HOJA DE ESTILO PARA COMUNICACIONES Y PÓSTERS

INVESTIGACIÓN

Tipo de aportación: *Marque con una X el tipo de aportación que presenta.*

|  |  |
| --- | --- |
| X | Comunicación - Investigación |
|  | Póster - Investigación |

Temática de la aportación: *Marque con una X la temática de la aportación que realiza.*

|  |  |
| --- | --- |
| X | Metodologías y estrategias para la nueva gestión del conocimiento colectivo y la promoción de la cultura de aprendizaje. |
|  | El nuevo sentido del aprendizaje y de la formación en las organizaciones |
|  | Gestión del talento y de la inteligencia colectiva en las organizaciones. |
|  | Redes corporativas para la promoción de la cultura de aprendizaje e inteligencia colectiva en las organizaciones. |
|  | Aprendizaje social y colaborativo en la gestión del conocimiento colectivo. |
|  | Gestión del aprendizaje formal e informal en las organizaciones. |
|  | El rol de los directivos en los nuevos escenarios |

**GESTION DEL CONOCIMIENTO (GC) Y METODOS AGILES: RESULTADOS PARA LA INNOVACIÒN EN ORGANIZACIONES DE ARGENTINA Y COLOMBIA**

**Mònica Regina de Arteche Corvino**

Universidad Argentina de la Empresa (UADE)

INSOD UADE

Argentina

***Resumen***

***La innovación en las organizaciones encuentra en la gestión del conocimiento una base para su desarrollo y aplicación. Se desarrolló un estado del arte y marco teórico con los autores de la temàtica de las últimas décadas y se incluyeron otros que mostraron la relación entre las metodologìas àgiles, la gestión del conocimiento y la innovación. Los principales temas estudiados son: el framework de la GC y MA , la evolución de los equipos a células, los modelos de GC y agilidad, la resiliencia de los equipos, se desarrollo el modelo scrum de MA. Se diferenciò la gestión tradicional de proyectos de la gestiòn ágil, se tratò MA y la innovación y se identificaron indicadores para la toma de decisiones. La metodología de investigación se desarrolló bajo un paradigma cuanti y cualitativo con un tipo de investigación descriptiva estadística y correlacional bivariada y con entrevistas en profundidad. Se administrò una encuesta a una muestra intencional de 130 empresas de Argentina y Colombia, se obtuvieron 92 respuestas completas y se entrevistaron a ocho personas clave. Las barreras de las MA son la estructura vertical, las implementaciones incompletas y la falta de experiencia en estas tecnologías. Y la falta de participación de los stakeholders. La metodología màs utilizada es Scrum y luego , el Canvas y el Lean. Los impactos inmediatos de la implementación de MA se verifican mayormente en factores internos, los procesos de innovación, y la aceleración de aprendizajes. MA se utilizan mayormente en los sectores de desarrollo de productos y servicios. Son drivers o impulsores de las MA la flexibilidad. La velocidad al mercado productividad y competitividad. Cuando la GC y MA mejoran cuando las personas cuentan con espacios para la socialización y documentación de procedimientos clave y mejores prácticas. Las conclusiones mostraron que las empresas han incorporado la agilidad en diferentes áreas funcionales, que no son las de IT diferentes niveles de madurez y de integración de las MA, y del nivel de agilidad de los managers y directores, la cultura organizacional y el mindset que generan***

***Abstract***

***Innovation in organizations finds a basis for its development and application in knowledge management. A state of the art and theoretical framework was developed with the authors of the subject of the last decades and others were included that showed the relationship between agile methodologies, knowledge management and innovation. The main topics studied are: the GC and MA framework, the evolution of teams to cells, GC and agility models, the resilience of teams, the scrum model of MA was developed. Traditional project management was differentiated from agile management, MA and innovation were discussed and indicators for decision making were identified. The research methodology was developed under a quantitative and qualitative paradigm with a type of bivariate statistical and correlational descriptive research and in-depth interviews. A survey was administered to a purposive sample of 130 companies from Argentina and Colombia, 92 complete responses were obtained, and eight key individuals were interviewed. The barriers for MAs are the vertical structure, incomplete implementations and lack of experience in these technologies. And the lack of stakeholder participation. The most used methodology is Scrum and then Canvas and Lean. The immediate impacts of the implementation of MA are verified mainly in internal factors, innovation processes, and the acceleration of learning. MA are used mostly in the product and service development sectors. They are drivers or drivers of the MA flexibility. Speed ​​to market productivity and competitiveness. When the GC and MA improve when people have spaces for socialization and documentation of key procedures and best practices. The conclusions showed that companies have incorporated agility in different functional areas, which are not IT, different levels of maturity and integration of MAs, and the level of agility of managers and directors, the organizational culture and the mindset that generate***

