimiento (KM) y finalmente el tercer factor se vio materializado en la definición de un nuevo proceso de Lecciones Aprendidas, menos engorroso y más aterrizado a los negocios de la organización.

En Diciembre del 2011, el nuevo Gerente de Gestión Humana, Nilton Zocón, solicitó al departamento de Comunicación Interna la tarea de liderar el plan de comunicación de Gestión del Conocimiento, el cual estuvo alineado al plan de Gestión del Conocimiento trabajado por el Equipo de Mejora del mismo tema. El objetivo general del plan de comunicación fue construir y consolidar una cultura de Gestión del Conocimiento en GMD, por ello, a inicios del 2012, las acciones del plan se orientaron, en su mayoría, a informar y sensibilizar a los colaboradores sobre la importancia de la Gestión del Conocimiento.

El presupuesto del plan de comunicación no fue limitado y permitió desarrollar diversas iniciativas como concursos, eventos y campañas de comunicación en general; sin

embargo, el equipo de Comunicación Interna contó con personal reducido (2 personas) que distribuyó sus funciones en gestionar la comunicación en las áreas y proyectos, además de dar soporte a diversas campañas de comunicación en GMD. Esta situación provocó que en algunas oportunidades el plan no se implementara en los tiempos planificados.

Resulta necesario conocer, como contexto general, que en la era del conocimiento, fruto de la globalización y los adelantos en las tecnologías, garantizar el acceso y uso de la información es fundamental para asegurar el desarrollo sostenible y rentable de todas las organizaciones. Esto requiere crear los medios necesarios para que la información pueda circular por todos los niveles de una organización y que los colaboradores la puedan aprovechar con el objetivo de maximizar la calidad y eficiencia de su trabajo y tomar mejores decisiones, consolidando una cultura de compartir conocimiento, aprendizaje e innovación.

Lo que buscó el modelo de Gestión del Conocimiento fue aprovechar el conocimiento interno y externo para generar una ventaja competitiva frente a otras organizaciones del mismo rubro económico. Solo a través de la Gestión del Conocimiento, soportado por un plan de Comunicación Interna, se podrá desarrollar una ventaja competitiva que permita a la organización ser más eficientes, tener mayores capacidades y ser más competitiva, asegurando su permanencia y desarrollo en los servicios de outsourcing de tecnología y de negocios.

5.3 Análisis de la experiencia

Antes del 2012 no existía en GMD un departamento de Comunicación Interna. Gestión Humana, específicamente la jefatura de Desarrollo Humano, era la encargada de difundir información de la organización, sobretodo, de los servicios brindados por las líneas de Gestión Humana: Bienestar, Supérate y Conéctate. Se podría señalar que la Comunicación Interna en GMD era básicamente informativa.

Con el cambio de gerencia de Gestión Humana a fines del 2011, la Comunicación Interna asume un rol más estratégico para las áreas y proyectos de GMD, teniendo como objetivo general gestionar la Comunicación Interna para la generación de entornos de participación e integración entre los colaboradores, la mejora del clima laboral, el logro de los objetivos de la organización y el fortalecimiento de su cultura.

El plan de Comunicación Interna de Gestión del Conocimiento se desarrolló con la finalidad de construir y consolidar una cultura de compartir conocimiento, aprendizaje e innovación en la organización; lograr que los colaboradores conozcan la importancia de la Gestión del Conocimiento (¿por qué gestionar el conocimiento en GMD?) y promover la participación de los colaboradores en las iniciativas de Gestión del Conocimiento que se desarrollen en la organización.

El plan comenzó con un diagnóstico. Fueron tres las acciones que se trabajaron a modo de diagnóstico en el plan de Comunicación Interna de Gestión del Conocimiento. La primera fue la encuesta “Organizaciones del Aprendizaje” (fuente: Harvard Business Review), aplicada a una muestra representativa de 160 colaboradores de las diversas líneas de negocio de GMD, que tuvo como objetivo identificar las áreas en las cuales se

necesita fomentar el intercambio de conocimientos, el desarrollo de ideas y aprendizaje.

Los resultados fueron los siguientes:

- En GMD se expresa con facilidad lo que a uno le preocupa, sin embargo, hay una tendencia de los jefes directos a reclamar por los errores cometidos, lo que generaría un cierto temor por preguntar sobre temas que se desconocen, produciéndose errores futuros.
- Si bien en GMD se reciben diversas opiniones de los colaboradores, éstas deben tener consistencia con las opiniones de la mayoría. Si no, podrían ser rechazadas o simplemente no tomadas en cuenta.
- Se identificó que en la organización hay demasiado estrés. Muchas veces esta presión no permite que se realice un buen trabajo. El poco tiempo que queda no es utilizado para reflexionar cómo mejorar las actividades y procesos.
- Los colaboradores valoran bastante las capacitaciones que GMD brinda mensualmente.
- Se promueve el desarrollo de espacios de aprendizaje en los proyectos, con expertos internos y externos, además del *know how* de clientes y proveedores.
- En GMD no se llegan a comunicar los conocimientos encontrados en los espacios de aprendizaje a los tomadores de decisiones (gerencias de división y gerencia general), lo cual genera que muchas veces las mejoras no se lleguen a implementar en la organización.

La segunda acción fue una encuesta aplicada a los gerentes y jefes de las líneas de negocio sobre la situación de la Gestión del Conocimiento en GMD, donde se identificaron las siguientes iniciativas (colocadas en orden de prioridad):

- Necesidad de repositorio centralizado.
- Falta de herramientas tecnológicas.
- No se actualizan los repositorios de proyectos.
- Falta de documentación de problemas técnicos.
- Falta de buena práctica de transferencia de conocimientos.
- Incumplimiento del plan de capacitación anual.
- Falta de espacios físicos.
- Algunos colaboradores (ubicados en el local del cliente) no tienen acceso a la Intranet.

Como tercer punto, estas iniciativas fueron priorizadas en el 1er Encuentro de Líderes (evento institucional donde asisten jefes y gerentes de GMD), quedándose las tres más destacadas:

- Gestión del cambio cultural de las comunidades del conocimiento.
- Gestión de la información de la organización.
- Gestión de la información de las competencias de los colaboradores.

La información recogida de la aplicación de estas herramientas de investigación fue importante para conocer el panorama de la Gestión del Conocimiento en GMD. La

necesidad de un cambio cultural desde la Comunicación Interna fue identificada por los líderes de la empresa como iniciativa prioritaria de trabajo en el 2012. Fue así que el plan de Comunicación Interna de Gestión del Conocimiento se alineó, desde un inicio, a los requerimientos del negocio.

El tema cultural es la base de todo cambio que se desee implementar, sin embargo es un trabajo de largo plazo, por ello es que el primer año de implementación del plan de Comunicación Interna de Gestión del Conocimiento fue un trabajo más informativo y de sensibilización sobre la importancia de la Gestión del Conocimiento en la rentabilidad y competitividad de la organización y en el desarrollo del talento de las personas en GMD.

Al momento de diseñar el plan de comunicación, se trabajaron estrategias que tuvieron como finalidad difundir y afianzar los mensajes sobre la importancia de la Gestión del Conocimiento para la organización, y por ende, para los colaboradores, en un entorno que fomente el aprendizaje, la confianza y la integración.

Las estrategias de comunicación más relacionadas con la construcción y consolidación de una cultura de Gestión del Conocimiento en GMD fueron: Difusión (Dando a conocer masivamente una situación o tema importante de la organización); Despliegue (Entregando información de forma sistemática y organizada sobre un tema específico); Innovación (Creando nuevas ideas para mantener la expectativa y el interés de las iniciativas desplegadas); Alineación (Sintonizando proyectos, personas o asuntos con una dirección deseada); Participación (Promoviendo espacios para que las personas interactúen, se pronuncien y su voz se sienta valorada); Pedagógica (Desarrollando mecanismos de formación o espacios educativos para que los colaboradores conozcan y comprendan un tema o una situación específica) y Eduentrenimiento (Desarrollo de

mensajes que buscan entretener y educar para incrementar el conocimiento de la audiencia acerca de un tema).

¿Cuáles fueron los factores que favorecieron y dificultaron la propuesta de comunicación para la Gestión del Conocimiento?

Sobre los **factores que favorecieron** la propuesta de comunicación para la Gestión del Conocimiento destacan el plan de trabajo del Equipo de Mejora de Gestión del Conocimiento, conformados por jefes y gerentes de GMD, quienes tuvieron como objetivo implementar el proceso de Gestión del Conocimiento, teniendo como base los lineamientos del plan estratégico de la organización. Para ello necesitaron preparar el entorno propicio, donde el interés por aprender y compartir los conocimientos entre los colaboradores sea sostenible en el tiempo.

Este plan de trabajo sirvió de referencia para elaborar el plan de Comunicación Interna de Gestión del Conocimiento, ya que definió los puntos a tratar, entre ellos la consolidación de una cultura de Gestión del Conocimiento, siendo una primera acción la formación de las comunidades por líneas de negocio de GMD.

Otro factor importante fue el diseño del nuevo modelo de Gestión del Conocimiento a cargo de la gerencia de Gestión Humana. Este modelo sostiene que el conocimiento de las personas y de la organización debe tener como soporte la cultura y la comunicación. Fue así que se apostó por otorgar un papel más estratégico a la Comunicación Interna, dándole los recursos necesarios (a nivel técnico y de gestión) para que pueda cumplir con sus objetivos planteados.

El compromiso de la Gerencia General también fue un factor determinante, ya que estableció que la Gestión del Conocimiento fuera parte de uno de los cuatro

lineamientos estratégicos de GMD llamado “Desarrollo Organizacional”. Aquí se determinó medir el avance del modelo de Gestión del Conocimiento, tomando en cuenta lo siguiente:

- Los Gerentes de División y de Línea tenían como objetivo el desarrollar cuatro (4) Días del Conocimiento en el año (evento que tiene como objetivo compartir los conocimientos generados en las líneas de negocio de GMD).
- Cada proyecto debía aportar seis (6) Lecciones Aprendidas (LA’s) y cada Comunidad debía subir 100 documentos (entre procedimientos, manuales y textos relacionados al negocio) al Portal del Conocimiento (KM).

Por lo tanto, se puede concluir que la Gerencia General apoyó desde un inicio el diseño e implementación del plan de Gestión del Conocimiento en GMD, comprometiendo a las Gerencias de División y de Línea en esta tarea. La formación de los Equipos de Mejora fue importante, ya que permitió que la capa directiva de la organización (Jefes y Gerentes) asuma la responsabilidad del plan de trabajo de Gestión del Conocimiento.

El constante apoyo y recomendaciones de la Gerencia de Gestión Humana a las propuestas del departamento de Comunicación Interna fue un factor importante, ya que facilitó la implementación de las acciones del plan de comunicación de Gestión del Conocimiento y se encargó de destacar la importancia de la Comunicación Interna para el éxito de dicho plan ante las gerencias de las áreas y proyectos de GMD.

Entre los **factores que dificultaron** la propuesta de comunicación para la Gestión del Conocimiento están las diversas iniciativas que se desplegaron desde Gestión Humana a toda la organización y que convivieron con la campaña de Gestión del Conocimiento, afectando el foco de atención de los colaboradores. Sin embargo, la difusión de estas

iniciativas no se pudo postergar ni mucho menos dejar de lado, ya que fueron también estratégicas para la organización. Lo que sí se trabajó fue alienar los mensajes, promoviendo el compartir conocimiento, aprendizaje e innovación.

Otro factor que no contribuyó fue el tecnológico, debido a que en la etapa inicial de implementación del Portal del Conocimiento hubieron problemas técnicos que dificultaron el ingreso de más de 50 a 60 personas a la vez, provocando que los colaboradores se desanimaran de ingresar por considerarlo poco práctico y útil. La lentitud del Portal se hizo más evidente cuando se ingresaba fuera de la red de la organización, por ejemplo, de un Internet. Este problema fue resuelto meses después.

GMD, por ser una empresa de servicios, tiene proyectos ubicados en las sedes de sus clientes. Algunos de estos proyectos no podían ingresar al Portal del Conocimiento debido a que no cuentan con la red de GMD, ya sea por políticas de seguridad de la información o porque el cliente no otorgó los permisos necesarios para hacerlo. Por lo tanto, el alcance de esta herramienta no era completo.

Hubo proyectos que no podían ingresar y participar de los foros y blog, de subir información a la biblioteca virtual, descargar información relevante para su trabajo o de interactuar con su Comunidad y con los miembros de otras Comunidades. Uno de ellos, por ejemplo, es el proyecto DYM ONP, de la línea AO, que está conformado por 204 colaboradores, de los cuales solo el 30% podía ingresar al Portal del Conocimiento.

El personal del área de Sistemas GMD designado al diseño, implementación y soporte de la herramienta, asumió otras tareas, dejando el Portal de Conocimiento en un 50% de avance. Esta situación fue considerable, ya que el portal sería mejorado, con el apoyo

del área de Sistemas, para convertirse en herramienta más sofisticada, mezcla de Intranet y Red Social. Este proceso está aún en implementación.

Si bien hubo un compromiso de la Gerencia General y de la Gerencia de Gestión Humana, quien además lideró la implementación del modelo de Gestión del Conocimiento en GMD, la predisposición de las Gerencias de Proyectos por apoyar esta implementación fue menor a lo esperado, debido a la operativa que enfrentan día a día, que no les permiten participar activamente en las iniciativas desplegadas desde Gestión Humana y Comunicación Interna a toda la organización.

¿Cuál fue el rol de la comunicación en la construcción y consolidación de una cultura de Gestión del Conocimiento en GMD?

La Comunicación Interna tuvo un rol importante en la construcción y consolidación de una cultura de Gestión del Conocimiento en GMD, ya que buscó conseguir que los mensajes no solo lleguen a los colaboradores, sino sean comprendidos adecuadamente por ellos; es decir, el foco de la comunicación no estuvo basado en lo que se quiso comunicar, sino en lo que el receptor llegó a comprender sobre lo comunicado.

Los temas que se desplegaron a través de los medios y espacios de Comunicación Interna fueron tres principalmente:

- La importancia de la Gestión del Conocimiento para la organización y sus miembros.
- Lo positivo de compartir conocimientos en entornos de aprendizaje continuo donde no haya temor de preguntar y/o opinar.

- La integración e identificación de los colaboradores con las 9 Comunidades del Conocimiento en GMD.

El plan de Comunicación Interna de Gestión del Conocimiento promovió el desarrollo de espacios de participación y diálogo en los que se buscó consolidar una cultura de compartir conocimiento y aprendizaje mutuo. Fue a través de espacios físicos (Días del Conocimiento) y virtuales (foros y blogs) que los miembros de las Comunidades del Conocimiento pudieron intercambiar información y experiencias sobre aquellos temas de interés común, que además eran temas especializados de sus comunidades.

La cultura es el marco de referencia compartido para todo lo que se hace y piensa en una organización y es a través de una buena gestión de la Comunicación Interna que se consolidan ciertas prácticas, actitudes y comportamientos en las personas. En el caso de la Gestión del Conocimiento, lo que se buscó desde un inicio fue generar la confianza, interés y motivación de los colaboradores, de tal manera que se sintieran más cómodos de dialogar, compartir y solicitar información, ya sea a través de espacios virtuales (Portal del Conocimiento) o espacios físicos (Encuentro de Líderes, Encuentro de Mandos Medios, Días del Conocimiento, eventos de integración, etc.). Es importante señalar que al tratarse de un nuevo modelo de Gestión del Conocimiento en GMD, su implementación se viene dando gradualmente.

