

LA RED COLABORATIVA: UN NUEVO MODELO DE GESTIÓN Y COMUNICACIÓN

Sabrina García y Salomón Babor

(Profesores y Docentes Investigadores UADE/INSOD)

Área de interés: Comunicación en las organizaciones

Palabras clave: colaboración, comunicación, conocimiento

Este trabajo se enmarca en una investigación realizada por el **Instituto de Ciencias Sociales** de la **Universidad Argentina de la Empresa (UADE)** en conjunto con la **Consultora El Viaje de Odiseo**.

Partiendo de la indagación sobre las oportunidades y beneficios que presenta para las empresas la adopción de la “cultura colaborativa”, se define este concepto como aquella serie de prácticas, hábitos, creencias y valores que llevan a los individuos a compartir información, recursos y responsabilidades para alcanzar un objetivo común y generar un valor.

El trabajo profundiza en los alcances de la **red colaborativa interna** como una solución integral que conecta a los empleados y equipos, brindándoles una serie de herramientas participativas, dinámicas y horizontales que agilizan el trabajo, la toma de decisiones y la comunicación. De esta manera, dichas herramientas se transforman en reservorios de información y conocimiento siempre disponible. Más allá de la dimensión teórica y general, también se avanzará en el análisis casuístico de una red social interna construida ad-hoc y “customizada” para una multinacional del negocio tecnológico. En este espacio, a manera de intranet ampliada, desde diversas áreas y en múltiples direcciones, tanto los directivos como los empleados se encuentran generando proyectos, promoviendo ideas y descubriendo talentos.

En síntesis, el trabajo da cuenta de la forma en que las compañías han comenzado a implementar iniciativas colaborativas con el propósito de solucionar algunos de los problemas que tiene hoy la organización tradicional, detectando cuáles son las barreras organizacionales que pueden dificultar estos procesos en el contexto actual.



I. Introducción

La investigación fue realizada en el último trimestre de 2012 y tomó como punto de partida el conocimiento que la consultora El viaje de Odiseo viene construyendo desde 2005 sobre el impacto que el uso de Internet, las redes sociales y sus herramientas participativas están produciendo en el mundo del trabajo. Este conocimiento se funda tanto en la identificación y consolidación de tendencias como en la experiencia en la implementación y gestión de redes colaborativas en empresas.

Sobre la base teórico-práctica que la consultora aportó al proyecto, analistas propios y docentes investigadores de INSOD la Facultad de Administración y Negocios (FADA) de la UADE definieron las líneas en función de las cuales se organizó el trabajo. El estudio tiene a la red colaborativa de Telefónica, cuyo diseño funcional y estratégico estuvo a cargo de El viaje de Odiseo, como caso de éxito en la adopción de la cultura colaborativa, capitalización de sus ventajas y detección y superación de las barreras organizacionales.

LA ERA DE LA CONECTIVIDAD

Logan, discípulo de McLuhan identifica seis lenguajes creados sucesivamente por el hombre: el habla, la escritura, la matemática, la ciencia, la computación e Internet.

La creación de cada medio determinó la adopción de una nueva lógica. Por eso, comprender y repositionarse en el escenario que el medio inaugura requiere develar y aprender su lógica dominante y reconfigurar nuestros esquemas cognitivos: aprender una nueva forma de aprender.

Cambió la manera en que nos relacionamos, el trabajo y la forma en que las empresas producen valor económico. Cambió el marketing, el modo en que las marcas se posicionan y la forma en que nos informamos y entretenemos. En síntesis, cambiaron los mercados y los consumidores.

Algunos datos (fines de 2012)

- Hay más de 2.405 millones de usuarios de Internet.¹
- Cada día se realizan más de 1.000 millones de consultas de búsqueda en Google y 4.000 millones de vistas en YouTube.²
- En Argentina existen 28 millones de usuarios de Internet, 10 millones de teléfonos inteligentes (smartphones), 20 millones de usuarios de Facebook y 3,5 millones de usuarios de Twitter.³
- Los argentinos destinan en promedio 10,4 horas mensuales a navegar en redes sociales, ocupando el segundo lugar en el ranking mundial después de Rusia⁴.

MEDIOS SOCIALES Y HERRAMIENTAS PARTICIPATIVAS

Aunque el término “medios sociales” es utilizado constantemente, aún no hay acuerdo acerca de su significado.