**GESTION DEL CONOCIMIENTO (GC) Y METODOS AGILES: RESULTADOS PARA LA INNOVACIÒN EN ORGANIZACIONES DE ARGENTINA Y COLOMBIA[[1]](#footnote-1)**

**Mònica Regina de Arteche Corvino**

Universidad Argentina de la Empresa (UADE)

INSOD UADE

Argentina

***1.1.Introducciòn***

En sus inicios los equipos ágiles se localizaron en la industria de desarrollo del software y en la gestión de proyectos para luego difundirse a la industria ágil, con la publicación del Manifiesto Ágil en 2001. En 2007, se integra y coordina el trabajo entre los equipos ágiles en un entorno institucional denominando *scaling ágile*, es decir, a medida que las organizaciones buscan transformaciones ágiles, el alcance de la iniciativa tiende a aumentar con el tiempo para incluir más y más flujo de valor, donde el software es uno de los componentes para la agilidad empresarial. Y a partir del 2010 y debido a los resultados positivos en cuanto a velocidad, flexibilidad y adaptabilidad para la gestión de proyectos, que a estas metodologías se las han aplicado en diferentes segmentos y áreas de organizaciones, migrando de la industria del software a multiplicidad de otros servicios e industrias, donde el cliente es el centro de la escena, permitiendo que adquieran la velocidad, colaboración y adaptación en la entrega de productos y servicios, ya probados con el *agile* (Niewöhner et al., 2019). Entre las metodologías ágiles (y sus familias) más aplicadas en proyectos se encuentran *Crystal SAFE FDD, Scrum, Kanban, XP Lean*. El movimiento agile se cambia en un conjunto común de valores, principios y métodos que vienen a transformar el mundo de los negocios y en este entorno, la GC brinda un sólido fundamento a las MA y a sus diferentes enfoques y sistemas de aplicación pues es un proceso a través del cual las organizaciones logran descubrir, utilizar y mantener el conocimiento que poseen, con la idea de alinearlo con las estrategias de negocio para la obtención de ventajas competitivas. Entre los principios de las organizaciones que han adaptado MA se destaca una cultura con valores compartidos hacia la transparencia de compartir el conocimiento que les permita anticiparse a las situaciones y brindar acciones que garanticen el éxito futuro de la ornanizaciòn. Esta situación nos lleva a replantear la necesidad de que, para lograr ser innovadoras, las organizaciones tendrán que lograr ser ágiles en sus procesos decisorios y así poder mantenerse flexibles para poder adaptarse, aprender y crear.

