

**FORTALECIMIENTO DE UN EQUIPO DE  
DESARROLLO DE PROYECTOS UTILIZANDO  
COMUNIDADES DE PRÁCTICA**

Kia-Ring Andrea Hasan Ahumada

Profesor guía: Alvaro Infante García

2016

Magíster en Psicología del Trabajo y las Organizaciones  
Escuela de Psicología  
Universidad de Valparaíso

## **Agradecimientos**

Agradezco la realización de este trabajo a mi profesor guía, Alvaro Infante, que con su sabiduría y experiencia iluminó mi estudio y me empoderó (y motivó) para realizarlo con su declaración “*si esto sale bien, va a ser un gran trabajo*”. Además por todo su empuje, literatura y enseñanza en este proceso de aprendizaje.

Agradezco estos dos años de buenas experiencias y aprendizaje infinito a mis compañeros de magister que con su empatía y sinceridad dieron paso a la reflexión y a un gran equipo de trabajo y, por supuesto, al profesor Guido Demicheli que con sus enseñanzas abrió mi mente ingenieril y colaboró en mi transformación para ser una profesional más integra.

Finalmente, agradezco a mi familia y en especial a mi futuro esposo por todo el apoyo moral, luz y comprensión en todo este proceso de crecimiento profesional y por sobre todo personal.

Gracias infinitas.

## Índice

Resumen.....	iv
Abstract.....	v
Introducción .....	1
Fundamentación del estudio .....	2
Marco Teórico.....	3
Método .....	7
Grupo de estudio.....	7
Procedimiento e instrumentos.....	8
Resultados .....	10
Componentes de la Comunidad .....	10
Premisas y Conversaciones.....	12
Discusión.....	15
Conclusiones .....	17
Sugerencias .....	19
Referencias.....	22

## Resumen

El fortalecimiento de los equipos de trabajo es un desafío constante en las organizaciones que aspiran al crecimiento y posicionamiento en el mercado, más aún en aquellas que preocupadas por su recurso humano, proponen y disponen recursos para implementar nuevas tecnologías que faciliten el aprendizaje, la generación, traspaso y almacenamiento del conocimiento. En dicho contexto, la investigación se centra en el estudio de un Equipo de Desarrollo de Proyectos perteneciente a una empresa de servicios de Tecnologías de la Información, utilizando para el entendimiento de su situación actual *Comunidades de Práctica* de forma de entender su *práctica* y cómo interrelacionan sus procesos comunicativos para la *negociación de significado*.

Con dichos elementos se visualizan los procesos de aprendizaje que se originan desde los elementos de la *Comunidad de Práctica* y se incluye de forma complementaria y como herramienta metodológica la *Gestión del Conocimiento* con el propósito de desarrollar mejoras continuas e innovación en su quehacer.

Los resultados y las conclusiones son medidos a través de los elementos antes mencionados y comprendidos desde sus discursos y principales procedimientos tanto formales como informales. Estos resultados, mostraron que el fortalecimiento del equipo está relacionado con el reconocimiento del mismo ante la organización y con restablecer la confianza con la organización, de manera de lograr entendimiento de cuál es su posición organizacional y su valoración dentro de la misma.

**Palabras clave:** Comunidades de Práctica, Gestión del Conocimiento, rutinas defensivas, motivación, reconocimiento.

## Abstract

The strengthening in work group is a hard challenge for those organizations that aspire to grow and to get a position in the market, even more in those who worried about their human resource propose and dispose resources to introduce new technologies that ease: learning, creation, transfer and the storage of knowledge. In this context, the research is centered in the study of a Project Management Team who belongs to a company related to Information Technologies services using for the understanding of its current situation *Communities of Practice* in order to understand their *practice* and how they interrelate with their communication processes for the *negotiation of meaning*.

With those elements we can see some processes of knowledge that are originated from the elements of *Community of Practice* and it is included in a complementary way and as a methodological tool with the purpose of developing constant improvements and innovation in its task.

The results and the conclusions are measured through the elements before mentioned and cover since their passages and principal procedures as much as formal as informal. These showed that the team strengthening is related to the recognition of the same faced with organization and also with the ability to restore confidence with the same, in a way to understand which the organizational position is and its valuation within.

**Keywords:** Community of Practice, Knowledge Management, defensive routines, motivation, recognition.

## Introducción

Las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) se han implantado de tal forma en el quehacer laboral, que ya no es raro que exista al menos un procesador de información electrónico que dé sustento al negocio en cuanto apoya a la eficacia, y muchas veces eficiencia, en las organizaciones de todo tipo. Dichas transformaciones han repercutido en el auge del desarrollo de software y herramientas que no sólo colaboren con el funcionamiento del negocio, sino que además contemplen brechas de mejora y el alcance de la eficiencia en su industria. Con el transcurso del crecimiento de dichas herramientas, las miradas se han volcado no sólo al desarrollo de ellas en toda su extensión, sino también al vislumbramiento y ponderación del Conocimiento en las organizaciones y, por supuesto, a la gestión del mismo como principal gatillador de la innovación.

En este contexto, se vuelve visible el ciclo virtuoso TIC-conocimiento-Gestión del Conocimiento (GC), donde las TIC's juegan un papel fundamental en la búsqueda y generación de información y conocimiento, y la GC en la creación de ambientes colaborativos para el aprendizaje y traspaso de conocimiento entre equipos de trabajo y *stakeholders*.

Peter Drucker (2004) es uno de los primeros en señalar la importancia que la información y el conocimiento estaban adquiriendo en la sociedad y en la economía. Del mismo modo, afirma la introducción de este concepto como recurso económico básico, por sobre el capital, los recursos naturales y el trabajo y declara el concepto de “trabajador del conocimiento –ejecutivos instruidos que deben asignar sus conocimientos a usos productivos-” (Drucker, 2004, pp. 10) los cuales jugarán un papel central en el desarrollo de las organizaciones.

Castellanos (2008) refuerza los enunciados de Drucker, haciendo referencia al surgimiento de la sociedad del conocimiento, confiriendo relevancia al valor de éste como recurso estratégico en las organizaciones. Además, señala una serie de cambios que vinieron a influenciar diferentes aspectos a nivel económico, cultural y tecnológico, puntualizando en el desarrollo de las TIC's, la globalización y el avance en la comunidad científica y tecnológica, como los facilitadores de dichas transformaciones.

Como se puede observar, ya desde comienzos de este siglo se han instalado estos conceptos que llevan a pensar en la preponderancia de un cambio de paradigma en el mundo del trabajo, donde el conocimiento, su gestión y las herramientas utilizadas para su desarrollo, se implementen y sean el insumo principal para el mejoramiento de los resultados (en su más amplio espectro) reflejados en la generación de valor de los productos y/o servicios.

En este contexto, cabe distinguir que el fortalecimiento de los equipos de trabajo de las organizaciones debe estar encausado en la generación, traspaso y colaboración del conocimiento.

### *Fundamentación del estudio*

El presente estudio basa sus fundamentos en la búsqueda de metodologías para el diagnóstico de la situación actual de un equipo de trabajo, el cual al estar asociado a la producción de servicios, se torna complejo obtener de forma cuantitativa y “objetiva”<sup>1</sup> la medición de resultados, puesto que tanto clientes como jefaturas someten su subjetividad para evaluar dichos resultados; de esta forma, se pueden obtener múltiples valoraciones de un solo servicio.