Según Wikipedia, los medios sociales (en inglés: “*social media*”) son medios de comunicación en los cuales los contenidos “son creados por los propios usuarios mediante el uso de las tecnologías de la web 2.0, que facilitan la edición, la publicación y el intercambio de información”⁵.

En el marco de este estudio nos referimos a los medios sociales como todos aquellos (redes, plataformas y herramientas) a través de los cuales nos expresamos en el ciberespacio, que nos habilitan a publicar textos, fotos y videos, compartir, crear, opinar, interactuar, colaborar, comunicar, aprender, descubrir, enseñar, votar, mostrar, intercambiar y participar con otros (personas, grupos). De allí su carácter “social”.

Dentro del colectivo llamado “medios sociales” se encuentran, entre otras, las siguientes herramientas participativas surgidas en el ámbito de la web 2.0:

- **Foros** para intercambiar opiniones y debatir tópicos de interés
- **Blogs** para publicar, desarrollar y comentar contenidos (textos, fotos, videos)

- **Microblogs** para publicar e intercambiar mensajes breves, que no requieran desarrollo
- **Redes sociales** y plataformas para compartir contenidos (videos, imágenes, audio, etc.)
- **Wikis** para elaborar documentos en forma conjunta
- **Comunidades** o grupos para gestionar información y proyectos de estudio o trabajo
- **Ideágoras** para promover y gestionar nuevas ideas

Esto significa que los siguientes espacios y aplicaciones de nombre comercial forman parte del universo de los medios sociales:

- WordPress - Blogger
- Digg - Taringa - Trip Advisor – Guía Óleo
- Facebook - Twitter - Google+ - Linked-In - Skype
- YouTube - Vimeo - Flickr - Picassa - Slideshare - GoEar - Groveshar- iTunes
- Yammer – Ning – Teambox - GoogleDrive - Dropbox
- Wikipedia – Wikia – Idea.me





Tal como se afirma más arriba, lo que define a los medios sociales es que ponen el acento en la participación de los usuarios y la comunicación que se genera entre ellos. Subir una foto en Flickr o Picasa, dar un “Me gusta” en Facebook, subir una presentación de Slideshare, compartir un link vía Twitter, comentar en el blog de un amigo o enviar un video de YouTube, es estar usando los medios sociales.



Otra utilidad que ofrecen los medios sociales es que todas las herramientas que utilizan permiten, a su vez, almacenar recursos (documentos, fotos, videos, presentaciones, etc.), organizados de manera inteligente mediante etiquetas y categorías, para compartirlos y visualizarlos con quien deseemos y cuando lo necesitemos.

Finalmente, el uso cada día más masivo de dispositivos móviles –teléfonos inteligentes, computadoras portátiles y tabletas– que facilitan el acceso a Internet en todo momento y lugar, no hace más que impulsar de manera exponencial el fenómeno imparable de la conectividad.

LA LÓGICA 2.0, UNA LÓGICA DE LA COLABORACIÓN

Las formas de interconexión e interacción que posibilita Internet como nuevo medio producen un cambio en la lógica con que operamos. ¿Qué estamos dejando atrás y qué estamos incorporando?

LÓGICA 1.0	LÓGICA 2.0
Los mensajes (contenidos) se originan en un punto de producción-emisión.	Cualquiera puede ser al mismo tiempo productor, emisor, distribuidor y receptor de los mensajes (contenidos).
Los mensajes circulan exclusivamente desde los centros jerárquicos hacia abajo (top-down) sin sufrir transformaciones, no pueden modificarse.	Los mensajes circulan también en sentido contrario, de abajo hacia arriba (bottomup), en sentido horizontal y en todas las direcciones, y pueden ser co-creados, modificados y enriquecidos con el aporte de muchos.
Los mensajes se difunden en forma lineal y unidireccional entre los públicos destinatarios. Los receptores no pueden influir, modificar o responder a los mensajes excepto a través de instancias específicamente habilitadas por el	Interdependencia e interconexión de los mensajes y las personas que los construyen, que genera infinitas oportunidades de colaboración y da lugar a una nueva forma de conocimiento.