Un rol importante de la comunicación fue generar la implicación del personal, es decir, promover el compromiso de todos los colaboradores de la organización para alcanzar los objetivos del plan de Gestión del Conocimiento GMD. Uno de estos objetivos fue la formación e identificación de los colaboradores con las Comunidades del Conocimiento.

También se buscó propiciar el cambio de actitudes. En el estudio “Organizaciones del Aprendizaje” se pudo constatar que en GMD, si bien se generan espacios de aprendizaje en las áreas y proyectos, se dan reclamos de los jefes por los errores cometidos, lo que produce un cierto temor de los colaboradores a preguntar si se está avanzando bien o mal en el trabajo. También hay un cierto recelo de expresar desconocimiento por ciertos temas, ya que existe la idea de ser calificado como inexperto o poco profesional. Estos ejemplos son algunas de las actitudes que se buscaron revertir a través de la aplicación de diversas estrategias de comunicación.

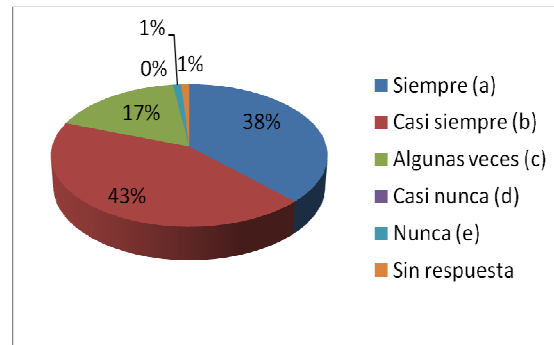
Por lo tanto, el rol de la Comunicación Interna en la construcción y consolidación de una cultura de Gestión del Conocimiento fue ser el vehículo clave para la transmisión de dicha cultura y para su consolidación en la mente de los colaboradores, informando y sensibilizando acerca de la importancia de la Gestión del Conocimiento y generando vínculos de confianza entre los miembros de las Comunidades.

¿Cuáles fueron los resultados preliminares de la implementación del plan de Comunicación Interna para la construcción y consolidación de una cultura de Gestión del Conocimiento?

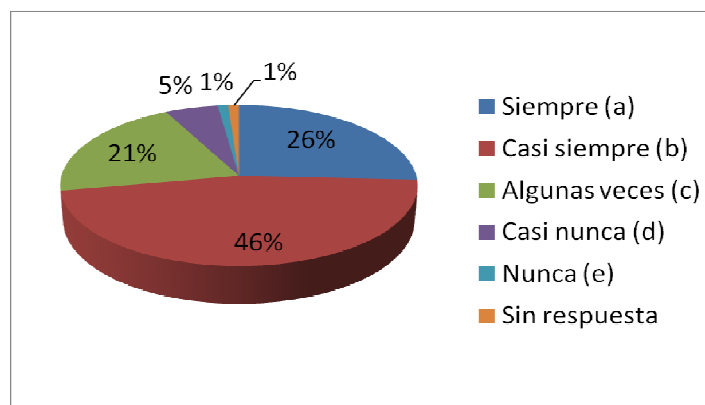
Para conocer los resultados preliminares de la implementación del plan de Comunicación Interna de Gestión del Conocimiento se realizaron estudios de tipo cualitativo (entrevistas a los Gerentes de División y Focus Group a las Comunidades más representativas por el número de colaboradores) y cuantitativo (encuesta con muestra representativa); además se aplicó la observación documental, estudio que se caracteriza por la revisión de documentos (planes de trabajo, informes, presentaciones, registro de actividad, etc.).

Los resultados de la encuesta fueron los siguientes, siendo la muestra representativa de 260 colaboradores de GMD³:

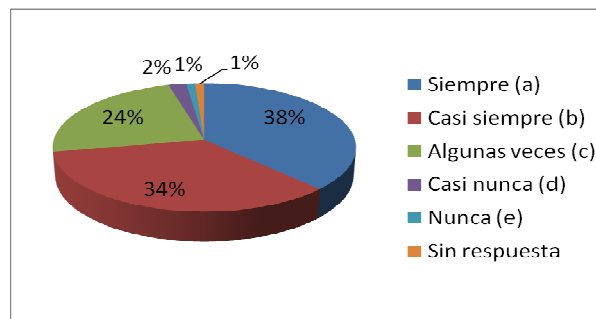
1. ¿En las campañas de comunicación de Gestión del Conocimiento, la información fue clara y precisa?



2. ¿La información fue oportuna?

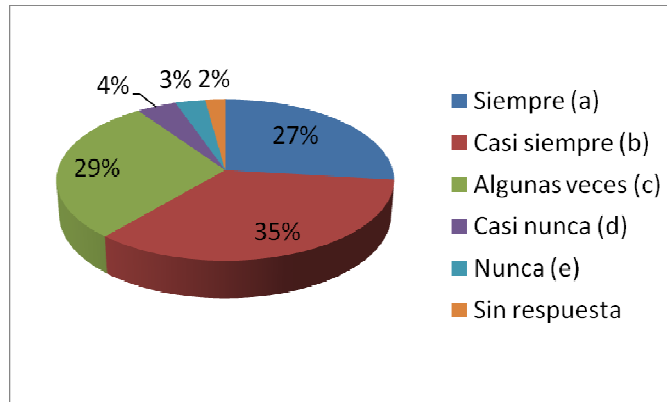


3. ¿La información fue comprensible?

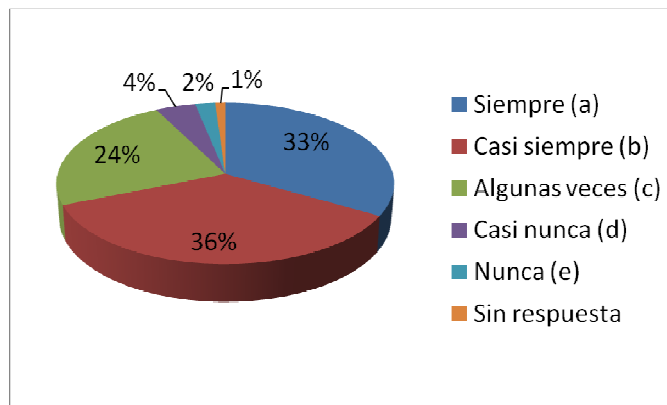


³ Fig. 3: Cuadros estadísticos de estudio cuantitativo de Comunicación Interna. Estudio preliminar de resultados de la Campaña de Comunicación Interna de Gestión del Conocimiento: Campañas de comunicación de Gestión del Conocimiento 2012.

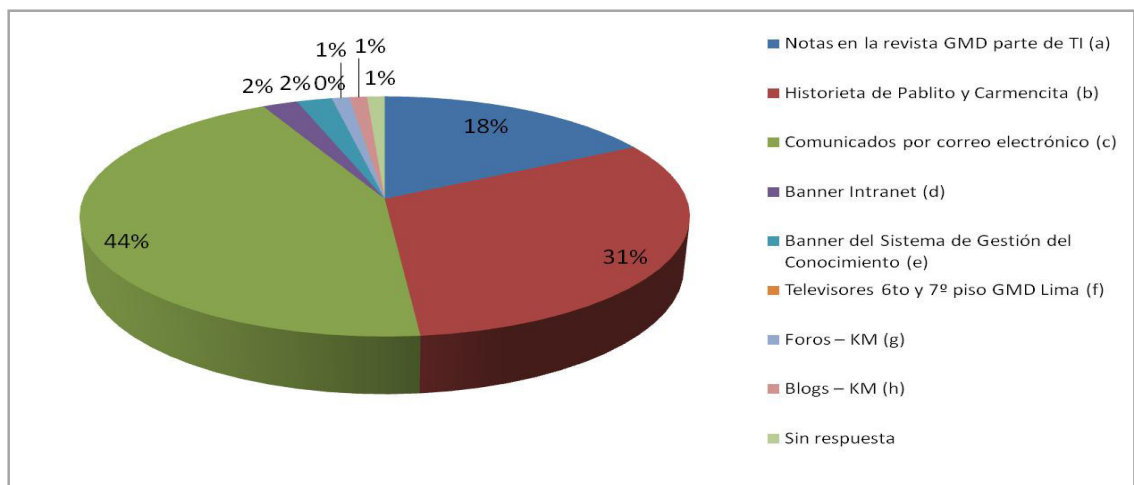
4. ¿La información fue atractiva?



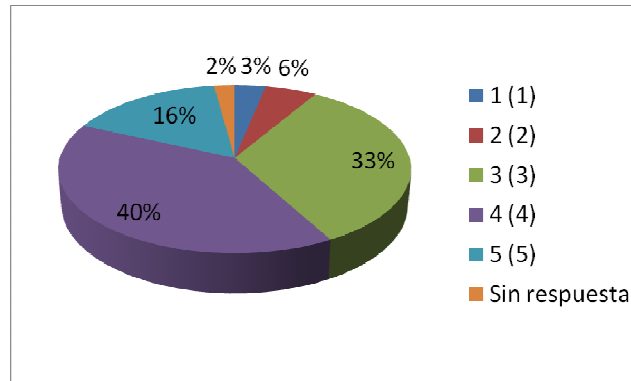
5. ¿La información fue útil?



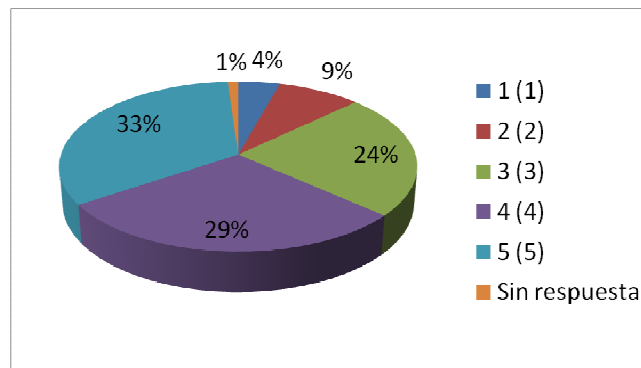
6. ¿Cuál fue el medio más efectivo de la campaña?



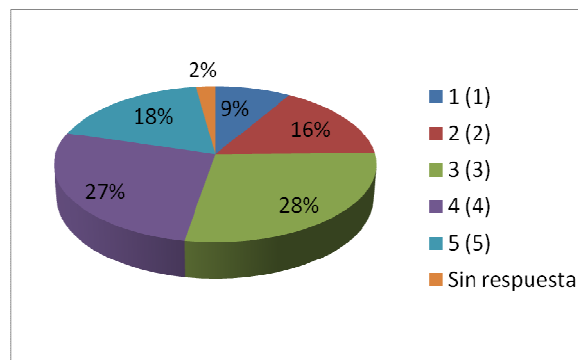
7. Valora del 1 al 5, siendo 1 la puntuación mínima y 5 la máxima, el concurso del “Logotipo de Gestión del Conocimiento”.



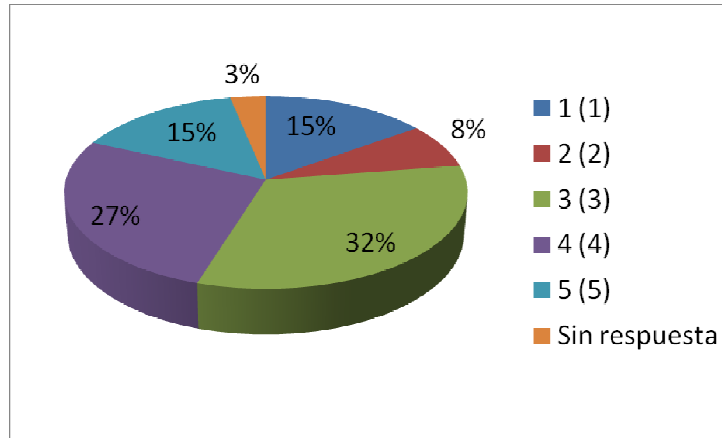
8. Valora del 1 al 5, siendo 1 la puntuación mínima y 5 la máxima, la historieta de Pablito y Carmencita “Comparte tus Conocimientos”.



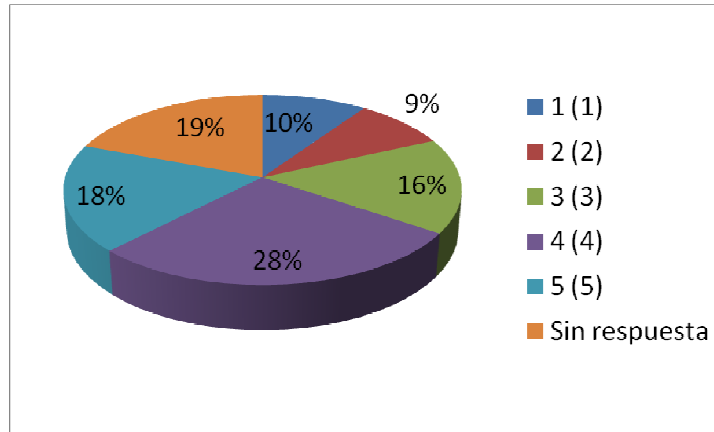
9. Califica el uso de los blog para campañas de Comunicación Interna (Fiestas Patrias, Aniversario, etc.).



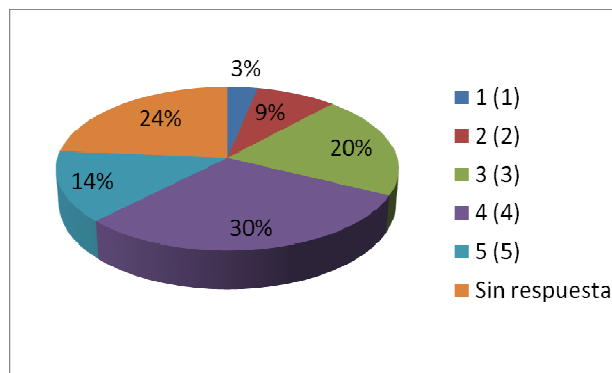
10. Califica del 1 al 5 el canal de videos GMD.



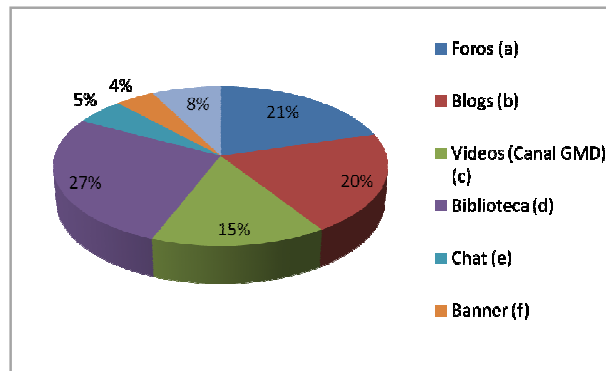
11. Califica del 1 al 5 los Días del Conocimiento.