Dicha búsqueda comienza con el siguiente cuestionamiento (Hasan, 2016):

- Normalmente las personas pueden responder rápidamente a la pregunta: ¿si pudieras mejorar tu trabajo, qué harías?
- Ante la respuesta del receptor, la siguiente interrogante se formula: ¿cómo supiste qué debías hacer?, ¿cómo diseñaste la mejora?

Estas preguntas suponen que los seres humanos realizan su quehacer cotidiano de una forma más mecánica y menos reflexiva, por ende el proceso mental recorrido para responder, probablemente no haya seguido una secuencia lógica de pasos donde mediante la revisión de cada uno de ellos, se encuentre el punto de apalancamiento para descubrir la mejora. Esta aseveración no asume al trabajador como una máquina, sino como un ente que a través de la experiencia, ha formulado un *know how* que no admite muchas veces, reflexividad y cuestionamiento del mismo.

Schön (1987, pp. 35) denomina a la descripción antes mencionada como *conocimiento en la acción* la cual se refiere a “los tipos de conocimientos que se revelan en nuestras acciones inteligentes ya sean observables al exterior o se trate de operaciones privadas, como es el caso del análisis instantáneo de un balance. En ambos casos el conocimiento está en la acción”.

De esta forma, las CP se presentan como una metodología que permite develar a través de las conversaciones, interacciones y de todos aquellos procesos cualitativos que posibilitan el conocimiento y prácticas que se generan, traspasan, almacenan y replican de manera imperceptible tanto para el emisor como para el receptor de estos elementos.

En suma, se complementa con la incorporación de la GC como una forma de introducir mejoras innovadoras y sustentables dentro del equipo de trabajo, puesto que el recurso principal de la GC es el que se desea cuantificar para implementar el fortalecimiento del trabajo diario y en el largo plazo.

---

<sup>1</sup> La objetividad no considera el determinismo estructural antes planteado, por tanto se menciona entre comillas aludiendo un concepto más cercano al sentido común que no contempla las características del observador.

En correspondencia, el presente estudio utiliza los elementos antes mencionados con el propósito de identificar los procesos de aprendizaje, comprendidos en un comienzo como los métodos y mecanismos utilizados por un equipo de desarrollo para generar conocimiento, en la realización de las tareas diarias. De esta manera se empleará las CP como “lupa” para observar lo antes descrito y la GC como medio para definir e implementar los procesos que generan conocimiento y, por ende, aprendizaje.

### *Marco Teórico*

“Una Comunidad de Práctica (CP) es un grupo de personas ligadas por una *práctica común, recurrente y estable en el tiempo*, y por lo que aprenden en esta práctica común” (Vásquez, 2011). De esta forma y como señala Wenger(2001, pp. 71) la práctica de las CP:

También incluyen todas las relaciones implícitas, las convenciones tácitas, las señales sutiles, las normas no escritas, las intuiciones reconocibles, las percepciones específicas, las sensibilidades afinadas, las comprensiones encarnadas, los supuestos subyacentes y las nociones compartidas de la realidad que, si bien en su mayor parte nunca se llegan a expresar, son señales inequívocas de la afiliación a una comunidad de práctica y son fundamentales para el éxito de sus empresas.

Godói-de-Sousa & Eiko (2013) complementa el concepto de las CP citando a McDermontt (2000) “son grupos de personas que comparten y aprenden unos de otros a través del contacto físico o virtual, con una meta o necesidad de resolver problemas, compartir experiencias, modelos estándar o no, técnicas o metodologías, todo programado para considerar las mejores prácticas”.

Dichas definiciones suponen la integración y comprensión de los siguientes conceptos que definen a la CP como una práctica de significados (Wenger, 2001, pp. 76):

- El significado, el cual se sitúa en un proceso denominado *negociación de significado*.
- La negociación de significado supone la interacción de dos procesos constitutivos: *participación y cosificación*.
- La participación y cosificación forman una dualidad que desempeña un papel fundamental en la experiencia humana del significado y, en consecuencia, en la naturaleza de la práctica.

La participación, por un lado, refiere al “proceso de tomar parte y también a las relaciones con otras personas que reflejan este proceso. Sugiere por igual acción y conexión” (Wenger, 2001, pp.80), por ello los participantes de la comunidad establecen un proceso de visualización en el otro, lo cual se constituye en la mutua capacidad de negociar significado.



Por otro lado, la cosificación “se emplea para transmitir la idea de que lo que se convierte en un objeto material y concreto no es propiamente un objeto material y concreto” (Wenger, 2001, pp.83), de allí que surgen abstracciones tales como la representación de la justicia como una doncella que sostiene una balanza con los ojos vendados.

La dualidad antes mencionada entre estos dos conceptos es a veces difícil de equilibrar para establecer comunicación y procesos de aprendizaje, puesto que si bien “la participación compensa las limitaciones inherentes a la cosificación”, la “cosificación también compensa las limitaciones inherentes de la participación” (Wenger, 2001, pp. 90), en este sentido ambas se requieren mutuamente para la negociación de significado. Más aún (Wenger, 2001, pp. 91):

- Si predomina la participación –si la mayor parte de lo que importa se deja sin cosificar- , puede que no quede material suficiente para anclar las especificidades de la coordinación y sacar a la luz supuestos divergentes. Ésta es la razón de que los abogados siempre quieran todo por escrito;
- Si predomina la cosificación –si todo se cosifica, pero con pocas oportunidades para la experiencia compartida y la negociación interactiva-puede que no se dé una superposición suficiente con la participación para recuperar un significado coordinado, pertinente o generativo. Por ello dejarlo todo por escrito no resuelve todos los problemas.

En suma, existen tres dimensiones que permiten relacionar la práctica de las CP de una forma coherente y articulada para generar una comunidad, estas se mencionan y explicitan a continuación (Wenger, 2001):

- Compromiso mutuo: Éste define a la comunidad desde el grado de afiliación que tienen los participantes considerando<sup>2</sup> su heterogeneidad y diversidad en la negociación de significados.
- Empresa conjunta: Este elemento dice relación con la responsabilidad que cada participante adquiere para el desarrollo y mantención de la comunidad como tal y como resultado de un proceso colectivo de negociación.
- Repertorio compartido: Corresponden a los recursos compartidos que son requeridos para negociar el significado y para mantener el compromiso con la práctica.

---

<sup>2</sup> Dicha consideración se relaciona con la aceptación de los participantes con respecto a la diversidad y heterogeneidad de las personas que constituyen la comunidad.

De esta forma y en el proceso de comprensión de las Comunidades de Práctica como principal insumo para este trabajo, surgió un nuevo elemento que, como se puede observar en el título de este documento, no había sido considerado en un comienzo, el cual corresponde a la Gestión del Conocimiento (GC), puesto que todo este asunto de participación, cosificación y negociación de significado, supone un traspaso, generación y compartir información que prontamente se convertirá en aprendizaje plasmado en conocimiento.

En cuanto al aprendizaje Gutiérrez (1989) cita a Gagné (1971) indicando que “consiste en un cambio de la disposición o capacidad humana, con carácter de relativa permanencia y que no es atribuible simplemente al proceso de desarrollo”. Por tanto, la existencia de un cambio permanente tiene exigencias procedimentales acuciosas que, por un lado permitan el cambio y, por otro que éste sea permanente más aún cuando se trata de adultos dentro de un sistema organizacional.