<p>12 / 13 / 14 SEPTIEMBRE / 2013</p> <p>XVII JORNADAS NACIONALES DE INVESTIGADORES EN COMUNICACIÓN</p>		<p>Universidad Nacional de General Sarmiento Licenciatura en Comunicación (IDH) Provincia de Buenos Aires</p>	<p>Red NACIONAL de investigadores en COMUNICACIÓN</p>
		<p>http://www.redcomunicacion.org/</p>	
<p>ISSN 1852-0308</p>			
<p>productor-emisor.</p>	<p>Los receptores reciben, producen y distribuyen la información. Los mensajes están disponibles instantáneamente en la red para someterse a la aprobación, corrección y construcción colectiva.</p>		
<p>Los responsables de la producción de los mensajes definen la agenda de temas relevantes y la manera de tratarlos sin intervención del público.</p>	<p>Los usuarios jerarquizan la información.</p>		

HACIA UNA CULTURA COLABORATIVA EN LAS EMPRESAS

Luis M. Camarinha Matos, experto en redes colaborativas de la Universidad de Lisboa y director científico de ECOLEAD, se refiere a la colaboración (del latín “collaborare”, “trabajar juntos”) como un proceso en el cual las entidades en juego (pueden ser personas, empresas u organizaciones) comparten información, recursos y responsabilidades para un plan conjunto, e implementan y evalúan un programa de actividades para alcanzar un objetivo común y a partir de ello generar valor⁶.

El cambio hacia una cultura colaborativa implica para las empresas adoptar sus valores (horizontalidad, dinamismo, transparencia, voluntad de compartir, construcción colectiva de conocimiento), en el marco de una estrategia que impacte en todos los niveles de la organización, desde el liderazgo hacia abajo, y que permita capacitar, e instalar nuevos hábitos y procesos para generar en los empleados una nueva manera de relacionarse, trabajar y pensar. Esto incluye la incorporación de las herramientas tecnológicas necesarias que posibiliten la conformación de redes.

Este cambio cultural tiene implicancias directas en la forma de operar, ya que la creación de redes de trabajo:

- Mejora y hace más eficientes los procesos y permite economizar recursos.
- Genera una mayor conexión entre diferentes áreas fortaleciendo vínculos anteriormente más débiles, originando sinergias y, a partir de la diversidad, nuevas oportunidades,



- Favorece la circulación de ideas y agiliza las comunicaciones.
- Promueve la creatividad y la innovación.
- Moviliza y motiva a los empleados a resolver problemas al agilizar la circulación de la información y a intercambiar buenas prácticas y soluciones.
- Instala hábitos de construcción colectiva de conocimiento.
- Da visibilidad a las personas y genera un mayor sentido de pertenencia.

LA DINÁMICA COLABORATIVA

La lógica 2.0 y la cultura colaborativa están siendo gradualmente incorporadas por empresas de todo el mundo. Así lo afirma un estudio realizado por IBM⁷, en el cual entrevistaron a 1.700 CEOs de compañías de 64 países. Del estudio surgió que el 52 por ciento de esas organizaciones están atravesando procesos de cambio para mejorar la colaboración interna, porque entienden que tener empleados más y mejor conectados les permitirá sortear con mayor agilidad los desafíos de un mundo hiperconectado.

Este cambio ya lo habían anunciado en 2006 Dan Tapscott y Anthony Williams, autores de Wikinomics⁸, cuando afirmaron que “vamos a ser testigos del surgimiento de una economía de un género totalmente nuevo, en la que las empresas coexisten con millones de productores autónomos, que se conectan y co-crean valor en las redes tejidas de modo flexible”.

En 2012, las redes colaborativas son una realidad y las empresas que más tempranamente comenzaron a adoptarlas hoy poseen amplias ventajas competitivas respecto de las que recién comienzan a preguntarse por el fenómeno. IBM, por ejemplo, fue pionera en su transformación para convertirse en lo que su CEO, Sam Palmisano, denomina “una empresa globalmente integrada”. Como parte del proceso, la compañía usó su Intranet y otras herramientas sociales⁹ que permiten compartir conocimiento y alientan la colaboración. Entre otras acciones, organizaron eventos virtuales de brainstorming de los cuales participaron 50.000 empleados de todo el mundo para intercambiar opiniones acerca de tópicos predefinidos. Según el estudio The New



Digital Economy¹⁰, esta integración global supuso para IBM un ahorro de 5 millones de dólares.