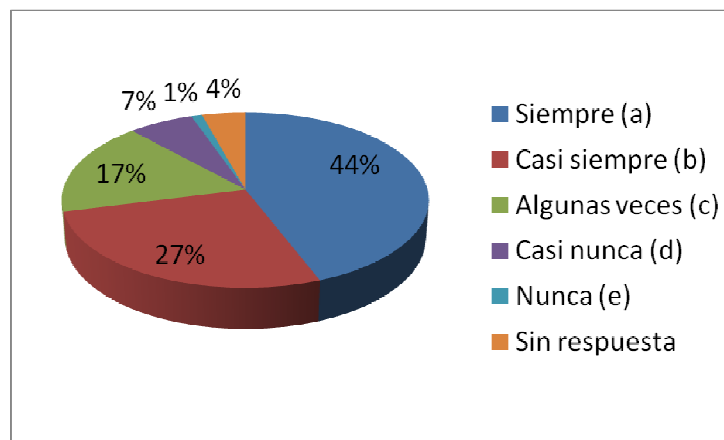
12. Califica del 1 al 5 el despliegue del modelo de Gestión del Conocimiento en el Encuentro de Líderes y Mandos Medios (espacios de comunicación).



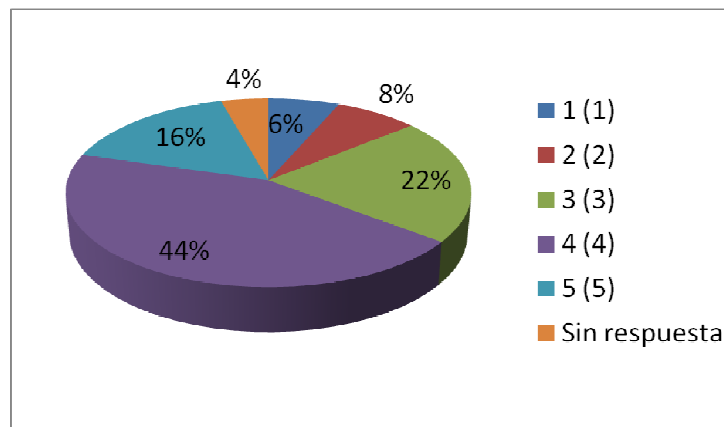
13. ¿Qué es lo que más visitas en el Sistema de Gestión del Conocimiento?



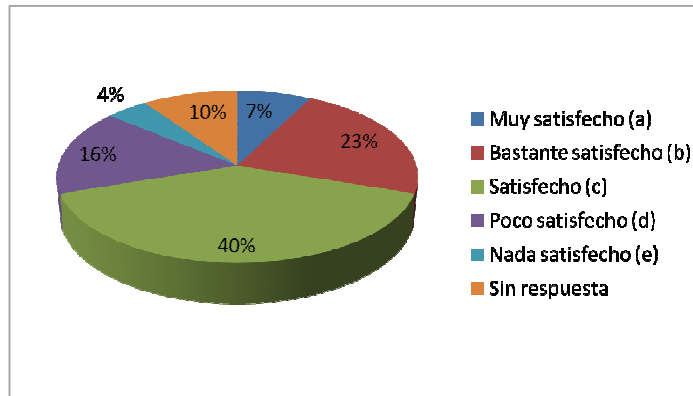
14. ¿Te sientes identificado con tu Comunidad?



15. Califica del 1 al 5 las Olimpiadas organizadas en Comunidades.



16. ¿Qué tan satisfecho estás con la campaña de Gestión del Conocimiento?



En la encuesta, con el fin de conocer la opinión de los colaboradores, también se consideraron algunas preguntas abiertas. Una de ellas fue “¿por qué es importante gestionar el conocimiento en GMD?” Las respuestas evidenciaron que el mensaje transmitido a través de los distintos medios y espacios de comunicación fue recibido y comprendido por las personas, ya que consideraron en sus opiniones los conceptos de productividad, compartir conocimiento, mejores decisiones, “no inventar la pólvora”, evitar los retrabajos, entre otros mensajes claves desplegados desde Comunicación Interna.

Sobre “¿Qué fue lo que más les gustó de la campaña?”, los colaboradores resaltaron el despliegue de comunicación realizado a través del correo electrónico y la historieta de “Pablito y Carmencita”, además señalaron que la Gestión del Conocimiento permite a la empresa ser más competitiva y eficiente en el desarrollo de sus actividades. Otro tema destacado fueron las Olimpiadas y el grado de integración y confianza que logró generar este evento entre los miembros de cada una de las Comunidades del Conocimiento. Muchos de ellos, a pesar de pertenecer a la misma línea de negocio, no se conocían por estar en proyectos distintos. Fue una gran oportunidad para fortalecer los equipos,

haciéndolos sentir parte de un conjunto que comparte conocimientos e intereses comunes y afines.

También es interesante conocer el porcentaje de satisfacción de los colaboradores con la campaña de Comunicación Interna de Gestión del Conocimiento. Se logró un **70%** (**entre satisfechos, bastante satisfechos y muy satisfechos**); lo cual nos lleva a concluir que la campaña tuvo un impacto positivo entre los miembros de las comunidades de GMD.

Sin embargo, también encontramos oportunidades de mejora en la campaña de Comunicación Interna, siendo principalmente el tema de accesibilidad a al Sistema de Gestión del Conocimiento o Portal del Conocimiento (KM), el más comentado por los colaboradores de proyectos ubicados en la sede del cliente, ya que por temas de permisos y/o políticas como la de seguridad de la información, el acceso al portal no era posible. Esta situación generó un cierto malestar en los colaboradores, ya que se sintieron ajenos al uso de espacios virtuales como los foros, blog, canales de video y biblioteca de las Comunidades, provocando así una sensación de desigualdad y falta de equidad.

De los resultados obtenidos en la encuesta, podemos determinar lo siguiente:

La identificación de los colaboradores con sus Comunidades del Conocimiento se debió, en gran parte, a la organización de las Olimpiadas GMD 2012 “Comunidades al 100%”. Las estrategias de comunicación utilizadas para lograr ese sentido de pertenencia fueron la difusión, innovación y alineación. La primera se basó en informar a los colaboradores acerca de qué es una Comunidad, quiénes la conforman, cuáles son sus roles y la importancia que tiene para la organización. La estrategia de innovación

buscó salir de lo ya establecido, por ello se realizaron desfiles de comparsas por cada Comunidad, se crearon logos y personajes para cada una de ellas. Esta situación generó un gran sentido de competencia en el evento. Finalmente la estrategia de alineación buscó que todos en GMD tengan conocimiento y sean parte de esta nueva forma de organizar las líneas de negocio.

Las Gerencias de Línea asumieron los roles de Líderes de Comunidad y fueron responsables de asegurar que en sus proyectos se compartieran los conocimientos necesarios para lograr un mejor desempeño, evitar los retrabajos y tomar mejores decisiones que contribuyan al logro de objetivos de la organización.

Uno de los primeros retos de los Líderes de Comunidad fue la organización de sus equipos en las Olimpiadas. La comunicación interpersonal fue muy importante en esta labor, ya que se programaron reuniones para explicarles el concepto y objetivos de las Olimpiadas y el cambio en la acostumbrada forma de organización, comprometiéndolos e incentivándolos a participar con sus equipos activamente en los desfiles de comparsas y juegos.

Asistieron a estas reuniones el Gerente de Gestión Humana, Nilton Zocón; la Jefe de Bienestar y Cultura, Milagros Cornejo y los analistas de Comunicación Interna y Clima Laboral, Alberto López y Silvana Pasquel respectivamente. De esa forma se buscó que las gerencias asuman con liderazgo el control de sus Comunidades y sean gestores de cambio.

Los resultados de la encuesta fueron alentadores, ya que hubo una masiva participación en las iniciativas de las campañas de comunicación y los colaboradores llegaron a identificarse con sus Comunidades. Este primer paso tuvo como marco conceptual al

“triángulo de las necesidades humanas”, que indica que si se desea generar cambios a nivel cognitivo y cultural, se debe empezar por trabajar en las actitudes, comportamientos y costumbres de la persona; esa es la base y en donde se topan primero los colaboradores cuando interactúan entre sí por primera vez.

Por ello, a través de la organización de las Olimpiadas en Comunidades, se buscó que los colaboradores interactuaran más entre sí, con el fin de generar vínculos de confianza entre ellos, afianzando su sentido de pertenencia a cada Comunidad participante. Esta iniciativa permitió sentar las bases de una cultura basada en compartir conocimientos, el aprendizaje y la innovación, considerando que “se comparte mejor con alguien a quien ya se conoce”.

El “edumentreimiento”, estrategia de comunicación definida como el proceso intencionado de diseño e implementación de mensajes que buscan entretener y educar para incrementar el conocimiento de la audiencia acerca de un tema, promover actitudes favorables y estimular cambios de comportamiento, fue uno de los medios que mayor porcentaje de aceptación tuvo en la encuesta, siendo el canal de difusión la historieta “Comparte tus conocimientos”, de Pablito y Carmencita, personajes lúdicos creados por el área de Comunicación Interna para difundir temas estratégicos en la organización.

En todas las comunicaciones desplegadas a través de medios como el correo electrónico, Portal del Conocimiento, Intranet e impresos, se apostó por tener como referentes comunicacionales los conceptos de claridad, precisión, comprensibilidad y oportunidad. Los resultados obtenidos en la encuesta demuestran que los colaboradores percibieron estas características en las campañas de comunicación de Gestión del

Conocimiento, siendo el alto nivel de comprensión de los mensajes el que logró mayor porcentaje de aprobación.

En la construcción y consolidación de una cultura de Gestión del Conocimiento, hay que tener presente el apostar primero por el factor humano y luego por herramientas tecnológicas que suponemos serán nuestras principales aliadas en el desarrollo de organizaciones del aprendizaje. Como afirma Pablo L. Belly⁴, apostemos por “soluciones y propuestas sociales, en lugar de remedios tecnológicos”. En el caso de GMD, la herramienta tecnológica fue el Sistema de Gestión del Conocimiento o Portal del Conocimiento (KM), plataforma que buscó mayor interacción entre los colaboradores, con el fin de que compartan sus experiencias, intereses, vivencias y conocimientos técnicos y de gestión en los diversos espacios virtuales que brindaba como el blog, el foro y la biblioteca virtual.

El porcentaje de uso de espacios virtuales como los blogs y los foros, obtenido en la encuesta, es un indicador claro de que se debe fortalecer más el factor social (actitudes, comportamientos, prácticas), más allá de potenciar una herramienta tecnológica que no llegaría a tener el éxito esperado, si no se sienta las bases culturales del compartir conocimiento en la organización, trabajando en las creencias de las personas.

De los resultados obtenidos en las entrevistas, podemos determinar lo siguiente:

Sobre los resultados de la entrevista, de los 7 Gerentes de División y de Línea entrevistados, solo 3 aseguraron que ingresan con cierta frecuencia al Portal del Conocimiento (KM), debido a que disponen de poco tiempo para hacerlo y a que aún no

⁴ Cita extraída del siguiente enlace Web: <http://www.bellykm.com/km-library/el-capital-estructural/la-cultura-del-.html>

logran encontrar información especializada que les ayude en sus proyectos. Sin embargo, consideraron que este Portal es una gran ayuda en la implementación del modelo de Gestión del Conocimiento en GMD, ya que es el soporte tecnológico y comunicacional en donde los colaboradores podrán intercambiar información para la mejora de su desempeño, en la toma de decisiones y en la disminución de los retrabajos.

Consideraron además necesario trabajar el tema cultural de la Gestión del Conocimiento antes del tecnológico, para ello se comprometieron a otorgarle mayor énfasis a los mensajes de “comparte tus conocimientos” y “no tengas miedo a preguntar” en las reuniones semanales que tienen con sus equipos de trabajo. Reconocieron que el papel de la comunicación es vital y trascendente en la construcción y consolidación de una cultura de Gestión del Conocimiento, ya que prepara las bases necesarias para que cada proyecto y/o área sea un espacio de aprendizaje continuo.

Nilton Zocón, Gerente de Gestión Humana, afirmó que “se han sentado las bases del modelo de Gestión del Conocimiento en GMD, sin embargo, aún nos falta consolidar una cultura más fuerte en las personas. Lo bueno es que se tiene un modelo ya definido que viene implementándose”. El papel de la comunicación en la consolidación de una cultura de compartir conocimiento, aprendizaje e innovación es muy importante, ya que como proceso social, busca dar un mensaje claro, preciso y oportuno, que más allá de ser recibido, debe ser comprendido y puesto en práctica por la mayoría de colaboradores.

De los resultados obtenidos en las Focus Group, podemos determinar lo siguiente:

Los Focus Group ayudaron al equipo de Comunicación Interna a conocer la percepción de los colaboradores de tres Comunidades representativas (por el número de personal)

sobre cómo se viene gestionando la comunicación en GMD y, en especial, de saber las percepciones de la campaña de Comunicación Interna de Gestión del Conocimiento. Por ejemplo, la comunidad HD creen que se podría difundir más el tema de Gestión del Conocimiento a través de charlas, visitas a los proyectos, sobretodo, las reuniones mensuales de cada proyecto. Otro aspecto resaltante fue los colaboradores de esta Comunidad se enteraron por primera vez de la Gestión del Conocimiento por el concurso de logos. También mencionaron su satisfacción con el comic de Pablito y Carmencita.

La comunidad BPO fue la que menos claro tenía el concepto de Gestión del Conocimiento y eso se debía a la realidad de los proyectos a los que pertenecen (algunos de los colaboradores no tienen acceso a una computadora la mayor parte del día). Relacionan el tema de las Comunidades con las Olimpiadas; sin embargo desconocían las razones por las que se forma una Comunidad y el aporte que da al tema cultural.

Finalmente la Comunidad AO fue la que más participó de las iniciativas de Gestión del Conocimiento en GMD; sin embargo recomendaron seguir con el despliegue y realizar una mayor difusión de la importancia de la Gestión del Conocimiento y que la información que se subiera al Portal del Conocimiento (KM) sea sobre temas en común entre los proyectos SWF (Software Factory o Desarrollo de Software).

De los resultados obtenidos a nivel documental, podemos determinar lo siguiente:

A nivel documental, se tiene el registro de actividad del Sistema de Gestión del Conocimiento o Portal del Conocimiento (KM), el cual evidencia picos de crecimiento de ingreso a la herramienta al momento de desplegar las campañas de comunicación,

tales como la de Fiestas Patrias, Olimpiadas y Aniversario GMD. Al igual que las encuestas, el espacio más usado por los colaboradores fue la biblioteca virtual, seguido por el blog, el foro y el canal GMD. No obstante, falta potenciar más el uso de espacios virtuales de comunicación para generar preguntas o compartir lecciones aprendidas. La comunicación buscó revertir esta situación, generando una cultura que promovía en los colaboradores actitudes abiertas al aprendizaje y predisposición a la transferencia de conocimientos.

	ACTIVIDAD COMUNIDADES DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO									
	ADM	DO	CM	AO	BPO	ST	ISO	HD	GSD	TOTAL
Lecciones Aprendidas	0	0	2	16	8	0	2	6	0	34
N° documentos	266	41	88	104	126	84	20	33	26	788
Visitas	491	4914	45	304	284	155	163	140	52	6548
Descargas	739	2130	1138	251	130	185	158	336	41	5108
N° de foros	4	2	0	8	0	0	2	1	0	17
N° de respuestas	3	9	0	31	0	0	6	0	0	49
N° de blogs	7	16	2	6	1	0	1	9	0	42
N° de visitas	368	1197	13	325	14	0	6	437	0	2360
Días del Conocimiento	1	3	2	1	2	2	2	4	1	18

Figura 4: La actividad por Comunidad en el Sistema de Gestión del Conocimiento (Marzo 2012 – Junio 2013). Obtenido del reporte mensual de la herramienta Portal del Conocimiento (KM).