De dicha inclusión, emana la necesidad de distinguir tanto la definición como el espectro del conocimiento<sup>3</sup>. En cuanto a la definición del concepto, existen variadas versiones las cuales dependen del área cognitiva de donde provienen sus autores; por ello una forma sintética de precisarla en el entendimiento de este trabajo debiese incluir las siguientes declaraciones:

- Creencias cognitivas que han sido corroboradas a través de la experiencia.
- Influencia del contexto donde se ejecutó la experiencia que generó el conocimiento.
- El conocimiento se adquiere conforme al determinismo estructural que como explicaría Maturana (1991), el conocedor realiza su proceso de adquisición de conocimiento conforme su sistema de conocer está determinado por su estructura biológica y vivencial, de manera que el significado que adjudica a la nueva o reformulada información es almacenado de acuerdo a las distinciones que posee en su sistema de referencias.

Luego, Nonaka & Takeuchi (1995) dimensionan dos tipos de conocimientos, el explícito y el tácito; el primero dice relación con el conocimiento codificado y que es fácilmente transmisible a través de un lenguaje común y, el segundo a aquel de difícil expresión o definición, puesto que no se encuentra codificado. Al momento de compararlos, los autores generan la siguiente información resumida en la tabla 1:

Tabla 1 – Comparación entre el conocimiento tácito y explícito.

Conocimiento Tácito	Conocimiento Explícito
Conocimiento de las experiencias (cuerpo).	Conocimiento del raciocinio (mente).

<sup>3</sup> Cabe destacar, que no se definirá en profundidad el ciclo básico de información que comprende desde los datos hasta el conocimiento.

Conocimiento simultáneo (aquí y ahora).	Conocimiento secuencial (allí y entonces).
Conocimiento análogo (práctica).	Conocimiento digital (teoría).

Por ende, la utilidad del conocimiento radica en el proceso de conversión del mismo, donde se distinguen los siguientes procesos (Nonaka & Takeuchi, 1995):

- **Socialización:** comprende el proceso de transformación del conocimiento tácito en otro nuevo conocimiento tácito, a través del proceso de compartir las experiencias entre las personas, esto es, conocimiento compartido.
- **Externalización:** es el proceso de articular el conocimiento tácito en conceptos explícitos, por tanto corresponde al conocimiento conceptual.
- **Combinación:** vislumbra el conocimiento sistémico donde se sistematizan los conceptos en un sistema de conocimiento.
- **Internalización:** es el proceso de transformar el conocimiento explícito en conocimiento tácito a través del concepto denominado “aprender haciendo”.

De las definiciones mencionadas por Nonaka & Takeuchi se establece cómo la GC se instaura como una herramienta y metodología apremiante en el desarrollo de las CP en el sentido de permitir y abrir paso no sólo al aprendizaje y traspaso de buenas prácticas, sino también como medio para la innovación y mejora continua en el tratamiento del conocimiento como insumo.

Puesto que el conocimiento no sólo transita de forma escrita, se requiere dar marco al lenguaje utilizado por los participantes del EDP en sus declaraciones y juicios, así como Echeverría (2003, pp. 84) cita a Wittgenstein (s.f.) “el significado de una palabra es su uso en el lenguaje” y dicho significado no es en sí mismo, sino que es una evidencia de un posible *aprendizaje II* que como definiera Bateson (1991, pp. 323) “es un cambio correctivo en el conjunto de alternativas entre las cuales se hace la elección, o es un cambio en la manera como se puntúa la secuencia de experiencia”, lo cual está relacionado a los *modelos mentales* definidos por Senge (1990) como “supuestos hondamente arraigados, generalizaciones e imágenes que influyen sobre nuestro modo de comprender el mundo y actuar”, puesto que dichos supuestos están basados en un cambio morfológico de conocer, aprender y existir.

En este contexto, el ser humano es inherentemente enemigo a los cambios, como Bachrach (2012) explica, el cerebro siempre opta por las opciones conocidas ya que innovar o utilizar nuevas formas de hacer las cosas requiere energía que podría ser ahorrada para otros procesos biológicos, por ello las personas en contextos sociales tienen mecanismos de defensa ante situaciones difíciles o amenazantes. Argyris (2001) las denominó rutinas defensivas y las describe como sigue:

Una rutina defensiva es cualquier acción o política cuyo propósito sea evitar que los ejecutores experimenten una incomodidad o una amenaza, y lo hace en formas que dificultan identificar y reducir las causas de la incomodidad o de la amenaza (...) protegen en exceso y van en contra del aprendizaje; se activan en condiciones en las cuales es probable que sean más contraproducentes. Se crean debido a que los participantes consideran que son necesarias con el fin de que sobrevivan ellos mismos y la organización.

## Método

### *Grupo de estudio*

La realización del presente estudio se situó en una empresa de soluciones tecnológicas originaria de Valparaíso y con sede en Santiago, la cual posee alrededor de 25 años en el mercado. En el presente, la empresa ofrece servicios de ingeniería de software, reclutamiento y subcontratación de profesionales TI, y consultoría en TI y procesos; además ésta se encuentra certificada por la norma ISO 9001:2008<sup>4</sup> dado su enfoque a procesos y su constante búsqueda por ser una empresa líder en estándares de calidad.

De esta manera, la organización está situada en una industria dinámica y que no espera para dar sus siguientes pasos, lo cual es evidente para las empresas de esta naturaleza que deben mantenerse constantemente aprendiendo y re-aprendiendo para estar en la palestra del mercado de las TIC's. Más aún, según los Indicadores de la actividad en TI en Chile acerca del panorama futuro para las empresas chilenas de TI "*las oportunidades y desafíos de expansión, se concentran sobre la base de la adopción de servicios de tercerización, movilidad y software*" (IDC, 2013).

Este contexto institucional connota una gran relevancia a los equipos de ingenieros de software quienes aportan con el desarrollo, mantención, soporte y consultoría en el área de las TI, ellos se encuentran divididos por equipos y supervisados por un Jefe de Proyecto, quién a su vez responde al Gerente de Proyectos.

A partir de las características de la organización y sus líderes, la problematización se centró en un Equipo de Desarrollo de Proyectos (EDP) compuesto por 3 personas y dirigido por un Jefe de Proyecto, todos presentes en la oficina de Valparaíso. Particularmente, se pretendía visualizar cómo éstos logran generar aprendizaje para el trabajo en equipo en el logro de los objetivos impuestos, para luego de reflexionarlos y comprenderlos optar por las mejoras que permitan que las prácticas de sus labores interrelacionadas, en su proceso y producto, sean más eficientes e innovadoras acordes a lo que se espera de ellos y a lo que ellos esperan de su trabajo.

---

<sup>4</sup> Norma elaborada por la Organización Internacional para la Normalización que determina los requisitos para un Sistema de Gestión de Calidad.

Por un lado, esto se plantea fundamentalmente, porque la organización posee su *core business* en el desarrollo de soluciones tecnológicas, principal quehacer del equipo en cuestión; además posee un enfoque de procesos que plantea mejoras continuas a nivel general y transversal, lo cual también repercute en el desarrollo y bienestar del recurso humano.

En suma, dentro de los objetivos de calidad designados para el EDP, se establece la “*mejora continua de los procesos funcionando normalmente*”<sup>5</sup>, para lo cual se han definido tres planes de acción:

1. “*Aplicar Mejora continua al proceso de desarrollo*”.
2. “*Asegurar cumplimiento de acuerdos y compromisos de SGC<sup>6</sup> en tiempo y forma*”.
3. “*Minimizar desviaciones y errores del proceso*”

En el plan de acción 1 se contempla como métrica de cumplimiento la *cantidad de mejoras al proceso*, lo cual debe ser incluido dentro de la Evaluación de Desempeño del equipo. Esto último es relevante para la organización y para el equipo mismo, ya que implica que se evaluará el desempeño a través de las mejoras detectadas y la aplicación de las mismas, o sea no es sólo la capacidad de encontrar las brechas, sino también la capacidad de producir iniciativas que las disminuyan.