En este informe se desarrollará un caso nacional que ha iniciado y se ha beneficiado de procesos similares, vinculados a la adopción de la “cultura colaborativa”. Brindando a sus empleados las herramientas necesarias para colaborar y estimulando una cultura propicia que la ayude a ser apta para operar en un contexto que requiere innovación y aprendizaje permanente, formando parte de este fenómeno de conectividad que estamos viviendo. Una conectividad que, como resultado de la interacción que posibilita, está generando un nuevo tipo de conocimiento que es más que la suma de saberes individuales: **el conocimiento colectivo**.

Es importante destacar algunos factores claves del macroentorno que promueven la instalación y puesta en marcha de redes colaborativas:

- Transnacionalización y “globalización” de plantas productivas en todo el planeta.
- Sinergia entre plantas industriales, procesos de downsizing, tercerización, etc.
- Volumen, frecuencia, calidad y caducidad de la información que circula entre y en las propias empresas.
- Intercambio de ejecutivos, “expatriados”, etc. que portan sistemas y métodos de trabajo distintos.
- Diversidad cultural, idiomas, costumbres, procesos inmigratorios, rotación del personal y demás factores sociodemográficos que afectan el mercado laboral.

En relación con sus públicos externos, mediante iniciativas de diversa índole en estos espacios (blogs corporativos, páginas en Facebook, cuentas en Twitter, foros abiertos y cerrados), las empresas buscan:

- Mejorar su presencia en la web.
- Hacer más eficaces los canales de atención a sus clientes.



- Aumentar las ventas abriendo canales de comercialización digitales.

Y en relación con sus públicos internos, las empresas buscan:

- Impulsar formas colaborativas de trabajo que hagan más eficientes los procesos.
- Favorecer las sinergias.
- Promover el conocimiento y la innovación.

EL ESTUDIO. OBJETIVOS.

Los objetivos centrales de este estudio han sido:

- Indagar en las particularidades y posibilidades de Internet como nuevo medio y lenguaje.
- Explicar la lógica organizacional que surge como consecuencia de los cambios que genera esta nueva tecnología.

Nos hemos propuesto simultáneamente analizar cómo las empresas podrían:

- Aprovechar esta lógica colaborativa e inclusiva para crear redes de conocimiento.
- Incrementar su capacidad de innovación.
- Ser más eficientes en sus procesos.
- Mejorar los resultados de sus operaciones.



DETALLES DE LA INVESTIGACION

Definición de inicio

Se define la cultura colaborativa como aquella serie de prácticas, hábitos, creencias y valores que llevan a los individuos a compartir información, recursos, responsabilidades para alcanzar un objetivo común y generar valor para la organización que construyen día a día.

El cambio hacia una cultura colaborativa implica para las empresas adoptar sus valores (horizontalidad, dinamismo, transparencia, voluntad de compartir, construcción colectiva de conocimiento), en el marco de una estrategia que impacte en todos los niveles de la organización, desde el liderazgo hacia abajo, y que permita capacitar, e instalar nuevos hábitos y procesos para generar en los empleados una nueva manera de relacionarse, trabajar y pensar. Esto incluye la incorporación de las herramientas tecnológicas necesarias que posibiliten la conformación de redes.

Según Nonaka y Takeuchi, una organización crea nuevo conocimiento a través de la conversión e interacción entre dos tipos de conocimiento: el conocimiento tácito y el conocimiento explícito. La conversión de conocimiento tácito y explícito es un proceso social entre individuos, por lo que la organización debe movilizar el conocimiento tácito creado y acumulado en el plano individual. El conocimiento tácito movilizado se amplifica en la organización a través de las cuatro formas de conversión: socialización, exteriorización, combinación e interiorización; eso se llama espiral de conocimiento. A este modelo lo llaman “modelo SECI”, siglas de “socialización” (de tácito a tácito), “externalización”, (de tácito a explícito) “combinación” (explícito a explícito) e “internalización” (explícito a tácito).



LA EMPRESA:

Se eligió a ADN, la red colaborativa de Telefónica, como objeto de estudio porque ofrece la posibilidad de conocer el impacto que este tipo de iniciativas tiene en una organización de más de 10.000 empleados, distribuidos en diferentes partes de la Argentina y agrupados en múltiples unidades de negocio, lo cual implica una gran diversidad cultural.