Siglas de las Comunidades:

- ADM: Administración, Finanzas y Sistemas.
- DO: Desarrollo Organizacional.
- CM: Comercial y Marketing.
- AO: Outsourcing de Applications.
- BPO: Business Process Outsourcing.
- ST: Solutions de Technologic.
- ISO: Information System Outsourcing.
- HD: Help Desk.
- GSD: Gestión del Servicios Digitales.

Cabe destacar que el Look and Feel del Sistema de Gestión del Conocimiento o Portal del Conocimiento (KM) fue trabajado por el equipo de Comunicación Interna, que buscó disponer de las aplicaciones esenciales para que los colaboradores en GMD accedan de una forma fácil y rápida a la información. Los colores utilizados fueron los

establecidos por el Grupo Graña y Montero, con el fin de cumplir con la línea gráfica e identidad visual.

¿Cuáles fueron las variables utilizados en el plan de Comunicación Interna de Gestión del Conocimiento?

Variable	Tipo	Indicadores
Medios de Comunicación Interna	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Correo electrónico ▪ Revista GMD parte de TI ▪ Portal del Conocimiento KM ▪ Afiches ▪ Dípticos ▪ Historieta ▪ Videos pedagógicos ▪ Intranet (banner) ▪ Pantallas Internas (6to y 7mo piso GMD Lima) ▪ Manual de uso de blogs y foros 	Cantidad Variedad Alcance
Espacios de Comunicación Interna	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Encuentro de Líderes ▪ Encuentro de Mandos Medios ▪ Días del Conocimiento ▪ Olimpiadas GMD ▪ Inducción organizacional ▪ Visita a proyectos 	Periodicidad Planificación y seguimiento Grado de participación
Campañas internas de comunicación	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Concurso de Logotipo (la cultura se comparte mejor con símbolos) ▪ Comunidades del Conocimiento ▪ Lecciones Aprendidas ▪ Portal del Conocimiento 	Número Frecuencia Temática Canales utilizados Tiempo de duración
Percepción de los soportes y mensajes recibidos	Impacto que tienen los soportes de comunicación en la población interna de la organización.	Atracción Comprensión Aceptación Involucramiento Inducción a la acción

Figura 5: Cuadro de variables del plan de Comunicación Interna. Obtenido del diagnóstico de Comunicación Interna 2012.

Podemos afirmar que la implementación del plan de Comunicación Interna de Gestión del Conocimiento contribuyó en la construcción y consolidación de una cultura de compartir conocimiento, de entornos que promueven el aprendizaje e innovación. A través de la puesta en práctica de estrategias de comunicación se sentaron las bases del modelo de Gestión del Conocimiento en la organización. Los resultados fueron los siguientes:

- **Formación de 9 Comunidades del Conocimiento** por cada una de las Líneas de Negocio de GMD, para lograr identificación y sentido de pertenencia de los colaboradores con sus Comunidades se organizaron las Olimpiadas en Comunidades, teniendo gran aceptación entre los colaboradores.
- **El término Comunidades se estandarizó** en todas las áreas y proyectos de la organización, siendo en la actualidad el nombre que se le da a cada una de las líneas de negocio de GMD.
- Junto con el área de Sistemas, **Gestión Humana desarrolló una plataforma de comunicación tecnológica conocida como el Sistema de Gestión del Conocimiento o Portal del Conocimiento (KM)**, que fue usado mayormente como repositorio documental. Esta herramienta generó interacción entre los colaboradores a través del uso de espacios virtuales como los blogs y foros.
- **Para posicionar y hacer más comprensibles los mensajes** e incentivar a los colaboradores a compartir sus conocimientos a través de medios de comunicación interactivos como los blogs y foros, se desarrolló, bajo la estrategia “edumentretenimiento”, una historieta con personajes lúdicos ya

conocidos en la organización “Pablito y Carmencita”, logrando generar gran interés entre los colaboradores por el tema de Gestión del Conocimiento.

- Se identificó que **los colaboradores conocen la importancia de la Gestión del Conocimiento para la organización**, ya que reconocieron su papel en la mejora del desempeño, en la mejora en la toma de decisiones y la disminución del retrabajo (“inventar la pólvora”). Para lograr este objetivo, se realizó un despliegue masivo a través de los diversos medios y espacios de Comunicación Interna de GMD.
- Se desplegó el concepto y la importancia de las Lecciones Aprendidas (LA) a través de diversos medios de comunicación de GMD. Los comunicados eran personalizados y orientados a reconocer a los colaboradores y equipos de trabajo que compartían sus conocimientos sobre mejoras en la labor de la organización. **La característica principal de una LA era que se puedan aplicar en otros proyectos.** El despliegue comunicacional realizado impulsó que las Comunidades presenten sus LA, llegándose a tener, desde Marzo 2012 hasta Junio 2013, **34 aprobadas y publicadas en el Portal del Conocimiento.**
- Se generaron **nuevos espacios de comunicación denominados los “Días del Conocimiento”**, donde los colaboradores de cada Comunidad tuvieron la oportunidad de compartir temas relevantes para el negocio como nuevas oportunidades comerciales y mejoras identificadas en el trabajo. Las Lecciones Aprendidas (LA) también fueron desplegadas en estos eventos, donde se buscó que los participantes puedan realizar preguntas y sugerencias, aprendan de los nuevos conocimientos compartidos y se integren como miembros de una Comunidad.

Para conocer el nivel de avance en la construcción y consolidación de una cultura de Gestión del Conocimiento a través de la Comunicación Interna en GMD, presentamos el caso del proyecto SWF AFP Integra, de la Comunidad Application Outsourcing (AO), liderado por la Ing. Carmen Santa Cruz y formado por 48 colaboradores ubicados en el local de GMD Lima y 15 colaboradores ubicados en el local del cliente.

Este proyecto desarrolló una Lección Aprendida en Noviembre del 2012 llamado “Implementación de un Plan de Clima Laboral”, el cual tenía principales objetivos:

- Mantener un clima laboral positivo que permita al equipo desarrollar las actividades asignadas de manera eficiente y con la calidad esperada.
- Promover y desarrollar al talento dentro del equipo.
- Promover la generación de Lecciones Aprendidas.
- Promover la generación de ideas de mejora para el proyecto y la empresa.

Esta Lección Aprendida narra cómo, a mediados del 2010, el proyecto presentaba problemas de clima laboral (proyectados en la poca motivación de los integrantes del equipo y el poco compromiso al cumplimiento de los procesos), y como a partir de los resultados del Great Place To Work (GPTW) del 2010, en el que se logró 71% de satisfacción de los colaboradores, se desarrolló un Plan Formal de Mejora de Clima Laboral, el cual fue desplegado en Febrero del 2011. El resultado fue una mejoría en el GPTW 2011, creciendo la satisfacción a 84% y en el GPTW 2012 a 86%.

El proyecto describe su experiencia de la siguiente manera:

- Mejora positiva en los resultados de clima laboral. A la fecha estamos en un 86% de satisfacción.

- Incremento en la productividad del proyecto. Mejores resultados en las planificaciones y ejecuciones de las órdenes de trabajo.
- Hemos mejorado el grado de confianza con el cliente por el cumplimiento de las planificaciones y la mejora en la calidad de los productos.
- Tenemos un equipo 100% comprometido con la empresa y que busca la sinergia para lograr mejores resultados.⁵

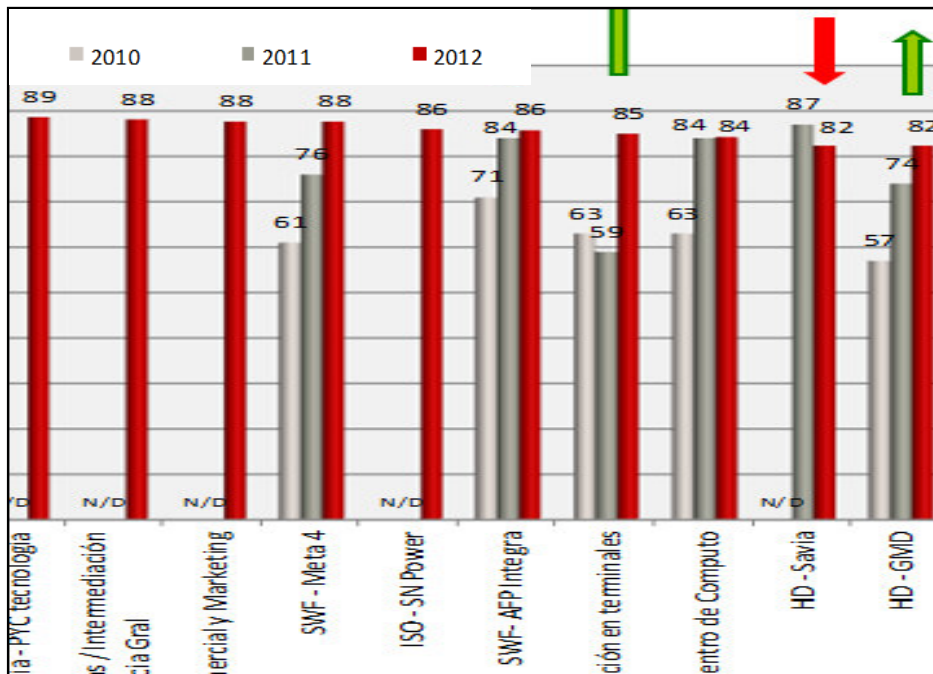


Figura 6: Estudio cuantitativo de ambiente de trabajo. Trust Index ®. Resultados Generales por Proyecto GPTW 2012 GMD.

Esta Lección Aprendida fue publicada en el Portal del Conocimiento (KM) y descargada por el proyecto TDP Accenture de la Comunidad AO, cuyo Gerente es el Ing. David Pacheco y formado por 65 colaboradores.

⁵ LA0007-CEAO005_ Plan de Mejora Clima Laboral. Lección Aprendida realizada por el proyecto SWF AFP Integra y publicado en Nov. 2012.

Este proyecto decidió poner en práctica la Lección Aprendida del proyecto SWF AFP Integra, para lograr una mejora de su clima laboral y un mayor compromiso de sus colaboradores. Los resultados fueron positivos y se identificaron en una encuesta de seguimiento de clima laboral, elaborada por el equipo de Gestión Humana de GMD. Aquí se muestra la comparativa de los resultados GPTW obtenidos en el 2012 (71%) con los resultados de seguimiento obtenidos hasta Mayo del 2013 (77%). Como se aprecia en el gráfico, hay un crecimiento del 6% en la satisfacción de los colaboradores. Por lo tanto, la Lección Aprendida de mejora del clima laboral del proyecto SWF AFP Integra tuvo un impacto positivo en el proyecto SWF Accenture, ya que logró aumentar el nivel de satisfacción de sus colaboradores.

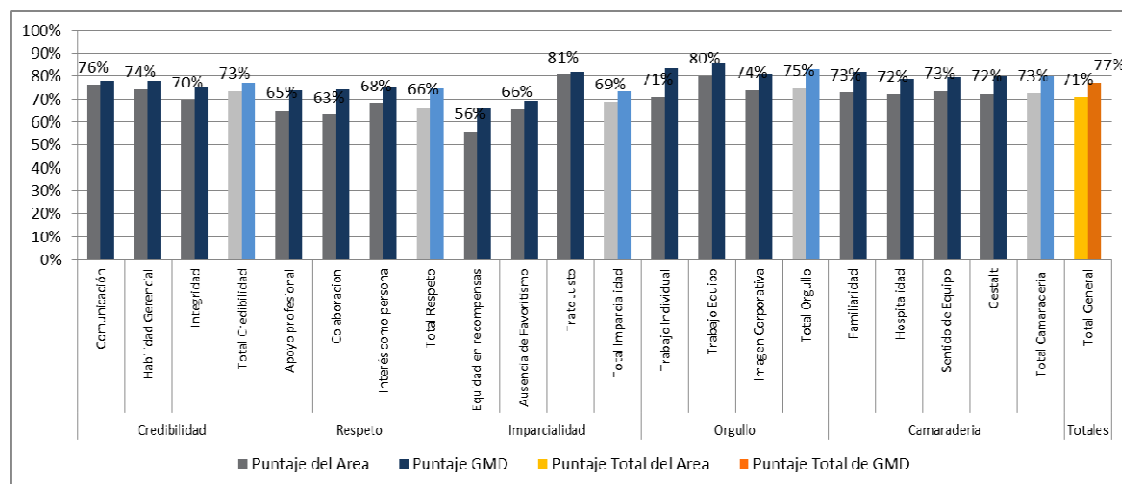


Figura 7: Resultado de la encuesta de seguimiento de clima laboral, aplicada por el equipo de Gestión Humana a los proyectos de GMD.

Cabe destacar que esta Lección Aprendida fue una de las más vistas en el Portal del Conocimiento, con 255 visitas, y además pertenece a un proyecto de la Comunidad AO, la cual ha desarrollado la mayor cantidad de Lecciones Aprendidas (LA) en el período Marzo 2012 – Junio 2013, teniendo 9 de las 19 LA compartidas hasta el momento en la organización.

Otro caso que evidencia la consolidación de una cultura de Gestión del Conocimiento en GMD son los Días del Conocimiento, en especial, los desarrollados por la Comunidad Help Desk (HD).

Esta Comunidad ha desarrollado desde Enero a Junio del 2013, cuatro Días del Conocimiento, cumpliendo antes de medio año su meta anual. El interés por desarrollar estos espacios de comunicación nace de los Jefes y Gerentes de Proyectos, quienes han identificado que los colaboradores comparten información bastante especializada y experiencias interesantes en estos eventos, que luego los ayudarán a mejorar sus procesos de atención al cliente (en sus diversos niveles) y lograr mayor productividad, además de integrarse como miembros de una misma Comunidad.

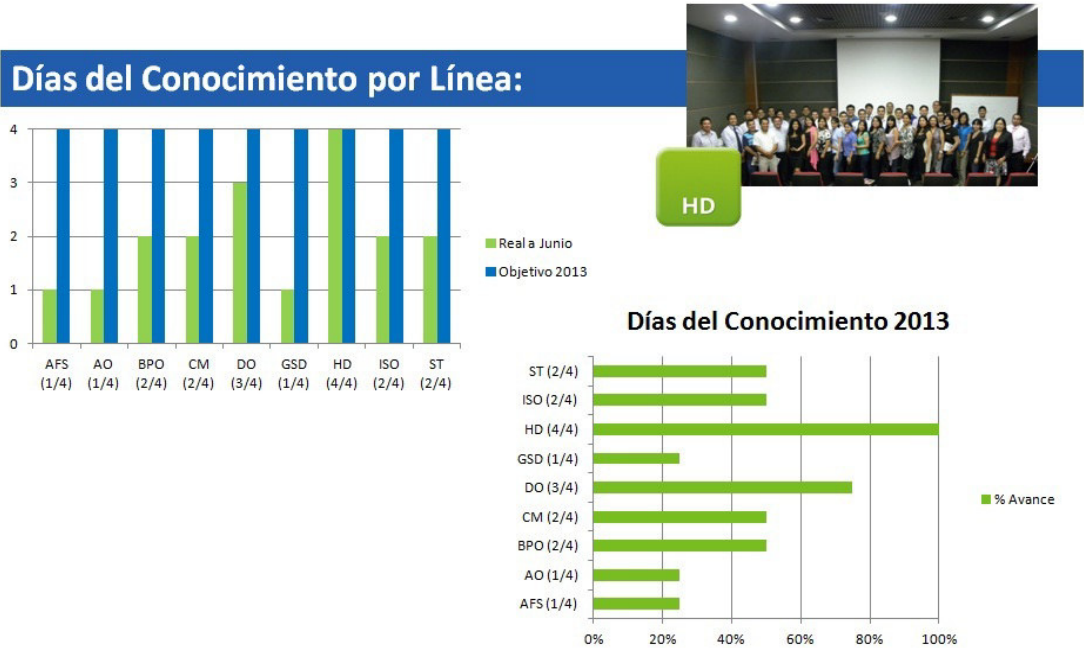


Figura 8: Reporte de avance de Gestión del Conocimiento para el Directorio con la Gerencia General GMD.