Lo anterior deja entrever la confianza para la autogestión que se les ha proporcionado a los colaboradores, los cuales a través de la reflexión de sus procedimientos deben proveer retroalimentación para la mejora a sabiendas que ello repercutirá en sus evaluaciones de desempeño.

#### *Procedimiento e instrumentos*

El estudio requirió la realización de un diagnóstico del grupo en estudio para verificar las brechas de mejora y diseñar una intervención, para ello se ejecutaron las actividades que se muestran en la tabla 2:

---

<sup>5</sup> Información disponible en documento Plan de Acción-Desarrollo.

<sup>6</sup> Sistema de Gestión de Calidad.

Tabla 2 – Actividades realizadas para el diagnóstico.

Metodología <sup>7</sup>	Participantes	Cantidad	Objetivo
Entrevista semi estructurada	Gerente General	1	Se realizó una entrevista semi estructurada al comienzo del proceso para obtener información acerca del lugar organizacional del EDP en la Institución e identificar las expectativas del proyecto.
Entrevista Abierta grupal	Equipo de Desarrollo de Proyecto <sup>8</sup>	4	Obtener la descripción de los elementos que conforman al EDP en una Comunidad de Práctica. Se realizan tres antes de las entrevistas personales y luego una final para cerrar el proceso y emitir las conclusiones.
Entrevista Abierta personal	Equipo de Desarrollo de Proyecto	4	Se ejecutan 4 entrevistas abiertas personales para indagar la percepción individual del trabajo ejecutado dentro del equipo, en términos de: logro, aprendizaje, herramientas y proyecciones.
Presentación	Gerente General	1	Mostrar los resultados obtenidos del proceso de diagnóstico del EDP para dar paso a la propuesta y convenio de la intervención.

Se utilizó la entrevista semi-estructurada, ya que esta “se basa en una guía de asuntos o preguntas y el entrevistador tiene la libertad de introducir preguntas adicionales para precisar conceptos u obtener mayor información sobre los temas deseados” (Hernández, Fernández-Collao & Baptista, 2006, pp. 597), de esta manera se proyectaba comprender las formas en que se les entregan los lineamientos estratégicos al EDP, cómo ellos perciben/miden que los procesos han mejorado y cómo estos son comunicados al equipo/institución, todo ello teniendo la posibilidad de indagar acerca de otros conceptos que se susciten en el discurso del entrevistado.

En cuanto a las entrevistas abiertas éstas “se fundamentan en una guía general de contenido y el entrevistador posee toda la flexibilidad para manejarla (él o ella es quien maneja el ritmo, la estructura y el contenido de los ítems)” (Hernández et al, 2006, pp. 597). Con ello se pretendió

---

<sup>7</sup> Cabe destacar, que todas las entrevistas se efectuaron bajo un compromiso de confidencialidad, por tanto las conversaciones sostenidas en su extensión se mantendrán en reserva.

<sup>8</sup> Compuesto por 1 jefe, 2 programadoras y 1 ingeniero de procesos.

dirigir una conversación fluida y no estructurada, donde cada respuesta diera origen a otra pregunta de manera de ir estructurando el sistema de referencias de los participantes.

Luego, para obtener la información de las entrevistas, se utilizó el análisis de contenido, el cual como asevera Hernández et al (2006, pp. 356) citando a Berelson (1971) “es una técnica para estudiar y analizar la comunicación de manera objetiva, sistemática y cuantitativa”, lo cual remite pertinencia al recoger los elementos de la CP, ya que las categorías que logran emerger de los discursos, condicen una suerte de “verdad” consensuada, visualizada e interiorizada de los participantes de la comunidad.

Dicha información recogida, se agrupó y clasificó según su naturaleza de significación en la CP, esto es: participación, cosificación y negociación de significado de manera de integrar la práctica de la comunidad en su espacio laboral.

Además se obtuvo acceso a los principales sistemas y plataformas informáticas para recoger y comparar la utilización del lenguaje en las conversaciones formales y las informales, asimismo de tener conocimiento acerca de sus canales de comunicación y la tasa de utilización de los mismos.

## **Resultados**

Los resultados se presentan en dos secciones, la primera en base a los componentes que constituyen una comunidad mencionados por Wenger (2001) y la segunda con respecto a una comprensión transversal de las premisas emitidas en las conversaciones por los entrevistados, ambos pertenecientes al diagnóstico del EDP.

### *Componentes de la Comunidad*

El EDP se encuentra ubicado físicamente en un mismo lugar geográfico, distribuidos entre dos oficinas en la sucursal de Valparaíso; esta situación es el principal elemento que fomenta el compromiso mutuo del equipo, puesto que al establecer la comunicación mayoritariamente en persona generan mayores relaciones interpersonales.

Las tareas y acuerdos quedan registrados en un sistema informático que han creado para dicho fin, pero siempre que pueden recurrir en persona para solicitar algún procedimiento específico lo prefieren así, como “*cuando el jefe no responde, yo me paro de mi asiento y voy a su oficina a hacer presión para sacar el requerimiento*”, “*el correo y el sistema lo utilizamos para dar formalidad y asignar los centros de costos a nuestros proyectos, pero en realidad explicamos, conversamos y discutimos en persona...es más fácil*”. Esta factibilidad física les ha permitido conocerse mejor y compartir experiencias diarias posibilitando la construcción de una identidad propia que ha sido acordada entre ellos gracias al aprendizaje que han tenido en el desarrollo de sus actividades.

Así mismo, confían y utilizan esta cercanía para establecer comunicación directa para el trabajo, donde en muchas ocasiones no requieren levantarse de su asiento para compartir conocimiento “...como nos sentamos al lado, no necesito levantarme de mi asiento para conversar de algún tutorial que he encontrado en internet o para consultarle cómo hacer algo...”, “...claro, si la tengo al lado no recorro al correo para preguntar o acordar algo, a pesar que lo mejor es dejar todo por escrito”, más aún afirman, que utilizan este medio entre ellos, no así con clientes internos o externos, de forma de dejar registrado el trabajo, es así que declaran “cuando un cliente (interno o externo) me hace una solicitud, no hago nada si es que el requerimiento no se deja por escrito...por tanto depende de cuánto se demore en enviarme el correo”.

Es importante destacar que dichas dinámicas no implican necesariamente que el equipo haya generado lazos de amistad entre ellos, ya que a pesar de tener mayor contacto físico y comunicación, ello no significa que las relaciones sean armónicas y/o placenteras. Por tanto en este estudio, no se harán menciones a relaciones en el ámbito de la amistad, sólo en el ámbito laboral y al trabajo como equipo.

Por otro lado, el EDP ha generado una empresa conjunta no sólo por el compromiso mutuo adquirido o por las tareas que les han sido asignadas como equipo, sino también por cómo han negociado los significados para coordinar, movilizar, crear y traspasar las conversaciones, las experiencias y el conocimiento en un lenguaje escrito y verbal y en la asignación de responsabilidades para la ejecución de los proyectos. De esta forma, se han organizado para, por ejemplo, las correcciones a las líneas de código<sup>9</sup>, las cuales siempre las revisa otro integrante del equipo quien no las programó en su inicio; así, dicen poseer total seguridad del conocimiento en programación entre ellos, mencionando “ella siempre es mi revisora”, “...tenemos establecido que siempre revisa otro, porque puede encontrar errores que son súper simples, pero que por lo mismo podría no haberlos visto yo”, “por lo mismo estamos abiertos a reconocer equivocaciones en el código y directos al decir dónde hemos encontrado un error en el código...muchas veces hasta podemos echarnos talla con eso”. De aquí, que el EDP ha aprendido a negociar sus significados para alcanzar sus objetivos, respondiendo con la mejor utilización de sus recursos y adquiriendo roles de responsabilidad más allá de los asignados formalmente.