- Telefónica es una de las mayores compañías de telecomunicaciones en el mundo, con operaciones en tres continentes y 25 países.
- En la Argentina es uno de los operadores líderes de telecomunicaciones integradas: ofrece servicios de telefonía fija, móvil, Internet y provee contenidos, entre otras prestaciones y aplicaciones dentro del área de Tecnologías de la Información.
- Gestiona 17 millones de accesos móviles y más de 6 millones de clientes fijos, con 1,6 millones de clientes de banda ancha, divididos en clientes finales y corporativos.
- Tiene 18.000 empleados distribuidos en todo el país, en diferentes áreas y unidades de negocio. Desde 2009 la empresa participa del ranking Great Place to Work® Institute Argentina (GPTW) y en 2012 ocupó el noveno puesto de ese ranking.

CONTENIDOS



QUÉ ES UNA RED COLABORATIVA INTERNA

La red colaborativa interna es más que una plataforma tecnológica. Es un modelo de gestión de la cultura colaborativa que pone a la organización en red y ofrece a los empleados herramientas participativas, dinámicas y horizontales que permiten obtener, entre otros, los siguientes beneficios:

- Conectar áreas y recursos distantes geográficamente.
- Transparentar los procesos.
- Intercambiar buenas prácticas y soluciones.
- Agilizar las comunicaciones.
- Fortalecer el sentido de pertenencia a la empresa.
- Identificar expertos.
- Acelerar los procesos de innovación.
- Prevenir la pérdida de conocimiento organizacional.
- Evitar la duplicación de esfuerzos.
- Facilitar procesos de cambio.
- Construir y gestionar conocimiento.

Este cambio cultural tiene implicancias directas en la forma de operar, ya que la creación de redes de trabajo:

- Mejora y hace más eficientes los procesos y permite economizar recursos.
- Genera una mayor conexión entre diferentes áreas fortaleciendo vínculos anteriormente más débiles, originando sinergias y, a partir de la diversidad, nuevas oportunidades.
- Favorece la circulación de ideas y agiliza las comunicaciones.
- Promueve la creatividad y la innovación



- Moviliza y motiva a los empleados a resolver problemas al agilizar la circulación de la información y a intercambiar buenas prácticas y soluciones.
- Instala hábitos de construcción colectiva de conocimiento.
- Da visibilidad a las personas y genera un mayor sentido de pertenencia.

Como solución tecnológica, puede adoptar diversas formas e incluir una amplia variedad de funcionalidades y herramientas tales como perfil del empleado, blogs, grupos de trabajo, ideágora, salas de chat, live streaming (eventos en directo)

INTRANET 1.0	INTRANET COLABORATIVA
Publicación top-down: sólo quienes tienen permiso pueden publicar contenido.	Publicación bottom-up: cualquiera puede publicar.
Estática	Dinámica
Centrada en el contenido (contenidos masivos)	Centrada en las personas (contenidos personalizados)
Recepción personal e individual de la información	Comprensión colectiva
Información estancada en silos	La información fluye entre áreas y personas
Taxonomías: los contenidos son clasificados por los publicadores	Folksonomías: cualquiera puede categorizar y etiquetar un contenido, ayudando a un mejor funcionamiento de los buscadores

RESULTADOS y CONCLUSIONES

Se exponen los principales resultados, acciones, testimonios de los protagonistas y sugerencias generales para la implementación en cualquier empresa.

En 2011, Telefónica Argentina utilizó la red ADN para que los empleados que participaban del concurso “Técnicas de resolución de proyectos” publicaran videos explicando por qué su proyecto era innovador y cómo ayudaba al negocio. Los proyectos recibieron más de 400 votos y los videos más de 3300 visitas, generando un impacto en la organización alrededor de temas de innovación, mejoras de procesos y desarrollo ágil.

En Telefónica, la cultura colaborativa es entendida como aquella serie de prácticas, hábitos, creencias y valores que conducen a sus empleados a compartir información, recursos y responsabilidades para alcanzar un objetivo común de manera más ágil y generar un valor.

Las 129 comunidades en ADN demuestran un incipiente y progresivo cambio de lógica en el modo de trabajar. Las áreas ya comenzaron a transformar muchas reuniones presenciales en instancias virtuales utilizando por ejemplo las salas de chat de ADN, hecho que permite un intercambio abierto a nuevos públicos que antes no podían participar (como los empleados del interior).