Capítulo 6

Balance de la experiencia

Comparemos la experiencia obtenida en la construcción y consolidación de una cultura de Gestión del Conocimiento a través de la Comunicación Interna con el marco conceptual de cada uno de los ejes temáticos del presente informe:

La Comunicación Interna

Según lo planteado por Brandolini y González, la comunicación viene a ser un proceso que no solo comprende la emisión y recepción de los mensajes, sino que éstos sean comprendidos y reinterpretados. Este enfoque fue asumido por el equipo de Comunicación Interna al implementar el plan de Comunicación Interna de Gestión del Conocimiento. Para ello se valió de estrategias de comunicación que buscarán consolidar una cultura de compartir conocimiento en la organización, aprendizaje e innovación.

Para Carlos Fernández, la Comunicación Interna contribuye a la creación y mantenimiento de buenas relaciones entre los miembros de una organización, siendo su papel el de informar, integrar y motivar a los equipos de trabajo; de esa forma lograr los objetivos organizacionales. En la experiencia, aplicamos este marco conceptual a la formación de las Comunidades del Conocimiento, factor importante en la implementación de un modelo de Gestión del Conocimiento en GMD, ya que se buscó **generar la confianza necesaria y la buena convivencia entre sus integrantes**, con el fin de que, en un futuro cercano, puedan compartir experiencias y conocimientos entre ellos.

La comunicación 2.0 promueve la interacción entre los miembros de una organización, no solo a través de espacios físicos sino virtuales. Al respecto Formanchuck, comunicador argentino, menciona que tener herramientas 2.0, no convierte a las organizaciones en 2.0; es decir la Comunicación Interna 2.0 necesita de una cultura 2.0 donde haya libre acceso a la información, disponibilidad a ella, participación de los colaboradores, interacción constante entre ellos y los jefes directos, donde la escucha activa sea una de las principales cualidades de los directivos y donde el respeto y la imparcialidad sean parte de la convivencia diaria de la organización.

Esta propuesta conceptual se vio reflejada en la práctica, ya que los niveles de participación de los colaboradores en la organización son altos, tomándose en cuenta sus opiniones y sugerencias. Sin embargo, el acceso de información aún es limitado, ya sean por problemas técnicos o por restricciones de los directivos, que la clasifican como reservada y de acceso solo a personas autorizadas.

La Cultura Organizacional

La cultura constituye un marco de referencia compartido para todo lo que se hace y se piensa en una organización, es considerada el ADN de la empresa, lo que la representa, identifica y diferencia frente a otras. En la implementación del plan de Comunicación Interna de Gestión del Conocimiento se tomó conciencia de lo importante que era trabajar sobre las creencias y actitudes de las personas para involucrarlas en las iniciativas de campañas de comunicación como la de Gestión del Conocimiento.

La cultura de Gestión del Conocimiento buscó lograr que GMD se convierta en una organización del aprendizaje, donde los colaboradores tengan la capacidad de crear, adquirir y transferir conocimiento, y donde haya un entorno que apoye el aprendizaje y

un liderazgo que lo refuerce. Estas características, obtenidas de una publicación de la Harvard Business Review, a cargo de Garvin, Edmondson y Gino, fueron necesarias para fortalecer la implementación de las estrategias de Comunicación Interna en la organización.

La Gestión del Conocimiento

Viene a ser la administración de espacios y elementos que apoyen la identificación, generación, difusión y aplicación del conocimiento, vinculando a las personas con el conocimiento que necesitan para hacer su trabajo más efectivo y aprovechando la experiencia y el *Know How* que tiene la organización. Esta definición desarrollada por Nilton Zocón y José Carlos Favero en su Paper Corporativo⁶ fue el marco de referencia que ayudó a construir los mensajes de las campañas de comunicación de Gestión del Conocimiento. A partir de ella se trabajaron las diversas piezas comunicacionales y se desplegaron los mensajes a través de espacios de comunicación.

Otro elemento importante en la construcción y consolidación de una cultura de compartir conocimiento, aprendizaje e innovación fue el contar con un modelo de Gestión del Conocimiento que definió tres frentes: las personas (Comunidades del Conocimiento), los procesos (Lecciones Aprendidas) y la tecnología (Sistema de Gestión del Conocimiento o Portal KM). Por cada una de ellas se plantearon estrategias de comunicación que tuvieron sus respectivas acciones.

⁶ Documento presentado como parte de un concurso interno de Gestión del Conocimiento en el Grupo Graña y Montero.

6.1 Lecciones Aprendidas

- La generación de una cultura de Gestión del Conocimiento debe involucrar a todos los colaboradores de la organización. No es solo tarea del departamento de Comunicación Interna. Este involucramiento empieza desde los líderes (Jefes y Gerentes de áreas y/o proyectos de GMD), quienes se encargarán de respaldar las iniciativas de comunicación que promuevan entornos donde se comparta el conocimiento e impulse el aprendizaje. También se debe contar con una Red de Facilitadores de Comunicación Interna, quienes serán los responsables de difundir las campañas de comunicación en las áreas y proyectos de GMD.
- La difusión, el despliegue, el acercamiento, la participación y el posicionamiento son las principales estrategias de Comunicación Interna utilizadas para cumplir con los objetivos de la primera etapa del plan de Comunicación Interna de Gestión del Conocimiento, los cuales son informar y sensibilizar a los colaboradores sobre su importancia, además de promover la participación en las iniciativas de Gestión del Conocimiento que se desarrollen en la organización.
- La formación de Comunidades del Conocimiento contribuyó a que los colaboradores se integren más como equipos de trabajo y generen un sentido de pertenencia a este grupo de personas que tienen intereses, experiencias y conocimientos en común, logrando que se conozcan más y sientan mayor confianza al momento de interactuar y de compartir sus conocimientos.

6.2 Problemas y tareas pendientes

El modelo de Gestión del Conocimiento tuvo tres factores que fueron soportados por la Comunicación Interna: la Tecnología, los Procesos y la Persona. En el primero se tuvo algunos inconvenientes con el Sistema de Gestión del Conocimiento o Portal del Conocimiento (KM). Esta herramienta tuvo ciertos problemas técnicos que dificultaron el ingreso de más de 50 a 60 colaboradores a la vez, lo que desmotivó a muchos usuarios. La situación se complicó cuando los colaboradores se dieron cuenta que no podían ingresar fuera de la red de la organización, es decir, cuando intentaban ingresar por la Internet, no podían.

Otra dificultad se presentó con los proyectos ubicados en los locales del cliente. El caso particular fue el proyecto ONP-DyM, dedicado al desarrollo y mantenimiento de software de esta entidad del Estado, que concentra a 210 personas. De este total, solo el 30% tiene acceso a la herramienta; esta situación se debe a que la ONP, por políticas de seguridad de la información, prohíbe el ingreso a páginas de Internet, lo cual generó limitaciones en el uso de los espacios virtuales del Portal KM, sobretodo de los foros y blogs. Sin embargo, eso no impidió a que este proyecto sea el que más Lecciones Aprendidas generó en la campaña de comunicación.

El diseño e implementación del Sistema de Gestión del Conocimiento o Portal del Conocimiento KM no contó con el apoyo de especialistas de otros proyectos de la organización, quienes pudieron aportar mejoras en su desarrollo. La Gerencia de Sistemas fue responsable de la implementación de esta herramienta. El trabajo cayó en un solo programador, quien no pudo darse abasto para cubrir las necesidades que la herramienta demandaba a medida iba estructurándose más, siendo su implementación finalmente postergada por la posibilidad de desarrollar una nueva herramienta más

sofisticada y alineada a las necesidades del negocio. El equipo de Comunicación Interna se comprometió a realizar un diagnóstico de necesidades de comunicación para esta nueva plataforma tecnológica.

El mensaje de la campaña de Comunicación Interna de Gestión del Conocimiento no siempre llegaba a todos los proyectos, debido a la lejanía de sus ubicaciones o a la operativa constante del servicio que brindaban (tipo proyecto Help Desk); lo cual produjo que el mensaje no sea finalmente comprendido por los colaboradores de dichas sedes. Esta situación se debió a la inexistencia de Facilitadores de Comunicación Interna, quienes hubieron sido los responsables de compartir con su respectivos equipos las campañas de comunicación que se desarrollan en la organización, además de dar a conocer las necesidades informativas de sus áreas y/o proyectos.

Al inicio de la campaña de comunicación no se hizo un despliegue adecuado de las Lecciones Aprendidas, lo cual generó que pocos colaboradores y/o proyectos envíen sus propuestas de Lecciones Aprendidas. Los cambios constantes del proceso de aprobación de una LA´s contribuyeron a generar una confusión entre quienes ya habían presentado sus LA´s y quienes no pero estaban interesados. Se generó un rumor, sin embargo, fue superado.

Entre algunas de las tareas pendientes figuran:

- El Sistema de Gestión del Conocimiento o Portal del Conocimiento KM aún no ha sido terminado, siendo considerado una versión piloto de una nueva herramienta Enterprise 2.0, que tendrá como nombre “Take It” y que mezclará las aplicaciones de una Intranet y Red Social, con el fin de que los colaboradores

de diversas Comunidades puedan conocerse e intercambiar información, experiencias, ideas y conocimientos en general.

- Generar los permisos necesarios para que proyectos ubicados en el local del cliente, como el de ONP-DyM, puedan ingresar al Portal KM. Es importante la gestión del área de Sistemas y de la gerencia y/o jefatura del proyecto para solicitar los permisos necesarios, con el fin de que los colaboradores no se sientan excluidos y puedan participar de los diversos espacios virtuales que contiene la herramienta.
- Se debe involucrar más a los Líderes de Comunidad en las diversas iniciativas que se despliegan. Un ejemplo es la baja participación de ellos en la creación de foros y blogs. Hay la necesidad de que los colaboradores sientan que la Gestión del Conocimiento es un modelo considerado como estratégico para la Gerencia General, de División, de Línea y proyectos.

6.3 Aportes

6.3.1 A nivel Teórico – Conceptual:

- La comunicación es la base de todo cambio cultural, y ambas están estrechamente ligadas, ya que la cultura implica la creación de significados que comparten los miembros de una organización a través de la comunicación.
- El éxito de la Gestión del Conocimiento en una organización descansa sobre la base de una adecuada Comunicación Interna y el asentamiento de una cultura de compartir conocimiento, aprendizaje e innovación, donde se genere en los colaboradores la actitud de querer y poder aprender del conocimiento propio y del otro.

- Tener herramientas 2.0 no convierte a una organización en 2.0. Por tanto debemos analizar e intervenir sobre la cultura organizacional y sus prácticas antes de implementar una plataforma virtual que sirva de soporte a la Gestión del Conocimiento.

6.3.2 A nivel Técnico – Instrumental:

- El Portal del Conocimiento (KM) brinda la posibilidad de intercambiar experiencias entre los colaboradores de una organización, otorgándoles un rol activo, más que de simple espectador, en el plano comunicativo. Ahora los colaboradores producen, encuentran, comparten y utilizan información que dentro de ellos y en base a su experiencia se volverá conocimiento.
- La aplicación de herramientas de investigación cualitativa y cuantitativa ayudaron a recabar información necesaria para la elaboración de un diagnóstico de Gestión del Conocimiento, el cual contribuyó al desarrollo de un plan de Comunicación Interna del mismo tema en la organización. También se utilizaron estas herramientas (encuesta, entrevistas y Focus Group) para realizar una medición del proceso de implementación del plan de comunicación, además de conocer el avance en la construcción y consolidación de una cultura de Gestión del Conocimiento.
- La definición de estrategias de comunicación, tomando en cuenta la información obtenida en el diagnóstico previo, fue clave al momento de implementar las acciones vía medios y espacios de comunicación. Las estrategias de difusión y edutretenimiento fueron necesarias para lograr los objetivos de aquella primera etapa de la construcción y consolidación de una cultura de Gestión del

Conocimiento. La estrategia de difusión ayudó a compartir aquellos mensajes claves en los públicos internos; mientras que la estrategia de eduentretenimiento ayudó a hacer más entendible la información recibida, asegurándonos así su comprensión.

6.3.3 A nivel Social:

- En la era del conocimiento, producto de la globalización y del desarrollo de la tecnología, garantizar el acceso y uso de la información y generar entornos donde se comparta el conocimiento y promueva el aprendizaje, asegura que las empresas sean más competitivas, que los colaboradores sean más empleables y que la sociedad en general se desarrolle en una economía del conocimiento.

CONCLUSIONES

1. El plan de Comunicación Interna de Gestión del Conocimiento estuvo alineado al plan de trabajo del Equipo de Mejora de Gestión del Conocimiento, el cual promovía una gestión del cambio cultural de las Comunidades del Conocimiento; es decir, desde un comienzo, el plan de comunicación buscó, a través del desarrollo del Factor Persona, que los miembros de las Comunidades puedan integrarse e identificarse como parte de un grupo humano que comparte intereses, conocimientos y experiencias en común. Fue así que se implementaron iniciativas como las Olimpiadas “Comunidades al 100%”.
2. El mensaje que se difundió a través de medios y espacios de comunicación, para la construcción y consolidación de una cultura de Gestión del Conocimiento, fue el de compartir conocimientos, desarrollar entornos de aprendizaje e innovar en la labor diaria, siendo asimilado por los colaboradores de diversas Comunidades, quienes demostraron ser parte de esta cultura al presentar sus propias Lecciones Aprendidas (experiencia o conocimiento que nos deja un aprendizaje), las cuales tienen por objetivo ser reutilizadas en el futuro, para mayor eficiencia en los procesos y disminución del retrabajo.
3. La primera fase del Plan de Comunicación Interna de Gestión del Conocimiento se centró en construir las bases de una cultura de compartir conocimiento en un entorno de aprendizaje continuo. Por ello apostó por utilizar estrategias de comunicación que informen y sensibilicen acerca de la importancia de la Gestión del Conocimiento para la organización y sus miembros, además de asegurar la

participación de los colaboradores en las iniciativas de Gestión del Conocimiento que se desplegaron en GMD.

4. El soporte tecnológico del modelo de Gestión del Conocimiento en GMD fue el Sistema de Gestión del Conocimiento o Portal del Conocimiento (KM). Este espacio virtual de comunicación fue más utilizado como repositorio de información y medio de consulta por los colaboradores; sin embargo los canales que impulsaban mayor interacción de los miembros de las Comunidades, como los foros y blogs, fueron usados en menor porcentaje. Esta situación reveló que antes de implementar una herramienta 2.0 se debe consolidar el factor social en la organización, es decir, trabajar sobre las creencias, actitudes y comportamientos de las personas, que tengan la predisposición de preguntar, de reconocer que desconocen ciertos temas, de compartir su conocimiento y de confiar en que sus dudas pueden ser resueltas por otros miembros de su Comunidad o de otras Comunidades del Conocimiento.