El Sistema de Gestión de Calidad (ISO 9001:2008) es el mejor y principal ejemplo de los recursos compartidos de la comunidad, donde deben hablar, escribir y escuchar en el mismo lenguaje para mantener la comprensión de las tareas y objetivos. Más aún, el EDP ha logrado tal comunicación entre ellos que han *cosificado* los términos del sistema mencionado, para darle connotaciones que van más allá del contexto del proyecto asignado; por ejemplo, el instrumento IRU es la Interpretación de Requerimientos del Usuario para la ejecución de un proyecto, el cual al ser una deducción de intenciones, puede contener variadas inconsistencias para la programación, con ello el EDP declara “a veces me llegan IRU’s que no se entienden nada, no tienes idea qué quería el cliente, por eso cuando algo no entendemos en una reunión o en esas explicaciones de

---

<sup>9</sup> Corresponden a las líneas de un archivo de código fuente de un programa informático.



*internet...IRU poh...hemos tenido practicantes o programadores que no entienden nada...IRU poh*". Además, han combinado su participación con su cosificación, de forma que *"cuando el jefe no me contesta el teléfono y sé que está en su oficina, le envió un SAR (Solicitud de Atención de Requerimiento) y me paro afuera de su oficina; me ve, se ríe al ver el SAR que le mande y podemos hablar..."* y así comparten un repertorio que es consensuado, válido y utilizado por los integrantes del EDP.

### *Premisas y Conversaciones*

Dadas las herramientas utilizadas para el diagnóstico del EDP es relevante observar las premisas que fundaron las conversaciones y discursos de los participantes para ir comprendiendo con los resultados mencionados anteriormente.

De esta forma y bajo la orden *"esquematizar los procesos y sus características para la generación, desarrollo y ejecución de un proyecto"* el EDP comenzó a dibujar sus procesos y principales instrumentos, complementándose entre sí para definir las posibilidades y elementos de procesos de un servicio de desarrollo común y corriente. Con el diagrama en mano, nació la siguiente pregunta: *"¿Dónde (en qué puntos, intersecciones) existe o podría darse comunicación informal? Si es que se pudiera dar o existiera"*. Ante dicha interrogante, surgieron los *"¡en todos lados!"*, *"siempre...siempre y cuando sea entre nosotros"*.

El EDP comenzó a observar cómo aparecía la comunicación informal de una manera espontánea y sin premeditaciones que la configuraran de esa forma. Es entonces que lo siguiente sería *"¿Dónde (en qué puntos, intersecciones) existe o podría producirse conocimiento?"*. Esta pregunta fue compleja dada la relevancia de definir el concepto conocimiento y la inquietud de poder mostrarlo sin parecer presumido; por ello, se requirió precisar conocimiento de una forma más amplia.

Ante preguntas del tipo *"¿cómo aprendiste a hacer eso?, ¿cuándo pudiste asegurar que ya sabías?, ¿cómo lo haces para explicarle al otro?"* poco a poco fue emergiendo el conocimiento tácito, el cual no era posible explicarlo con una secuencia lógica de pasos y en un lenguaje acorde al contexto cuando se les solicitaba que explicaran cómo hacían algo en particular. Este hecho dio paso al descubrimiento del conocimiento "escondido" dentro del quehacer de los participantes; este descubrimiento fue en conjunto *"ahhh, así fue poh (indicando con gestos un descubrimiento), sino cómo"* *"oye, eso nunca me lo habías dicho así (explicar un procedimiento), así lo hubiera entendido mucho mejor (mirando al cielo con actitud de travesura)"* y también personal:

- *"...imagínate, me llaman a mí para que resuelva un problema que no tiene nada que ver conmigo (porque es un proyecto o cliente que no le corresponde)"*.
- *"y usted sabe ¿por qué la llaman a usted?"*.
- *Con cara de inquietud se encogió de hombros.*

Cuando se sugirió que se recurría a ella para resolver los problemas, dado que estaba posicionada como una persona con gran conocimiento, se observó una actitud de incredulidad.

Esta conversación abrió camino a una apertura de la imaginación de los participantes para visualizar un *“mundo (laboral) donde todo es como queremos que sea”*, de ahí que surgieron perspectivas como: *“llegaría más tarde”, “ganaría más”, “habría más comunicación”, “sabríamos lo que pasa allá arriba (refiriéndose a gerencia)”*. En estos dichos comenzaron a aparecer causas y consecuencias de la posición organizacional que (más emocional que física) ocupaban dentro de la empresa.

La dinámica vislumbró los procesos personales y del equipo de aprendizaje y del ciclo<sup>10</sup> del conocimiento, con frases como *“cuando no tengo trabajo por hacer veo tutoriales o estudio por internet sobre nuevas herramientas”, “antes, nadie nos enseñaba como hacer las cosas, aprendíamos solos, de la forma que fuera”, “cuando tengo que diagramar lo busco a él para que me enseñe”*. Lo interesante resuena no en sus declaraciones, sino en cómo ellas hicieron que cada uno pudiera reconocerse a sí mismo en el espacio laboral, contraponiendo la diferencia entre la valoración personal y la percibida por el entorno.

Este reconocimiento personal fue más negativo que positivo, toda vez que prestaron atención a las cosas que hacían bien o con alto nivel de calidad<sup>11</sup> y se vieron en una posición organizacional que no coincidía, para ellos, con la pericia detectada ni con sus expectativas dentro de la institución. De esta forma, declaraban *“nosotros acá no sabemos nada”, “no tengo idea qué hace el equipo de Santiago (otra localización de la empresa donde también existe un equipo de desarrollo)”, “todos los cambios que han ocurrido nunca los supimos, sólo los vimos...de hecho ni ahora sabemos los porqués”, “nosotros somos considerados como gasto aquí”, “no sabemos cuáles son los planes para nosotros”*.

Las rutinas defensivas se observaron en enunciados como *“yo antes me podía quedar hasta las 10 de la noche trabajando, pero ahora apenas son las 18.30<sup>12</sup> apago el computador y me voy a mi casa”* o *“si me piden blanco, hago blanco, si me piden negro, hago negro, pero ya no hago nada más aparte de lo que me piden”* o *“yo no sé qué pasa en el olimpo<sup>13</sup>, tampoco me importa, yo sólo me comunico con mi jefe, no me interesa saber las decisiones o lo que sucede allá arriba”*. En ellas, se podían concebir disonancias en el lenguaje corporal y verbal, ya que como Bloch (2012) indicara *“normalmente existe una coherencia entre el espacio interno, subjetivo y vivencial de la emoción y su componente expresivo externo”*. Con esto, era posible dilucidar que en este espacio interno del EDP sus habilidades no eran reconocidas en el entorno, provocando frustración, desánimo y desconfianza.

---

<sup>10</sup> Desde la generación al almacenamiento del conocimiento.

<sup>11</sup> El EDP y la organización mide (y define) la calidad con el nivel de satisfacción de sus clientes.