- *En Telefónica hoy es más eficiente la gestión documental gracias a la utilización de documentos compartidos, solución que contribuye a la economía de recursos evitando el tránsito reiterado de mails con archivos y la multiplicidad de versiones. La posibilidad que brinda la plataforma de publicar documentos a los que pueden acceder los interesados, impide que se recargue el almacenamiento del correo electrónico.*



- *El intercambio producido en los comentarios de las noticias, de los blogs y sobre todo en los foros de discusión ayuda a conformar un archivo de conocimiento en constante construcción, que siempre está disponible para posibles consultas sobre temas de interés, tanto para los actuales públicos internos como futuros. Para este mismo fin resulta fundamental la categorización e indexación de los contenidos que ayudan al usuario a encontrar expeditamente la información, respuestas y soluciones que requiere.*
- *Herramientas como el Perfil Social y la participación activa en los diversos espacios de ADN posibilitan la visibilidad de las personas que poseen el conocimiento y una fácil identificación de referentes a la hora de buscar respuestas a consultas.*
- *Como espacio de trabajo, ADN también se ha convertido en un vehículo para intercambiar buenas prácticas, experiencias y soluciones entre diferentes áreas y empleados que viven procesos similares.*

TESTIMONIOS

En palabras del Jefe del área Comunicaciones Internas:

“La cultura colaborativa está vinculada a cómo gestionamos, cómo nos comunicamos y cómo interactuamos entre todos. Es la búsqueda de relaciones mucho más honestas y transparentes, de una organización mucho más horizontal, donde la figura de poder ya no esté dada por un organigrama sino realmente por quién es referente de determinados temas dentro de la compañía. Y que ese rol, ese poder, me lo dé la comunidad y no una estructura jerárquica”

El director de Transformación, destacó a la importancia de la cultura colaborativa en empresas de la naturaleza y magnitud de Telefónica:

“Es una necesidad para esta empresa, porque somos grandes, y no nos podemos dar el lujo de ser dispersos. La cultura de la empresa fue durante mucho tiempo la de trabajar en nichos cerrados, gerencias, procesos puntuales, y en la actualidad estamos cambiando la forma de trabajar de toda la organización”.

La jefa del área Intranet y Gestión 2.0 apuntó al respecto:

“Cuando hablamos de capacitaciones hablamos de capacitaciones culturales y técnicas, y para distintos roles. Hicimos capacitaciones a directores, gerentes, líderes y pioneros; algunas masivas, para presentar ADN y explicar su uso, y por distintos medios, tanto presenciales como virtuales. Hicimos las mismas capacitaciones con algunas variantes, varias veces, porque son mensajes que tienen que ir bajando, no es que uno lo dice una vez y ya está, son cosas que se tienen que ir internalizando”.

Las capacitaciones presenciales se centraron en diferentes públicos:

- *Grupos de pioneros encargados de inspirar y facilitar a colegas en el uso de las funcionalidades de ADN*
- *Líderes y jefes que debían legitimar y propiciar la adopción de ADN y la cultura colaborativa*
- *Miembros del equipo de gestión encargados de la producción de contenidos y gestión de espacios de trabajo.*



*Para alcanzar con este plan de capacitaciones a la población que estaba en el interior del país, se apeló a los encuentros virtuales. También se creó el blog “**Todo sobre ADN**”, en el que el equipo de gestión publicó los materiales de las capacitaciones y tutoriales, y donde actualmente siguen presentando noticias sobre la plataforma.*

G.P. un colaborador del área Compensaciones y Beneficios, relata que estar suscripto a otros foros y otros grupos, como Eureka! (la ideágora de Innovación) ayudó en la gestión de su propio grupo

“Ahí nosotros recibimos información, vemos las prácticas, y vamos aprendiendo a partir de la experiencia de otros cómo optimizar nuestro propio espacio”.

- Como fue mencionado anteriormente, ADN cumple con objetivos culturales de integración ya que resulta un espacio inédito de conexión entre empleados de distintos negocios (fijo y móvil, desconectados hasta la aparición de esta red). Progresivamente los colaboradores de ambos sectores van sumándose en sus redes de contacto, estableciendo conversaciones o compartiendo grupos de trabajo virtuales.*
- ADN resulta también un potente promotor del sentido de pertenencia corporativa y además facilita la proximidad con los empleados que suelen perder las empresas de estas dimensiones, con una distribución geográfica dispersa por todo el país. Con sus herramientas y espacios como salas de chat, webcast, noticias y comentarios, la red posibilita la participación de los empleados, que pueden sumarse desde cualquier punto de Argentina.*