5. La estrategia de comunicación “Eduentretenimiento” reveló ser la más efectiva al momento de posicionar el mensaje de compartir conocimientos en GMD, así lo demostró la encuesta aplicada acerca de la implementación del plan de Comunicación Interna de Gestión del Conocimiento. Y es que la mencionada estrategia, a la vez que entretiene y educa, promueve el cambio de comportamientos y actitudes favorables frente a un tema determinado. La acción puntual de esta estrategia fue la creación de una historieta de dos personajes conocidos en la empresa: Pablito y Carmencita. Aprovechamos el éxito que tuvieron estas caricaturas para desarrollar “Comparte tus conocimientos”, una historia que gira en

torno a lo importante que es preguntar y aprender de las experiencias y conocimientos de otras personas.

6. La organización de los Días del Conocimiento, como espacios de Comunicación Interna donde se comparten conocimientos entre los miembros de una Comunidad, fue una importante iniciativa que contribuyó a la construcción y consolidación de una cultura de Gestión del Conocimiento en GMD, ya que, a través de exposiciones y charlas propuestas por los Líderes de Comunidad en base a las necesidades del negocio, emergían diversas ideas y propuestas de los participantes, involucrándolos en la toma de decisiones y en la implementación de nuevas acciones en sus áreas y/o proyectos. También fue un espacio de aprendizaje, porque se exponían las Lecciones Aprendidas desarrolladas en la Comunidad. Finalmente era un espacio de integración, ya que se juntaban personas de diversos proyectos que terminaban compartiendo conversaciones sobre temas que competían a todos. Es importante empoderar a los Líderes de las Comunidades (Gerentes de Línea), con el fin de comprometerlos en las actividades que desde Gestión del Conocimiento se realicen en la organización, asumiendo las responsabilidades que les correspondan.
7. Lo que se mide, se gestiona. Por ello es importante medir los avances preliminares del plan de Comunicación Interna de Gestión del Conocimiento, con el fin de conocer si tal o cual estrategia de comunicación está teniendo el efecto deseado, además de fortalecer aquellas actividades que estén contribuyendo a la consolidación de una cultura de compartir conocimiento, aprendizaje e innovación.

8. El despliegue del modelo de Gestión del Conocimiento en el Encuentro de Líderes y Mandos Medios fue estratégico, ya que el mensaje estuvo dirigido a las personas que toman decisiones en la organización (Jefes y Gerentes), de esa forma se buscó agilizar la implementación de las iniciativas y posicionar a la Gestión del Conocimiento como una prioridad en el plan estratégico de GMD, lográndose colocar su avance como un indicador del lineamiento “Desarrollo Organizacional”.

9. Finalmente, el papel de la Comunicación Interna en la construcción y consolidación de una cultura de Gestión del Conocimiento se centró, el 2012, en informar y sensibilizar a los colaboradores de GMD sobre los conceptos e importancia de la Gestión del Conocimiento para la organización y sus miembros. No obstante, la gestión de cambios culturales son a largo plazo. En un año es poco probable afianzar en los colaboradores ciertas creencias, actitudes y comportamientos que promuevan una cultura de compartir conocimiento, generar entornos de aprendizaje e innovación. Sin embargo, se identificaron los resultados preliminares de la implementación del plan de comunicación, destacándose el grado de identificación de los colaboradores con sus Comunidades, la interacción que se generó entre los proyectos, la generación de 19 Lecciones Aprendidas (revisadas y aprobadas), el desarrollo de un Portal del Conocimiento, entre otras actividades que van a afianzar en el tiempo una cultura de Gestión del Conocimiento en GMD.

RECOMENDACIONES

1. Asegurarnos que los objetivos del plan de Comunicación Interna estén alineados a los objetivos y plan estratégico de la organización. De esta forma los mensajes que difundamos y busquemos posicionar en los colaboradores, a través de las campañas internas de comunicación, estarán conectados a las necesidades del negocio y fortalecerán los mensajes de iniciativas estratégicas como la de Gestión del Conocimiento.
2. Considerar a la comunicación como un proceso dinámico y participativo presente en todas las organizaciones y no solo como una herramienta de difusión de información. De esta forma lograremos que los mensajes, más allá de ser emitidos y recibidos, lleguen a ser comprendidos y reinterpretados por nuestros públicos objetivos en la organización.
3. Fortalecer la imagen del área de Comunicación Interna de una organización como un área estratégica y no solo como responsable de emitir comunicados por correo electrónico, diseñar afiches o actualizar la Intranet. Las estrategias de negocio y de recursos humanos deben ir alineadas a las estrategias de Comunicación Interna para lograr mayor productividad y armonía en el ámbito laboral.
4. Como todas las gestiones que se realizan en las organizaciones, la Comunicación Interna busca alcanzar los objetivos del negocio; sin embargo su labor va más allá de lo numérico y estadístico. Una buena comunicación ayuda a tomar mejores decisiones, informa, motiva e integra a los colaboradores, genera identidad. Todo

ello sienta las bases para el logro de entornos competitivos y de creciente productividad, construyendo y consolidando una cultura organizacional fuerte y exitosa.

5. Si queremos lograr cambios en el comportamiento de las personas, hay que cambiar sus significados y creencias, cambiar sus códigos culturales y moldear su visión del mundo. A través de una comunicación que involucre, concientice y empodere a las personas será posible lograrlo. Hay que recordar que la comunicación es la base de todo cambio cultural.
6. Para lograr la participación de los colaboradores en iniciativas de la organización, se debe involucrarlos, hacerlos sentir parte del cambio desde un inicio. Luego se les debe explicar por qué se está trabajando en tal iniciativa, cuál es su importancia, qué beneficios les dará a ellos. La honestidad y congruencia de los mensajes es vital para que la confianza se fortalezca. Finalmente, se debe persistir siempre, no dejar por sentado que el cambio cultural se gestionará por cuenta propia.
7. El consenso en los significados que circulan dentro de una organización es fundamental para crear culturas e identidades fuertes. Para lograrlo es necesario tener una adecuada planificación de la Comunicación Interna, la cual empieza con un diagnóstico de comunicación que da una mirada global de cómo se viene gestionando la comunicación, además permite conocer las necesidades informativas de los diversos públicos en la organización. De esta forma se logrará tener un plan de comunicación con estrategias y acciones más aterrizadas al negocio y a los colaboradores.

8. Contar con herramientas 2.0 no convierte a una organización en 2.0. Por lo cual, es necesario, en primer lugar, analizar e intervenir sobre su cultura organizacional y sus prácticas. Luego ya se verá que medios y herramientas se utilizarán. Una cultura debe estar más conectada a factores sociales que tecnológicos. No es adecuado pensar tener una moderna herramienta tecnológica nos asegurará que los mensajes lleguen a todos en la organización. Si no hay una cultura de Gestión del Conocimiento consolidada, la Intranet, los foros, blog o biblioteca virtual no servirán de mucho.

9. Incorporar en la currícula de la Escuela de Comunicación Social de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos cursos de gestión de la Comunicación Interna en las organizaciones. Asimismo, es necesario incluir el curso de estadística para diseñar de manera efectiva estudios de investigación y conocer sus resultados. La plana docente de la Escuela debe apostar por actualizarse constantemente y aplicar más el conocimiento práctico a la enseñanza teórica. Sería una buena iniciativa conocer los testimonios de egresados que trabajan en empresas reconocidas y que han logrado gestionar con éxito la comunicación en sus centros de trabajo. Finalmente, es importante incentivar el sentido crítico en los estudiantes, además de fortalecer el conocimiento en el manejo de herramientas de comunicaciones audiovisuales e interactivas.

BIBLIOGRAFÍA

ALLES, Martha. (2008). *Comportamiento organizacional: cómo lograr un cambio cultural a través de la gestión por competencias*. Buenos Aires: Granica.

Álvarez, (2013) “Comunicación Interna, la Estrategia del Éxito”, 18 de enero, 15.00 h, <http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n56/jalvarez.html?iframe=true&width=95%&height=95%>

ANDRADE, Horacio. (2002). *Hacia una definición de la Comunicación Organizacional*. México: Trillas.

ARBONÍES, Ángel. (2006). *Conocimiento para innovar*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.

Arribas, (2012) “Intranet para la Gestión del Conocimiento y la Comunicación Interna”, 15 de setiembre, 16:00 h, <http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n48/aarribas.html>

Belly, (2012) “La cultura del conocimiento”, 15 de enero, 14:00 h, <http://www.bellykm.com/km-library/el-capital-estructural/la-cultura-del-.html>

BENAVIDES, Carlos y QUINTANA, Cristina (2003). *Gestión del Conocimiento y calidad total*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.

BRANDOLIN, Alejandra y GONZÁLEZ, Martín (2008). *Comunicación Interna: recomendaciones y errores frecuentes*. Buenos Aires: La Crujia.

BUSTÍNDUY, Iñaki. (2010). *La Comunicación Interna en las organizaciones 2.0*. Barcelona: UOC.

CALDEVILLA, David. (2010). *La cara interna de la comunicación en la empresa*. Madrid: Visión.

CHIAVENATO, Idalberto. (2009). *Comportamiento organizacional: La dinámica del éxito en las organizaciones (Segunda Edición)*. México: Mc Graw-hill.

COLLISON, Chris y PARCELL, Geoff (2003). *La Gestión del Conocimiento: lecciones prácticas de una empresa líder*. Madrid: Paidós.

Comunicación Interna (2007). España: Vértice.

DEL MORAL, Anselmo y SIERRA, Juan (2007). *Gestión del Conocimiento*. Madrid: Thomson.

FERNÁNDEZ, Carlos. (2002). *La comunicación en las organizaciones*. México: Trillas.

FORMANCHUK, Alejandro. (2010). *Comunicación Interna 2.0: un desafío cultural*. Buenos Aires: Edición Formanchuk y Asociados.

GARVIN y EDMONDSON, (2008). “¿Es suya una organización del aprendizaje?”, en *Harvard Business Review* N° 24, 15 de marzo, pp. 43-49.

GOLDHABER, Gerald. (1994). *Comunicación organizacional*. México: Editorial Diana.

HERRERA, (2012). “Planteamiento de la Comunicación Interna: diseño de estrategias y planes de acción”, en curso de Comunicación Interna e imagen corporativa, 15 de marzo, pp. 17-19.

KREPS, Gary. (1995). *La comunicación en las organizaciones*. Estados Unidos: Editorial Addison – Wesley Iberoamericana.

LIBAERT, Thierry. (2005). *El plan de comunicación organizacional: cómo definir y organizar la estrategia de comunicación*. México: LIMUSA.

MARTÍNEZ, Alberto y NOSNIK, Abraham (1995). *Comunicación organizacional práctica: manual gerencial/coordinadores*. México: Trillas.

NORTH, Klaus y RIVAS, Roque (2004). *Gestión empresarial orientada al conocimiento*. Buenos Aires: Editorial Dunken.

ONGALLO, Carlos. (2007). *Manual de comunicación: guía para gestionar el conocimiento, la información y las relaciones humanas*. Madrid: Dykinson.

OVIEDO, Carlos. (2002). *Las esferas de la comunicación*. Lima: Jaime Campodónico.

RIVERA, (2005). “La comunicación como herramienta de gestión organizacional”, en *Negotium*, 15 de julio, pp. 23-28.

RODRÍGUEZ, Clemencia y OBREGÓN, Rafael (2002). *Estrategias de comunicación para el cambio social*. Ecuador: Friedrich – Ebert – Stiftung.

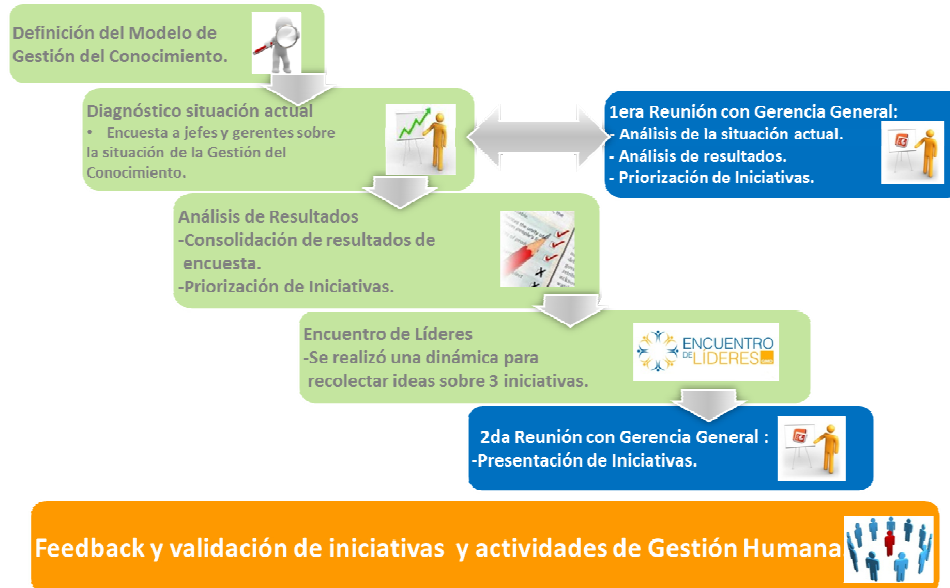
SOTO, Eduardo y SAUQUET, Alfonso (2006). *Gestión y Conocimiento en organizaciones que aprenden*. México: Thomson.

ZOCÓN y FAVERO, (2011). “*Sistema de Gestión de Información y del Conocimiento para una empresa consultora en ingeniería*”, en *Paper Graña y Montero*, 17 de agosto, pp. 23-28.

ANEXOS

Anexo 1: Plan de Mejora del equipo de Gestión del Conocimiento

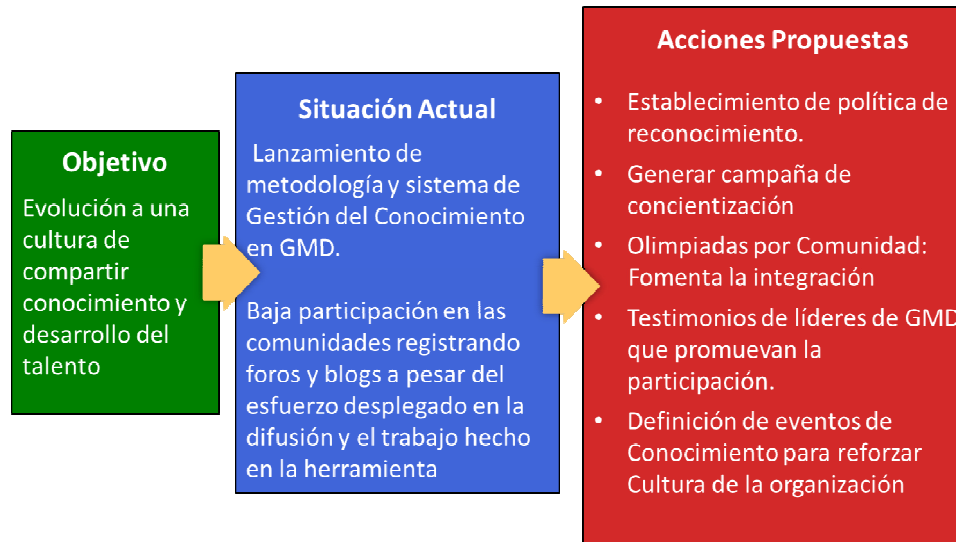
¿Qué hemos hecho?