<sup>12</sup> Horario de salida del EDP.

<sup>13</sup> Analogía para referirse a la gerencia.

Estas rutinas defensivas, traducidas en discursos de indiferencia ante su organización y de actitudes apegadas a las normas, develan la disconformidad que presentó el EDP por el poco reconocimiento de su institución hacia ellos.

En suma, cabe destacar que el EDP trabaja en la institución desde casi los inicios de la misma, lo cual ha generado en ellos un compromiso con la marca e imagen, registrándose en menciones como *“yo quiero que cuando un cliente le guste un servicio diga que mi empresa es buena no que yo soy la buena”*, *“nosotros nos preocupamos que el cliente se sienta satisfecho con el servicio, por eso generamos las reuniones que sean necesarias para ello”*. Con esto, se encontraron nuevamente declaraciones difusas en cuanto a la consideración interna que ellos tenían de su institución, ya que antes habían mencionado su poco interés por lo que ocurriera fuera del equipo.

Sin embargo, gerencia no observó dicho compromiso con la marca (ni disgusto) por parte del EDP, es más, poseía una gran preocupación acerca de la calidad del proceso productivo, basado en *“cuando le preguntas a alguien qué paso, nadie sabe nada, todos le echan la culpa al de al lado”*. Esta creencia ha mermado las relaciones de confianza con el equipo, las cuales venían forjándose desde alrededor de 20 años.

Por tanto, se formó un ciclo vicioso donde las rutinas defensivas del equipo potenciaban la desconfianza de gerencia y esta última otorgaba mayores motivos para continuar las actitudes en defensa de *los derechos* que les habían sido quitados.

Aun así, la perspectiva del gerente y la del jefe del equipo se situaban en vanagloriar la capacidad, experiencia y calidad de conocimientos del equipo, donde si bien no estaban actualizados con las últimas herramientas tecnológicas del mercado, creían que podrían fácilmente aprenderlas y desarrollarlas.

Finalmente, con respecto a este último punto de la actualización de conocimiento y/o capacitación, surgieron diferentes declaraciones, donde por parte del equipo se emitió: *“nosotros queremos que nos capaciten, pero siempre nos dicen que no hay recursos; ahora nos pagaron una capacitación online, pero esas cuestiones<sup>14</sup> no sirven de nada”*. En otros términos la gerencia se refería: *“(…) lo que pasa es que ellos quieren las cosas a su pinta y no son capaces de hacer un sacrificio, no quieren ir a Santiago o ir accediendo de a poco a la actualización con los recursos que disponemos”*.

Este simple ejercicio de ver desde ambos lados la misma situación, evidencia el ciclo vicioso comentado anteriormente y cómo el restablecimiento de la comunicación basado en la honestidad, en precisar la posición organizacional del equipo, su valor actual y lo que se espera de ellos podría ser el punto de apalancamiento que permita desenredar las relaciones y avanzar hacia donde gerencia y el EDP desea continuar.

---

<sup>14</sup> Apelando a la modalidad de enseñanza a distancia.

## Discusión

Cuando la bibliografía se refiere a la GC, comenta variadas y positivas opiniones como:

Se amplió la base del conocimiento existente en la organización, porque se uniformó el conocimiento tácito de las áreas involucradas y se adquirieron nuevos conocimientos sobre herramientas de calidad (Ávila, Malbrán, Antón, Ruiz, Markiewicz, Tavella & Capurro, s.f.).

Según Pereira (2011) uno de los beneficios de la implementación de la GC en las organizaciones es “capitalizar el conocimiento creado, y lograr un retorno en la inversión en formación del personal y en el conocimiento de nuestros clientes y competidores”.

Son uno de los muchos ejemplos de los beneficios de la implementación de un sistema de GC, pero de aquí el desafío y la importancia que en dicha implementación también se susciten intencionadamente el aprendizaje como reflexión personal y colaborativa, donde el “aprender juntos”, el “compromiso mutuo”, la “empresa conjunta”, el “repertorio compartido” y tantos otros elementos pertenecientes a las CP y a la GC, posibiliten la generación de conocimiento en forma de innovación, de tecnología y buenas prácticas.

La fundamentación del presente estudio, muestra la importancia del término señalado por Schön como *conocimiento en la acción*, puesto que insinúa un *status quo* que va más allá del aprendizaje y se instala dentro de la motivación en el trabajo y la reflexión que como condición humana orienta la acción (Schön, 1987).

Hoy en día, las organizaciones han centrado sus intereses en lo inmediato y práctico, dejando de lado la reflexión como centro movilizador de conocimiento y motivación; es así que Argyris (2001, pp. 188) señala:

(...) las personas definen el aprendizaje en una manera demasiado limitada, como una simple resolución de problemas, por lo que se enfocan en identificar y corregir errores en el ambiente externo. La resolución de problemas es importante, pero si se quiere que el aprendizaje persista, los gerentes y los empleados también deben ver hacia su interior.

Por otro lado, cierto es que la introducción de nuevas *formas de hacer las cosas* trae muchas veces de la mano resistencias, y la no cuantificación del problema real puede generar consecuencias desastrosas en la cultura organizacional, por tanto no es implementar por implementar, sino que también se debe re-acondicionar la estrategia del negocio para que esté alineada con dichas implantaciones, puesto que el aprendizaje y “acomodo” de la organización a los cambios estará condicionada a los objetivos que se les planteen.

Muchas veces en los procesos de *cambios* lo más importante es prevenir las resistencias mostrando abiertamente las ventajas y las desventajas, socializando los procesos y promocionando su conocimiento. Pero cuando el camino se vuelve obtuso cabe el cuestionamiento no de las formas ni del mensaje, sino de la confianza que los trabajadores poseen de la organización.

En el estudio se observó cómo el EDP poseía una versión discrepante a la de gerencia y cómo a pesar de tener compromiso con la imagen de su institución, no lo tenían así con la organización como agrupación de personas, dichas situaciones menciona Schön (2009) “amplían la comprensión en la medida en que dan una oportunidad de llegar a las defensas, a cualquier nivel, a las que se puede haber estado dando por sentadas y de las que no parecía necesario ni siquiera hablar”.

Como menciona Schön (2009), existen situaciones que si bien no son invisibles, no son consideradas como críticas o criticables tampoco, de modo tal que ignorarlas muchas veces trae consecuencias. Por ello mantener un canal fluido, o al menos periódico, de comunicación de una forma sistemática permite que las situaciones se vuelvan visibles y se re-planteen su criticidad.

De aquí que radica la importancia del re-establecimiento de lazos de confianza<sup>15</sup> generando conversación para la comprensión mutua y el re-conocimiento como trabajadores, como jefe-subordinado, como pertenecientes a la misma organización, puesto que como señala Robbins & Judge (2013) mencionando a Maslow (s.f) en la jerarquía de las necesidades del mismo autor, si no se tiene satisfecha la línea del reconocimiento difícilmente se podrá alcanzar la autorrealización.

Si la motivación que los impulsa coincide con el motivo de la institución (...) entonces ambos saldrán beneficiados. Schein (1982) define que algunas organizaciones poseen como principio un “supuesto de autorrealización”, el cual define como aquel que cubre la necesidad de autonomía, de enfrentarse a un desafío, de crecer y de utilizar todos sus talentos y capacidades. Es decir, hay organizaciones que buscan la realización de sus miembros a través de desafíos y líneas de desarrollo (Galván, s.f., pp. 16).