Para el Director de RRHH, éste es uno de aspectos gracias a los cuales ADN se hizo fuerte como red social:



“La gente en las provincias valora mucho más la herramienta que los que están en Capital. Se han generado comunidades como la de Administración y Logística, que cruza empleados en todo el país en un espacio donde comparten conocimiento y experiencias”

• *Trabajar bajo la lógica de la cultura colaborativa ayuda a que los procesos se vuelvan transparentes para todos los miembros de la empresa, incluso para los líderes que deben adaptarse a este tipo de entornos abiertos. Es aceptar también la conformación de comunidades en constante búsqueda de una mejor manera de trabajar, lo que sin duda puede obligar a realizar transformaciones organizacionales y a dejar de lado algunas tradiciones. ADN como red colaborativa propone una nueva manera de liderar en Telefónica, una idea que P. L. sintetiza:*

“...se impone una nueva forma de gestión de equipos. Es un liderazgo diferente. El que está acostumbrado a trabajar de una forma, siente una ruptura. Pero no creo que se sienta amenazado”.

Como cierre de la misma idea, la gerenta del área de Procesos, añade

“... es un liderazgo más maduro porque tiene que aceptar mucho más transparencia y horizontalidad”.

ANEXO.

METODOLOGIA SUGERIDA (PARA CUALQUIER EMPRESA)

Se sugiere, para la puesta en marcha en una empresa, el siguiente check list (inicial):

- a) estado de situación (la “fotografía” previa a la planificación general)*
- b) necesidades de la organización*

- c) *planificación estratégica y operativa*
- d) *definición de macroentorno, rubro, etc.*
- e) *benchmarking (qué se ha hecho en otras organizaciones y resultados obtenidos)*
- f) *presupuesto asignado*
- g) *nivel de conocimiento y aceptación por parte de los empleados*
- h) *diagnóstico y evaluación de plataformas tecnológicas existentes y necesarias para el futuro*
- i) *establecimientos de objetivos de corto, mediano y largo plazo*
- j) *la realización de talleres exploratorios y capacitaciones explicativos (antes, durante y después de la implementación)*
- k) *definir interlocutores básicos por áreas, roles y sectores relevantes según industria y rubros*
- l) *implementación por etapas (experiencias “de ensayo” antes del lanzamiento, luego por áreas, etc.)*
- m) *revisiones parciales (feedback y nivel de involucramiento de los participantes)*
- n) *control: medición de resultados, impacto en la organización y por cada área, etc.*
- o) *eventuales cambios y “volver a empezar”*

¹ Fuente: <http://www.internetworldstats.com/stats.htm>

² Fuente: <http://newsroom.fb.com/Key-Facts>

³ Según el estudio Our Mobile Planet de Google citado en <http://www.adlatina.com/medios/la-penetraci%C3%B3n-de-smartphones-en-argentina-llega-al-24-por-ciento>

⁴ Fuente: http://www.comscore.com/Press_Events/Press_Releases/2011/6/Facebook_Users_in_Argentina_Spend_9_Hours_a_Month_on_Site.

⁵ Fuente: http://es.wikipedia.org/wiki/Medios_sociales, febrero de 2013



⁶ CAMARINHA-MATOS, Luis M. Y OTROS *Collaborative networked organizations – Concepts and practice in manufacturing enterprises*, En *COMPUTER & INDUSTRIAL ENGINEERING*, diciembre de 2008.

⁷ IBM CEO C-SUITE STUDIES *Leading through connections - Insights from the Global Chief Executive Officer Study*, IBM, 2012. Disponible en: http://www.cio.com.au/whitepaper/371071/leading-through-connections-insights-from-the-global-chief-executive-officer-study/download/?type=other&arg=0&location=featured_rhs

⁸ TAPSCOTT, Don - WILLIAMS, Anthony D. *Wikinomics - How Mass Collaboration Changes Everything*. Nueva York: Portfolio, 2006.

⁹ Denominaremos “herramientas sociales” a aquellas herramientas de trabajo y comunicación que alientan la participación de los usuarios, la interconexión y la colaboración, como blogs, wikis, foros, chats, entre otras.

¹⁰ AT&T Y OTROS *The new digital economy. How it will transform business*. Oxford:Oxford Economics, 2011. Disponible en: <http://www.pwc.com/gx/en/technology/publications/assets/the-new-digital-economy.pdf>