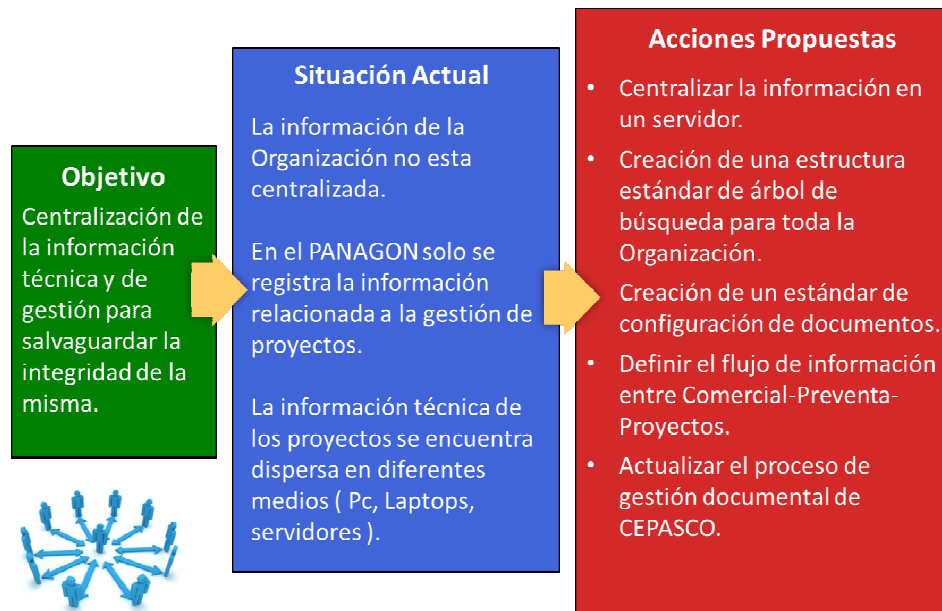
Análisis de resultados



1. Gestión del cambio cultural de las comunidades.



2. Gestión de la información de la organización.




Anexo 2: Modelo de Gestión del Conocimiento



Anexo 3: Plan de Comunicación Interna de Gestión del Conocimiento



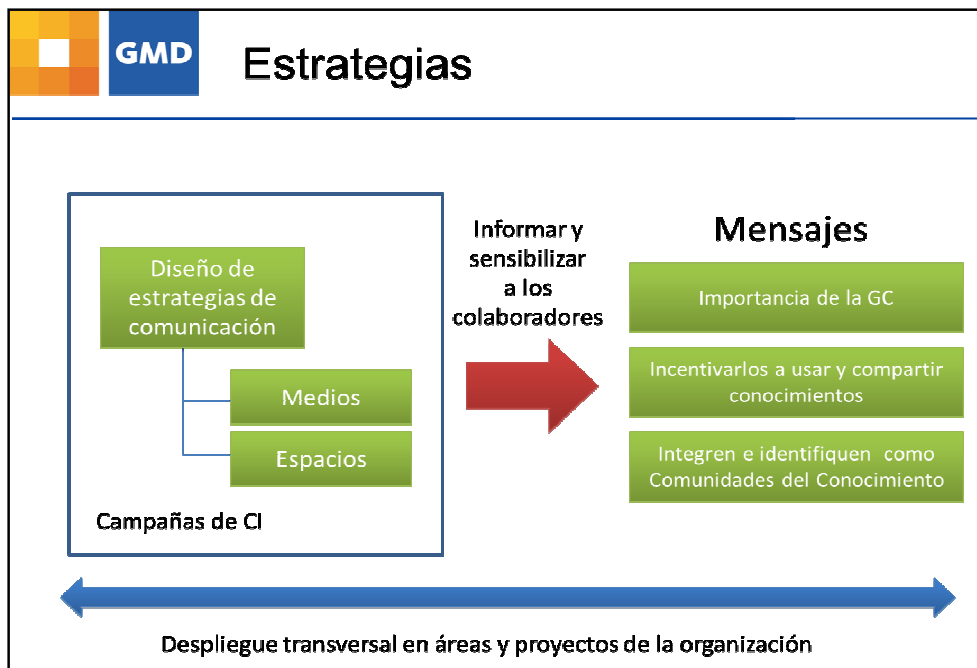
 **Objetivos**

Objetivo general:

- Generar una cultura de compartir conocimiento, innovación y mejora continua en la organización.

Objetivos específicos:

- Informar y sensibilizar acerca de la importancia de la gestión del conocimiento (¿Por qué gestionar el conocimiento en la organización?).
- Generar entornos de aprendizaje, donde se compartan experiencias y conocimientos, incentivando actitudes favorables a la innovación y mejora continua.
- Promover que los colaboradores se identifiquen e integren con sus Comunidades del Conocimiento, desarrollando vínculos de confianza entre ellos.



GMD Estrategias

- Difusión:** Dar a conocer masivamente una situación o tema importante de la organización.
Ejemplo: Comunicados vía correo electrónico.

GMD Comunidades del Conocimiento

¿Qué es una Comunidad del Conocimiento?

Es un grupo de personas que comparten conocimientos, experiencias y apoyo. La Comunidad es una red de personas que generan, desarrollan, comparten y se apoyan a sus miembros, actuando como una red para el crecimiento de la comunidad y de la de sus miembros.

¿Porque son importantes las Comunidades para GMD?

- Permiten aprender, controlar y compartir información relevante para la comunidad.
- Ayudan a los colaboradores con conocimientos afines, para compartirlos, lo cual permite el desarrollo cognitivo y profesional de los miembros.
- Involucra a todos los colaboradores, haciendo que todos tengan la oportunidad de adquirir conocimientos de la comunidad y compartirlos.
- Permite responder a los requerimientos de nuestros clientes con la capacidad de la comunidad, que es la suma de las capacidades de sus miembros.

¡Pronto tendrás la oportunidad de pertenecer a una Comunidad del Conocimiento!

Si deseas mayor información, contacta a: gmd@comunidaddelconocimiento.gub.pe | 011 442 5410 | 011 442 5410 (ext. 102)

Gestión del Conocimiento GMD

Dos nuevas Lecciones Aprendidas (LA) Proyecto ONP-DYM

LAAD001_Centros Estadísticos de Proceso de Pruebas Internas
Pablo Bobadilla, Inés Tang, María Rivera y Wilfredo Mujica

LAAD002_Desarrollo de Software Bajo Metodologías
Inés Tang y Marco Ramírez

¡Felicitaciones a nuestros colaboradores por compartir su conocimiento con todos nosotros!

Si tienes una nueva Lección Aprendida o Tema Público, envíalo a: gmd@comunidaddelconocimiento.gub.pe | 011 442 5410

¡Tú también puedes hacerlo!

GMD Estrategias

- Despliegue:** Entrega de información de forma sistemática y organizada sobre un tema específico.
 Ejemplo: Campañas de comunicación.

Concurso
"Crea tu logo de Gestión del Conocimiento (Knowledge management)"

¡Comparte tu creatividad! Queremos darte una tarjeta, el logo de la estrategia de Gestión del Conocimiento de GMD, ¡envíanos tus propuestas!

El logo de Gestión del Conocimiento (knowledge management) debe transmitir:
 - Compartir conocimiento
 - Conexiones
 - Innovación
 - Comunidad del Conocimiento, integración entre personas.
 Las medidas deben ser mínimas: 8 cm de ancho x 8.8 cm de alto

¡Anímate a participar y gana!

GMD

¡Ya tenemos a los finalistas del Concurso "Crea tu logo de Gestión del Conocimiento" (Knowledge Management)!

Agradecemos a los 28 colaboradores que enviaron sus propuestas de logo.

El logo ganador será trabajado por un diseñador profesional a fin de mejorarlo para su perfil de empresa y lo usará la propuesta ganadora.

De acuerdo a la evaluación del jurado tenemos los 3 logos finalistas:

Colaborador: Augusto Velazquez
 Colaborador: Luis Cabas
 Colaborador: Vladimir Gutierrez

Ingresar al portal Opina y vota por tu logo favorito!
<http://conocimiento.gmd.org/opina/index.php?sid=79324&lang=es>

GMD

GMD Estrategias

- Testimonial:** Usar voceros para que argumenten lo que se desea transmitir.
 Ejemplo: Testimonio de colaboradores y líderes de opinión.

A woman with glasses and a blue turtleneck sweater is sitting at a desk in an office. She is looking towards the camera with a slight smile. In the background, there is a laptop, a telephone, and office blinds.

GMD Estrategias

- **Innovación:** Crear nuevas ideas para mantener la expectativa y el interés.

Ejemplo: Concursos de Gestión del Conocimiento, eventos e intervenciones BTL.



GMD Estrategias

- **Alineación:** Sintonizar proyectos, personas o asuntos con una dirección deseada.

Ejemplo: Formación de Comunidades del Conocimiento.





- **Participación:** Abrir espacios para que las personas interactúen, se pronuncien y su voz se sienta valorada.

Ejemplo: Portal del Conocimiento KM



- **Pedagógica:** Utilizar mecanismos de formación o espacios educativos para que los colaboradores conozcan y comprendan un tema o una situación específica.

Ejemplo: Lecciones aprendidas y espacios de comunicación, aprendizaje e integración (ELL, EMM, Días del Conocimiento).



GMD Estrategias

- **Acercamiento:** Llegar directamente a quien nos interesa para que se sienta valorado e informado.


Ejemplo: Visita a proyectos y uso de fotografía de los colaboradores en productos comunicacionales.




GMD Estrategia

- **Edu - entretenimiento:** Diseño e implementación de mensajes que buscan entretener y educar para incrementar el conocimiento de la audiencia acerca de un tema.

Ejemplo: Personaje lúdico para que guíe cada tema de la campaña.



Anexo 4: Piezas gráficas de la campaña de Gestión del Conocimiento

Correos de sensibilización:



Una organización inteligente toma buenas decisiones a partir de gestionar su conocimiento

Gestión del Conocimiento GMD



El conocimiento no es lo que sabes, sino lo que haces con lo que sabes



Aprender de mi experiencia o de la de otros para hacer las cosas cada vez mejor

Gestión del Conocimiento GMD



El aprendizaje es la fuente de producción del conocimiento

Gestión del Conocimiento GMD



Demuestra tus capacidades y todos sabrán cuán inteligente eres

Gestión del Conocimiento GMD

Correos informativos:



Ganadores del concurso: "Crea tu logo de gestión del conocimiento" (knowledge Management)

GMD



¿Ya visitaste el Canal GMD?

¡Ingresa a nuestro Sistema de Gestión del Conocimiento y mira los videos que hemos preparado para Ti!

Presentación Equipo de Volley Miraflores

Valiente Guiltarria por Festival Pájaros Proyecto DYM - DNP

km.gmd.com.pe



¿Sabes a qué Comunidad del Conocimiento perteneces?

Una Comunidad es un conjunto de personas que comparten conocimientos comunes y afines.

En GMD implementamos 5 Comunidades del Conocimiento por cada una de las líneas de Negocio y Areas de Soporte.

Para conocer a qué Comunidad perteneces, sigue los siguientes pasos:

- 1.- Ingresa al Sistema de Gestión del Conocimiento km.gmd.com.pe
- 2.- Visualiza en la ventana Mis Comunidades y sabrás el nombre de tu Comunidad.



¿Sabes la diferencia entre un Foro y un Blog?

¿Qué es un Foro?

¿Qué es un Blog?

Se requiere de consulta y validación por los miembros de las Comunidades del Conocimiento, mediante preguntas puntuales respecto a temas relacionados a nuestro trabajo diario en GMD.

Se requiere de poder compartir diversos temas en cuanto a los proyectos de una o varias Comunidades, los temas son libres y no necesariamente relacionados al trabajo (arte, ciencias, deportes, viajes, etc.).

Correos informativos:

Comunidad ISO

Comunidad BPO

Comunidad DO

Días del Conocimiento

Nuestras Comunidades de Desarrollo Organizacional (DO), BPO e ISO ya tuvieron su primer Día del Conocimiento 2013

Si deseas ver las presentaciones y fotografías de tales eventos, visita la biblioteca virtual de cada Comunidad en el Sistema de Gestión del Conocimiento, haciendo clic aquí

km.gmd.com.pe

Comunidad AFS

Comunidad HD

Días del Conocimiento

Nuestras Comunidades de Administración, Finanzas y Sistemas (AFS) y Help Desk (HD) ya tuvieron su primer Día del Conocimiento 2013

Si deseas ver las presentaciones y fotografías de ambos eventos, visita la biblioteca virtual de cada Comunidad en el Sistema de Gestión del Conocimiento

km.gmd.com.pe

Comunidad Comercial y Marketing

Comunidad ISO

Días del Conocimiento

Nuestras Comunidades Comercial e ISO ya tuvieron su Día del Conocimiento

Si deseas ver las presentaciones y fotografías de tales eventos, visita nuestro Sistema de Gestión del Conocimiento

km.gmd.com.pe

Correos informativos:

Lección aprendida

Uno de los herramientas para pruebas de Testing en software desarrollado por PowerBooster y Data Otreid

Para conocerlos, haz clic aquí

Estimados colaboradores,

Compartimos la experiencia adquirida en el proyecto Trepid, de la Comunidad DO, acerca de la implementación del uso de herramientas de análisis de código y flujo de datos.

¡Felicitamos a Carlos Zapata por documentar la Lección Aprendida y compartir su conocimiento con todos nosotros!

Si deseas una copia Apreñada, utiliza el formato adjunto y envíalo a aprendizaje@km.gmd.com.pe

Lecciones Aprendidas

Compartimos la experiencia de Alberto Zúñiga Huicho, jefe de proyecto de la Comunidad ISG, durante el proyecto de Migración de Datos MDR sobre la biblioteca de una consola de Amazon MDR.

Para conocerlos, haz clic aquí

Estimados colaboradores,

Compartimos la experiencia de Alberto Zúñiga Huicho, jefe de proyecto de la Comunidad ISG, durante el proyecto de Migración de Datos MDR sobre la biblioteca de una consola de Amazon MDR.

¡Felicitamos a Alberto y a su equipo de trabajo por compartir sus conocimientos con todos nosotros!

Si deseas una Lección Aprendida, utiliza el formato adjunto y envíalo a aprendizaje@km.gmd.com.pe

Lección aprendida

Reducción de tareas repetitivas a través del uso de macros en la herramienta PL/SQL Developer

Para conocerlos, haz clic aquí

Estimados colaboradores,

Compartimos la experiencia de Aldo Salazar Lavado, analista programador de la Comunidad AS, durante el proyecto OPE CRM sobre la reducción de tareas repetitivas a través del uso de macros en la herramienta PL/SQL Developer.

¡Felicitamos Aldo por compartir tu conocimiento con todos nosotros!

Si deseas una Lección Aprendida, utiliza el formato adjunto y envíalo a aprendizaje@km.gmd.com.pe

Lección aprendida

Reducción de tareas repetitivas a través del uso de macros en la herramienta PL/SQL Developer

Para conocerlos, haz clic aquí

Estimados colaboradores,

Compartimos la experiencia de Aldo Salazar Lavado, analista programador de la Comunidad AS, durante el proyecto OPE CRM sobre la reducción de tareas repetitivas a través del uso de macros en la herramienta PL/SQL Developer.

¡Felicitamos Aldo por compartir tu conocimiento con todos nosotros!