Por ello, la conversación aparece como un buen instrumento para estos propósitos, lo cual no implica coincidir en la valoración de las cosas o estar de acuerdo en todo, pero sí el afrontar aceptando una crisis -o simplemente un conflicto- como una oportunidad (Fried, 2011) abordándolo desde la perspectiva de Fried (2008 pp. 105) con diálogos generativos donde “el problema no es el déficit o el culpable, el desafío está en construir las conversaciones adecuadas para afrontar cada situación específica”.

---

<sup>15</sup> Dichos lazos de confianza no son una forma forzada de generar amistad entre las personas.

## Conclusiones

Las conclusiones se logran a partir de los resultados del presente estudio, donde se pudo observar que el fortalecimiento de un equipo de trabajo es un proceso relevante, pero que requiere ser precedido por el establecimiento de confianza y el reconocimiento entre quienes serán intervenidos y quién desea dicha intervención. Por tanto, el EDP difícilmente podría aumentar su productividad y calidad de servicios (suponiendo que ese es el objetivo del fortalecimiento), sin el restablecimiento de las relaciones humanas que han perjudicado los ánimos y con ello la visibilidad, la posición organizacional y el trabajo del mismo.

La anterior conclusión puede parecer repetitiva y poco resolutive en contextos de relaciones interpersonales, pero la principal importancia de dicha visualización y del trabajo de diagnóstico en sí, radica en torno a dos ejes: por un lado, en el reconocimiento personal que surgió en el EDP a raíz de las distinciones generadas acerca de su aprendizaje, conocimiento y desarrollo laboral; y por otro lado, porque el hecho que un ente externo haga visible las situaciones que complejizan las relaciones interpersonales dentro de la organización, incluso cuando los participantes podrían ser conocedores silenciosos de aquellas, permite que surjan las posibilidades de mejora, las intenciones, ánimos y reales movilizados para el cambio.

En cuanto al aprendizaje, el conocimiento y la experiencia el EDP fue capaz de reconocerlas y observarlas en el desarrollo de sus actividades, así como de generar un primer nexo con la reflexividad para volver su mirada en la acción. Este primer encuentro es importante mantenerlo constante y reforzarlo para convertirlo en una rutina que abra paso a la innovación y creación de productos y servicios.

En suma, se desarrollan conclusiones en base a la discusión bibliográfica que presenta Argyris (2001) acerca del *aprendizaje organizacional* en donde diferentes investigadores han puesto en debate la veracidad del término. Para ello, se argumentará en base al estudio del EDP mostrando cómo cada una de las variables exhibidas por los distintos autores, está presente dentro de la CP investigada y se configuran para crear dicho aprendizaje organizacional. Esta forma de exhibir los resultados tiene por propósito manifestar que el EDP genera aprendizaje organizacional y además, derivar información útil para aplicar este marco teórico y fundamentación en otros equipos de trabajo.

A continuación se desarrollan las ideas generales planteadas en el libro *Sobre Aprendizaje Organizacional*, particularmente acerca de la controversia que menciona que dicho término es contradictorio:

- Objeto de estudio: el EDP<sup>16</sup> si bien está constituido por personas (4) que se interrelacionan, comunican y colaboran, es el objeto de estudio toda vez que los resultados presentados

---

<sup>16</sup> En adelante, se solicita al lector configurar el EDP inmediatamente como una CP.

anteriormente no apuntan a las individualidades ni a la determinación estructural de sus participantes, sino a “qué resulta” luego de un proceso de trabajo, de su interacción, de sus resultados como entidad.

- Influencia entre los participantes: como sistema u organización (definido según Maturana, 2014) el EDP posee una interacción entre sus componentes que de no ser de dicha manera, el producto no sería el mismo. Por tanto, las interacciones son importantes en la medida que encausan “esos” resultados y “esas” consecuencias.
- Papeles organizacionales: como todo sistema, cada participante posee un rol que permite que el EDP funcione en pos de los objetivos que desean alcanzar. Más aún, es éste el motivo que hace que el EDP genere identidad y una *empresa conjunta*.
- Adaptación: para que este fenómeno se dé, los componentes (personas en este caso) deben movilizarse conjuntamente para lograr los objetivos planeados; de esta forma, el EDP se adapta a través del lenguaje que han adquirido, la cosificación que han creado para comunicarse y los acuerdos que han convenido para concebir compromiso mutuo.
- Productividad: dicho postulado, está arraigado a una definición demasiado limitada del aprendizaje donde sólo se espera “resolver problemas” y no se intenciona la reflexión como proceso de generación (Argyris, 2001). Visto desde la EDP, no se puede mencionar si se obtuvo más productividad, puesto que el estudio no contempló una medición de esa variable.

Con ello, el aprendizaje organizacional en la EDP está dado por su formación como CP, arraigada, conjunta, *lenguajeada* (Maturana & Varela, 1998), responsabilizada y comprometida con sus significados, constituyendo con ello un lenguaje formal e informal y convirtiendo el conocimiento según los procesos<sup>17</sup> que aluden Nonaka & Takeuchi (1995). Lo cual no es suficiente para el fortalecimiento del EDP, sino que además se requiere volver la mirada hacia las personas, verificando su posición organizacional y su vinculación con la misma.

Finalmente, este trabajo puede ser utilizado como marco referencial para otros equipos de trabajo, que como unidad organizacional posean diferentes objetivos, instrumentos, procedimientos, medios de comunicación, entre otros, para diagnosticar a través de las CP y los elementos de la GC visualizando brechas para la mejora no sólo de su productividad, sino también de su espacio en la organización tanto físicas como emocionales.

---

<sup>17</sup> Procesos del conocimiento: socialización, externalización, combinación e interiorización.

## Sugerencias

Con los resultados obtenidos en el diagnóstico se sugiere la implementación de una intervención que propicie la apropiación y afiliación de los participantes de la EDP con su institución.

Se configura entonces una intervención que tenga que ver inicialmente con el restablecimiento de las confianzas con la gerencia, utilizando una metodología que se enfoca principalmente en las conversaciones para obtener como resultado un mayor entendimiento, tanto del EDP como de gerencia, acerca del real valor del equipo (organizacional y cognitivo) para definir (o redefinir) sus tareas, procesos y por sobre todo su involucramiento con los procesos, la marca y la organización como grupo humano en interrelación.

Para ello, se acordó el plan de trabajo mostrado en la tabla 3.

Tabla 3 – Plan de trabajo para la intervención.

Objetivo
<p>Comprender para generar conocimiento, utilizando una conversación inicial entre gerencia y el EDP donde se establecieran los siguientes puntos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Reconocimiento del aporte real del EDP.</li> <li>• Aclaración de lugar del EDP en la organización.</li> <li>• Transmitir las expectativas de la organización acerca del quehacer del EDP.</li> </ul>
Metodología
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plan de trabajo conjunto para desarrollar motivación en el EDP y un aporte sustancial (percibido) del mismo hacia la organización.</li> <li>• Herramientas: Generación de confianza a través de la conversación, luego Gestión del conocimiento.</li> <li>• Consideraciones: desarrollo de la organización, expectativas del quehacer y permanencia del EDP, expectativas del EDP.</li> </ul>
Fundamentación



<ul style="list-style-type: none"> <li>• La contextualización del medio percibido por el EDP condiciona su actuar.</li> <li>• La especulación puede generar escenarios diferentes a los reales.</li> <li>• Generar profesionales mejores e innovadores otorgándoles espacios para la creatividad.</li> </ul>
Resultados esperados
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Motivación generada por conocimiento del aporte.</li> <li>• Refuerzo al compromiso con la Institución.</li> <li>• Coherencia laboral-personal.</li> <li>• Promoción de la generación de conocimiento (de explícito a tácito y de tácito a explícito).</li> </ul>