El desarrollo de las MA surge como una reacción a las metodologías tradicionales, “pesadas”, , estrictas y sobrecargadas de técnicas y herramientas. Manteniendo prácticas esenciales de las metodologías tradicionales, las MA buscan trabajar con el nivel mínimo de documentación necesaria, reemplazándola por la comunicación directa y cara a cara entre todos los integrantes del equipo (Sauer & Nicklich, 2021); la colaboración activa de los usuarios durante todas las etapas del proceso de desarrollo incremental con iteraciones muy cortas y que entregan una solución a medida; y la reducción drástica de los tiempos de desarrollo pero a su vez manteniendo una alta calidad del producto. Las MA facilitan el intercambio de conocimiento de un equipo a otro y constituye un desafío importante en el campo de la gestión del conocimiento, pues esta metodología se centra en el intercambio de conocimientos entre personas y organizaciones, un valioso activo intangible para crear y mantener la ventaja competitiva. El conocimiento organizacional requiere de compartir y transferir a la organización desde información, habilidades, experiencia entre personas y equipos (Demigha & Kharabsheh, 2016). En particular, dado que las MA proponen intensificar la transferencia del conocimiento tácito, Santos y Oliveira (2019) demostrò que la práctica de MA impulsa la reciprocidad, que a su vez influye directamente en el conocimiento tácito y explícito. También que las normas de cooperación y confianza influyen directamente en el conocimiento tácito, pero también impactan en el conocimiento explícito. Esto revela la importancia de los procedimientos organizacionales para la codificación de mejores prácticas en bases de conocimiento. Asimismo, Demigha & Kharabsheh (2019) plantean que la agilidad de aprendizaje es la capacidad de aprender, desaprender y reaprender de forma rápida y continua modelos y prácticas mentales a partir de una variedad de experiencias, personas y fuentes, y de aplicar ese aprendizaje en contextos nuevos y cambiantes para lograr los resultados deseados. De acuerdo a Petermann & Zacher (2020), el trabajo de un equipo ágil consiste en delegar tareas de manera autónoma y crear una cultura en donde cada miembro comparte rápidamente información con los otros miembros y se ayudan. Asimismo, las organizaciones deciden ir por el camino de la agilidad en primer lugar, para acelerar la entrega del producto, luego para mejorar la capacidad de adaptarse al cambio de prioridades y aumentar la productividad y la alineación de IT con el negocio. Las MA introducen dos enfoques de intercambio de conocimientos (Ersoy & Mahdy, 2015): La "programación de pares" se refiere al intercambio de conocimientos entre parejas lo que mejora la calidad del desarrollo. La "rotación de pares” permite romper el hielo entre los miembros del equipo (Ersoy y Mahdy, 2015; Devedzic et al., 2011; Lingard et al., 2011). Ambas prácticas están relacionadas con la socialización y el conocimiento tácito (Santos y Oliveira, 2019). Compartir es el concepto clave de las MA (Neves et al., 2011; Selic, 2009). Sin embargo, los equipos de desarrollo de software se centran más en aplicar el conocimiento que en compartir (Ersoy y Mahdy, 2015). Denning (2018) y el modelo ASGM (2020) de Salvato, J. J., & Laplume (2020), concluyen que toda la organización debe adoptar la mentalidad de agilidad y funcionar como una red interactiva, no como una burocracia de arriba hacia abajo con solo unos pocos equipos implementando herramientas y procesos de MA.

***1.2. Objetivos***

Las preguntas de investigación fueron: ¿Cuál es el grado de desarrollo y adopción de las MA ágiles en las organizaciones de Argentina, Colombia y cómo apalancan a la innovación y a la gestión del conocimiento?¿Cuáles son las barreras culturales; organizacionales y tecnológicas que se presentan para la su implementación? Los objetivos que se plantearon fue: Reflexionar sobre el ecosistema necesario en las organizaciones para la aplicación de las MA y el GC favorezcan la innovación. Explicar las relaciones entre las MA y la GC. Identificar los *drivers* y las barreras para las MA.

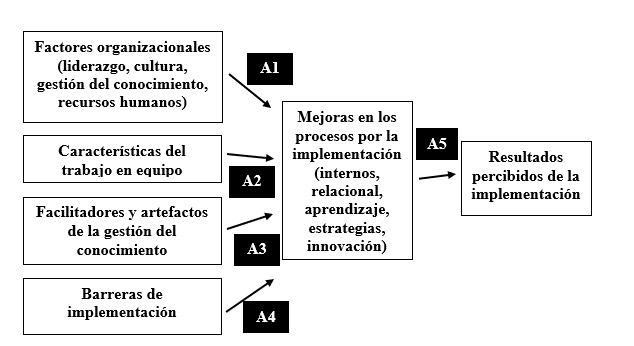
***1.3. Metodología***

Bajo un paradigma mixto cuali y cuantitativo, se efectuó un tipo de investigación descriptiva y correlacional de organizaciones de Argentina y Colombia y entrevistas en profundidad a personas clave. Se construyó un cuestionario con preguntas cerradas a ser respondidas por una escala Likert del 1 al 5. La estructura del cuestionario se basó mayormente en las dimensiones que propone el modelo ASGM, y se incluyeron los factores facilitadores:la comunicación, gestión del conocimiento, la cultura, así como artefactos facilitadores de la transferencia del conocimiento. El criterio para participar en el estudio fue ser parte de una organización que implementa MA para el desarrollo de productos o servicios, y que el encuestado ocupara un cargo directivo, senior o junior, tales como, Gerente de Proyecto, Líder de Producto y Líder técnico. Se enviaron 130 encuestas y se obtuvieron 92 completas. Por otro lado se realizaron 8 entrevistas en profundidad a directivos de organizaciones que aplican MA como Coca Cola, Laboratorio Boeringher, 10Pines, Telecom y PWC. La entrevista estuvo integrada por 12 preguntas.