Si deseas una Lección Aprendida, utiliza el formato adjunto y envíalo a aprendizaje@km.gmd.com.pe

Lecciones aprendidas

Compartimos la experiencia de nuestro colaborador de la Comunidad HD, César Bello sobre Balanceo de carga basado en la redistribución de llamadas por áreas de atención, servicios y canales de buses y penalizables en continuo para servicios de mesa de ayuda.

Para conocerlos haz clic aquí

Estimados colaboradores,

Compartimos la experiencia de nuestro colaborador de la Comunidad HD, César Bello sobre Balanceo de carga basado en la redistribución de llamadas por áreas de atención, servicios y canales de buses y penalizables en continuo para servicios de mesa de ayuda.

¡Felicitaciones César!

Si deseas una Lección Aprendida, utiliza el formato adjunto y envíalo a aprendizaje@km.gmd.com.pe

Lección aprendida

Publicación Segura de AD Selfservice

Para conocerlos, haz clic aquí

Estimados colaboradores,

Compartimos la experiencia de Edwin Cullinan, analista programador de la Comunidad DO, durante el proyecto Trepid sobre la publicación segura de AD Selfservice.

¡Felicitamos Edwin por compartir su conocimiento con todos nosotros!

Si deseas una Lección Aprendida, utiliza el formato adjunto y envíalo a aprendizaje@km.gmd.com.pe

Días del Conocimiento 2013

Los Días del Conocimiento son exposiciones o charlas que se desarrollan en cada una de las Comunidades con el fin de compartir conocimientos relevantes para la mejora continua de la organización. El enfoque temático de estos espacios lo propone el Líder de Comunidad, tomando en consideración las necesidades del negocio, el desarrollo del talento humano, entre otras oportunidades de mejora.

Este 2013 se han realizado 5 Días del Conocimiento:

- **1er Día del Conocimiento de la Comunidad Administración, Finanzas, Sistemas y Procesos**

Fecha: viernes 25 de enero

Temas: Difusión de la estrategia de Gestión del Conocimiento a cargo de Nilton Zocón, Gerente de Desarrollo Organizacional y los Tipos de Proyecto que maneja GMD con la finalidad de poder brindarles un mejor servicio. Este último tema estuvo a cargo de Fernando Arrieta, Gerente de Calidad y PMO.



- **1er. Día del Conocimiento de la Comunidad Help Desk (HD)**

Fecha: viernes 08 de Febrero

Temas: Comunicación y despliegue del nuevo modelo de Productividad y Eficiencia que adoptará la línea HD, a cargo de Lourdes Cavero, Gerente de la Línea HD. Asimismo Juan Asmat, Gerente de Proyecto BBVA, compartió la experiencia de Eficacia vivida en el proyecto.



- **1er. Día del Conocimiento de la Comunidad Desarrollo Organizacional (DO)**

Fecha: lunes 18 de Febrero

Temas: El modelo de gestión de proyectos CEPASCO, a cargo de Fernando Arrieta, Gerente de Calidad y PMO, además se desplegaron los resultados GPTW generales de la empresa y del área, a cargo de Milagros Cornejo, Jefe de Bienestar y Cultura. Finalmente se concluyó con una charla a cargo de Mónica Vereau, Analista de Procesos de Calidad, sobre la Gestión de Procesos y Mejora Continua del proceso de Gestión de Calidad.



- **1er. Día del Conocimiento de la Comunidad Outsourcing de Procesos de Negocios (BPO)**

Fecha: jueves 21 de febrero.

Temas: En este día del Conocimiento Jorge Egúsquiza, Analista de Gestión del Conocimiento, desplegó el Plan de Innovación GMD 2013, planteando su importancia para la empresa.



Olimpiadas GMD 2012 - Nuestras Comunidades al 100%



Nuestras Comunidades al 100%
2012

Este año disfrutamos las Olimpiadas en Comunidades en compañía de nuestras familiares y amigos. Fueron dos fechas de emocionantes y vibrantes partidos y juegos, donde pudimos demostrar nuestro talento en cada una de las disciplinas deportivas. Felicitamos a todos los miembros de las Comunidades por su activa participación en esta gran fiesta deportiva.

Queremos compartir con ustedes esta sección especial, donde reviviremos algunos de los mejores momentos de la 1er y 2da fecha de nuestras Olimpiadas, celebradas el 15 y 22 de setiembre.

Juegos en las Oficinas GMD



Comunidad Comercial y Marketing



Comunidad GSD



Comunidad HD e ISO



Juegos entretenidos

1era Fecha de las Olimpiadas
Deportes Jugados

Edición Olimpiadas 2012



Básquet Masculino



Competencia de Fulbito



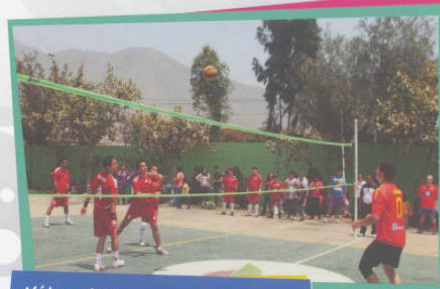
Ajedrez



Ping Pong



Tennis



Vóley mixto

1era Fecha de las Olimpiadas
Comparsas

Edición Olimpiadas 2012



Comunidad AO



Comunidad BPO



Comunidad CM y ST



Comunidad GAF y DO



Comunidad GSD



Comunidad HD



Comunidad ISO

Lecciones Aprendidas

Toda experiencia y conocimiento que nos deja un aprendizaje es considerado como Lección Aprendida (LA). El objetivo de las Lecciones Aprendidas es ser reutilizadas en el futuro, para mayor eficiencia en los procesos y disminuir el retrabajo. De esta forma podremos tener una base de conocimientos para todo GMD.

Gestión Humana ha establecido un proceso integral y oportuno, el cual está siendo sumergido dentro del día a día de las personas con el fin de crear una cultura de compartir conocimiento.

Este proceso comienza con el envío de una propuesta a través de la Ficha de LA al correo gestionconocimiento@gmd.com.pe. En este formato se coloca información general de la Lección aprendida, de tal manera de que el administrador de Gestión del Conocimiento pueda

entender de qué trata el tema y elevarlo al Comité de LA, que se realiza mensualmente en cada Comunidad.

Este comité está formado por el Líder de la Comunidad, Gerencia de PMO, Gerencia de Calidad, el administrador de Gestión del Conocimiento y la persona que propuso de LA, quienes serán los responsables de evaluar, clasificar y proponer acciones para cada LA propuesta.

Las acciones que se proponen en el comité pueden ir desde elaborar un documento con los formatos correspondientes, crear un curso de capacitación, un nuevo procedimiento o exponerlas en el Día del Conocimiento de cada Comunidad.

Al final del proceso, todas las LA quedan a disposición de los miembros de las Comunidades del Conocimiento.



Guillermo Cabrejos y Christian

Comunidad BPO: En el último comité se aprobaron nueve Lecciones Aprendidas, de las cuales seis fueron propuestas por el Proyecto CPD y tres del proyecto ONP Archivo. ¡Estas Lecciones Aprendidas estarán al alcance de todo GMD!

Comunidad Help Desk: M Hu expuso la Lección Aprender "5 factores claves para brindar servicio satisfactorio", donde realizó un estudio de las cosas más valoradas por los clientes en el servicio de Help Desk.

Herramienta de Lecciones Aprendidas en Sistema de Gestión del Conocimiento: El proceso de Lecciones Aprendidas está siendo automatizado en el Sistema de Gestión del Conocimiento, de este modo el banco de Lecciones Aprendidas estará centralizado y todos tendremos la oportunidad de compartir y aprender.

Podrás descargar la Ficha de Lecciones Aprendidas de la Biblioteca del Sistema de Gestión del Conocimiento.

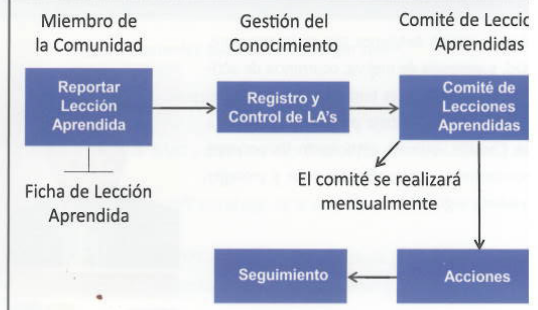


Miguel Hu

"Es importante compartir con la Comunidad BPO las Lecciones Aprendidas del Proyecto ONP ya que podemos transmitir las acciones y mejoras ejecutadas en nuestro proyecto, que nos ha llevado a obtener mejores niveles de eficiencia, productividad y calidad en el trabajo operativo de nuestros colaboradores, como comprometerlos y motivarlos en el trabajo que realizan. Lo que más valoramos al compartir las Lecciones Aprendidas es que la aplicación de éstas, serán consideradas por los demás proyectos de BPO que manejan su producción y tener resultados similares a los de nuestro proyecto".

Christian Vera A
Jefe de Archivo de Pagos – Proyecto Archivo

Flujo de Lecciones Aprendidas







Comparte Tus Conocimientos



3.- ¿Qué nos puedes decir de tu familia?

Tengo dos hijos, una hija de 16 años que está cursando 4to año de secundaria y un niño de 2 años, realmente son la bendición de mi vida.

4.- ¿Cuáles son tus pasatiempos?

Me gusta mucho ir al gimnasio a practicar cycling y baile, me relajan y a su vez me generan mucha energía.

También me agrada mucho ir al cine y al teatro, son momentos donde comparto con mi hija y amigos, que a veces dejo de hacerlos por la responsabilidad del día a día.

5.- ¿Alguna anécdota que recuerdes en tu tiempo en GMD?

Recuerdo un taller vivencial en el 2001 llamado "Tormenta del Desierto", que se realizó en Ancón. Fue una buena experiencia que compartí con amigos de la empresa y que nos ayudó a fortalecer las competencias de liderazgo y trabajo en equipo.



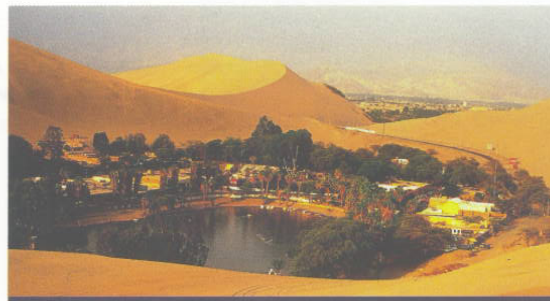
July bailando en la comparsa de la Comunidad GAFyD

Premio del concurso "Crea tu logo de Gestión del Conocimiento"

Testimonio del ganador:

"Disfruté mucho el paseo, pude conocer las Islas Ballestas, pasear en bote y en tubulares. La laguna de la Huacachina es genial y seguramente volveré a visitarla. Pude también ir a una bodega tradicional de Vino y Pisco, donde no solo se explicó el proceso de fabricación del licor, sino que pude degustar y comprar algunos productos. Me llevo en la mente un gran recuerdo del paseo y mucho del buen pisco en la sangre. Agradezco a GMD por este tipo de iniciativas que fomentan y premian la participación de los colaboradores".

Augusto Vejarano Pinillos
Analista Técnico
Comunidad AO



Laguna de la Huacachina - Ica

¿Adivina quién es?



1.



2.



3.- ¿Qué nos puedes decir de tu familia?

Tengo dos hijos, una hija de 16 años que está cursando 4to año de secundaria y un niño de 2 años, realmente son la bendición de mi vida.

4.- ¿Cuáles son tus pasatiempos?

Me gusta mucho ir al gimnasio a practicar cycling y baile, me relajan y a su vez me generan mucha energía.

También me agrada mucho ir al cine y al teatro, son momentos donde comparto con mi hija y amigos, que a veces dejo de hacerlos por la responsabilidad del día a día.

5.- ¿Alguna anécdota que recuerdes en tu tiempo en GMD?

Recuerdo un taller vivencial en el 2001 llamado "Tormenta del Desierto", que se realizó en Ancón. Fue una buena experiencia que compartí con amigos de la empresa y que nos ayudó a fortalecer las competencias de liderazgo y trabajo en equipo.



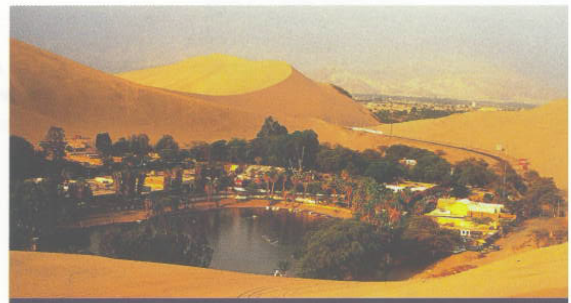
July bailando en la comparsa de la Comunidad GAFyD

Premio del concurso "Crea tu logo de Gestión del Conocimiento"

Testimonio del ganador:

"Disfruté mucho el paseo, pude conocer las Islas Ballestas, pasear en bote y en tubulares. La laguna de la Huacachina es genial y seguramente volveré a visitarla. Pude también ir a una bodega tradicional de Vino y Pisco, donde no solo se explicó el proceso de fabricación del licor, sino que pude degustar y comprar algunos productos. Me llevo en la mente un gran recuerdo del paseo y mucho del buen pisco en la sangre. Agradezco a GMD por este tipo de iniciativas que fomentan y premian la participación de los colaboradores".

Augusto Vejarano Pinillos
Analista Técnico
Comunidad AO



Laguna de la Huacachina - Ica

¿Adivina quién es?



1.



2.



En Comunidad se comparte mejor

Una Comunidad funciona a través de la interacción de sus miembros, quienes comparten sus conocimientos y responden a sus necesidades como unidad. Para fortalecer el sentido de pertenencia con las Comunidades se realizan actividades de integración, con el objetivo de que sus miembros se conozcan y compartan sus experiencias.

Este año, nuestras Olimpiadas se jugaron en Comunidades. Cada una de ellas dio lo mejor de sí para llevarse el máximo puntaje y ser la ganadora. El desfile de comparsas fue el momento más alegre y colorido de las Olimpiadas donde las Comunidades demostraron todo su talento y energía.

Desde ahora reconoceremos a nuestras Comunidades con un color determinado, aquí les mostraron cuales son:

1. **AFS:** Administración Finanzas y Sistemas.
2. **CyM:** Comercial y Marketing.
3. **AO:** Application Outsourcing (Antes SWF).
4. **DO:** Desarrollo Organizacional (Gestión Humana, Calidad y PMO).
5. **ISO:** Information Services Outsourcing.
6. **GSD:** Gestión de Servicios Digitales.
7. **ST:** Soluciones de Tecnología.
8. **BPO:** Business Process Outsourcing.
9. **HD:** Help Desk.

Muchos se preguntarán por qué son importante las Comunidades algunas razones:

- Permite ordenar y compartir información relevante por Comunidad.
- Involucra a todos los colaboradores, haciendo que todos tengan oportunidad de adquirir el conocimiento de la Comunidad y con el suyo.
- Permite responder rápidamente los requerimientos de nuestros clientes, gracias a la capacidad de todos los miembros de la Comunidad.
- Evita los retrabajos y mejora la toma de decisiones de sus miembros.



Nota:
En nuestras Olimpiadas, por un tema de número de participantes, nuestras Comunidades de GSD y DO, se unieron para formar GAFyDO. Lo mismo ocurrió con las Comunidades de CyM y BPO.