Por otro lado, existen más elementos detectados en el proceso que dan a entender el abanico y oportunidades que generan las iniciativas de este tipo, esto es, del tipo, “*conversemos y reconozcamos*” el trabajo, la comunidad (de práctica) que se ha generado en el día a día, en el negociar significados, en el practicar la empresa conjunta. Por ello y considerando el trabajo realizado, se disponen las siguientes sugerencias:

- Para aprovechar el conocimiento del EDP, una forma de implantar la GC en él puede configurarse utilizándolos como mentores de los profesionales que se incorporen a la empresa, de manera que se transformen en guías para introducirlos no sólo en lo práctico sino también en lo cultural, puesto que por su antigüedad en la empresa poseen mayor entendimiento y práctica del lenguaje, creencias y actitudes de la organización.
- La formación de profesionales reflexivos (Schön, 1987) como una forma de aprendizaje y de tratamiento del recurso humano dentro de la organización, es un método no sólo para aumentar la productividad, sino que puede configurarse como un mecanismo de motivación y autorrealización de los colaboradores conjugando, de esta forma, su vinculación emocional entre el trabajo y su desarrollo personal.
- Por el contrario a lo propuesto por Smith (1958) “*en la competencia la ambición individual sirve al bien común*”, se requiere reforzar el concepto de trabajo en equipo en las organizaciones para el mejoramiento de la productividad y para dar paso a la innovación; fortaleciendo la idea de competencia como habilidad y no como enfrentamiento y medición con otros, ya que como se pudo observar en este trabajo la “*ambición individual*” o ciertas

formas de ejercerlo ha llevado a la falta de comunicación y peor aún a la desconfianza en la organización.

- Sternberg (2017) transmite que la creatividad es una inversión y se configura como una decisión y actitud ante, en este caso, el trabajo. Con ello, el espacio para la creatividad mencionado anteriormente, debe contener antes que todo una diferenciación entre crear y practicar, puesto que una antecede a la otra; luego se deben reforzar directrices que permitan a los colaboradores equivocarse, superar la frustración, tomar riesgos calculados, persistir e ir redefiniendo los problemas en pos de crear con el fin de motivar la creatividad e instituirlo como un medio para el desarrollo y crecimiento de la empresa en la industria de las TIC's.

## Referencias

- Argyris, C. (2001). Sobre el aprendizaje organizacional. México: Oxford University Press México.
- Argyris, C. (2009). Conocimiento para la Acción. Buenos Aires: Granica.
- Ávila, J., Malbrán, T., Antón, F., Ruiz, E., Markiewicz, F., Tavella, S. & Capurro, P. (s.f.). Calidad y Gestión del Conocimiento, el aprendizaje organizacional enfocado como un proceso. Extraído 17 de octubre 2016 desde <http://www.fices.unsl.edu.ar/~uniram/trabajos/132.-%20CALIDAD%20Y%20GESTION%20DEL%20CONOCIMIENTO%20-%20Avila,%20Julia%20y%20otros.pdf>
- Bachrach, E. (2012). Agilmente. Buenos Aires: Sudamericana.
- Bateson, G. (1991). Pasos hacia una ecología de la mente. Buenos Aires: Planeta.
- Bloch, S. (2012). Surfeando la ola emocional. Chile: Uqbar editores.
- Castellanos, O. (2008). Retos y nuevos enfoques en la gestión de la Tecnología y del Conocimiento. Extraído el día 23 de enero de 2017 desde <https://core.ac.uk/download/pdf/11052387.pdf>
- Drucker, P. (2004). La sociedad Post Capitalista. Bogotá: Grupo Norma.
- Echeverría, R. (2003). La ontología del lenguaje. Chile: Comunicaciones Noreste Ltda.
- Fried, D. (2008). Diálogos generativos y su aplicación a organizaciones. *Psicología Organizacional Humana*, 1, 101-125.
- Fried, D. (2011). Afrontamiento generativo de crisis y conflictos en organizaciones. *Innovaciones en psicología de las organizaciones*. J.C. Sáez Editor, 14, 11-40.
- Galván, L. (s.f.). Motivación: estrategia de aprendizaje o autorrealización. Extraído el día 23 de enero 2017 desde <http://www3.upc.edu.pe/bolsongei/bol/29/548/motivacionestrategiadeaprendizaje.pdf>
- Godói-de-Sousa, E. & Eiko, L. (2013). Comunidades de Práctica: Una innovación en la Gestión del Conocimiento. *Journal of Technology Management & Innovation*, 124-134. Extraído el día 12 de diciembre 2016 desde <http://www.scielo.cl/pdf/jotmi/v8s1/art11.pdf>
- Gutiérrez, R. (1989). Psicología y Aprendizaje de las Ciencias, el modelo de Gagné. *Enseñanza de las ciencias*, 7, 147-157. Extraído el día 23 de enero 2017 desde [www.raco.cat/index.php/Ensenanza/article/download/51249/92993](http://www.raco.cat/index.php/Ensenanza/article/download/51249/92993)

- Hasan, K. (2016). Problematización del Trabajo Final de Graduación. Trabajo presentado en exposición de la problematización del Trabajo Final de Graduación de Kia-Ring Hasan, Mayo, Valparaíso.
- Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, P. (2006). Metodología de la Investigación. México: McGraw-Hill Interamericana.
- IDC, (2013, 26 de noviembre). Revisión de la actividad de TI en Chile. Extraído el 15 de mayo 2016 desde <http://www.acti.cl/files/ACTI-IDC-Indicador-Actividad-TI-en-Chile-2013.pdf>
- Maturana, H. (2014). El Sentido de lo Humano. Chile: Comunicaciones Noreste Ltda.
- Maturana, H. & Varela, F. (1998). De Máquinas y Seres Vivos, *Autopoiesis*: la organización de lo vivo. Chile: Editorial Universitaria.
- Nonaka, I. & Takehuchi, H. (1995). The knowledge-Creating Company. EEUU: Oxford University EEUU.
- Pereira, H. (2011). Implementación de la Gestión del Conocimiento en la empresa. CESGESTI, 135, 1-6. Extraído el 08 de agosto de 2016 desde [http://www.cegesti.org/exitoempresarial/publicaciones/publicacion\\_135\\_310111\\_es.pdf](http://www.cegesti.org/exitoempresarial/publicaciones/publicacion_135_310111_es.pdf)
- Robbins, S. & Judge, T. (2013). Comportamiento Organizacional. México: Pearson.
- Schön, D. (1987). La formación de profesionales reflexivos. Barcelona: Paidós.
- Senge, P. (1990). La Quinta Disciplina. México: Ediciones Granica.
- Smith, A. (1958). Investigación sobre la naturaleza y causas de la riqueza de las naciones. México: Fondo de Cultura Económica, traductor Gabriel Franco.
- Sternberg, R. (2017). Innovación y Creatividad en la Gestión Universitaria. Trabajo presentado en la XIII Jornadas de Gestión de Educación Superior, Enero, Chile.
- Vásquez, S. (2011). Comunidades de Práctica. Educar, 47, 51-68. Extraído el 09 de enero 2017 desde <http://www.raco.cat/index.php/educar/article/viewFile/244622/327644>
- Wenger, E. (2001). Comunidades de Práctica: aprendizaje, significado e identidad. Buenos Aires: Paidós.