***1.4. Resultados***

La estadística descriptiva y las entrevistas permitió identificar 58 organizaciones del total (92) que aplican MA. En cuanto al tamaño de empleados de las organizaciones, 21 eran PYMEs (20 a 49 empleados) y 23 eran grandes empresas. Se puede afirmar que aplicar MA no está limitado al tamaño organizacional. Las áreas funcionales en las que se han implementado las MA, *son:*  Desarrollo, Tecnología e I+D, le siguen Marketing y RR HH. Entre los impulsores de las MA se destacan: la búsqueda de mayor flexibilidad (72%), velocidad al mercado (52%), productividad (59%) y competitividad (65.5%). Los impactos inmediatos de la implementación de MA se verifican mayormente en los procesos de innovación, factores internos, y la aceleración de aprendizajes. Entre las barreras de las MA prevalece la estructura vertical, las implementaciones incompletas, y la falta de experiencia en estas metodologías. Los resultados de la encuesta mostró que la MA más utilizadas es *Scrum,* siguen *Canvas* y *Lean*. Los encuestados afirmaròn que las MA promueven el trabajo en equipo y facilitan la innovación. El indicador que tuvo valores màs bajos fue: la falta de participación de otros *stakeholders* en los equipos ágiles. A diferencia de los indicadores que que presentaron valores altos como: las MA generan valor y los factores culturales participación y colaboración, y liderazgo que inspira). Finalmente, la presencia de espacios de socialización y reservorios de buenas prácticas y procedimientos (Santos y Oliveira, 2019) se mostraron como artefactos facilitadores de la gestión del conocimiento y del trabajo en equipo, estos espacios comunes de socialización mejoran la competitividad y satisfacción del cliente, tal como lo registraron los indicadores.Las correlaciones bivariadas mostraronla confiabilidad de la consistencia interna de los factores utilizados para el cuestionario[[2]](#footnote-2). Los encuestados respondieron que las MA son conceptos conocidos y utilizados por todos en la organización, consideran que cuentan con personas con las habilidades para desarrollar trabajos en equipos y MA (0,545), con líderes que gestionan el conocimiento y aplican MA (0,675), y se brinda capacitación a los empleados (0,657). Asimismo, estas empresas reclutan personas con habilidades para el trabajo en equipo (0,530). También afirmaron que los equipos ágiles son interdisciplinarios (0,529). se reclutan personas con las habilidades (0,636), mejoraron los resultados del negocio (0,617), vieron mayor aceleración de los aprendizajes y desarrollo de competencia (0,595), mejoras en los procesos de innovación (0,563), lograron diseñar estrategias propias de mercado (0,492), y cooperación entre departamentos (0,434). Finalmente, se procedió a programar las regresiones con el método de *stepwise* o paso a paso hasta obtener los modelos más significativos a un nivel del 1% que explican las variables elegidas en cada caso.

Figura Nª1. Resultado de las Regresiones.



Fuente: Elaboraciòn propia

La Figura Nª1 sintetiza los principales resultados del estudio que confirma que las mejoras en la innovación se explican por las habilidades de trabajo en equipo ágil (A1), estos mejoran la relación con el cliente y la red de valor. El modelo A2 mostrò la necesidad de acelerar los aprendizajes. El modelo A3 que midiò el nivel de implementación de MA, mostró que las organizaciones deben priorizar los canales de transferencia de conocimiento tácito para asegurar las dinámicas entre pares y mejorar los procesos de innovaciòn. En el modelo A4 identificò la variable implementaciones incompletas como barreras para la MA y la innovación. En A5, se confirmó que las MA han mejorado los resultados del negocio al vincularse màs con los clientes. Se vigorizaron los resultados anteriores con las entrevistas dónde surge que al contar con estructuras orientadas a la agilidad se favorece el ecosistema y el desarrollo de equipos ágiles. Esto brinda resultados positivos tanto en flexibilidad y velocidad en la llegada al mercado como en beneficios para la organización y la resiliencia de los equipos.

***1.5. Conclusiones y Discusión***

Las organizaciones que aplican MA en diferentes áreas funcionales han mejorado la GC y la innovación. La MA màs utilizada es Scrum que le permitió a las organizaciones lograr una mayor transparencia de compartirel conocimiento y de esta manera anticiparse a las situaciones y brindar acciones que garanticen la eficiencia interna, la mejora en los procesos de innovación y la rapidez en la llegada a los mercados, la búsqueda de mayor flexibilidad, productividad y competitividad. Las barreras de las MA son: la falta de experiencia, las estructuras verticales, el modelo mental de los directivos que no aplican agile en la estrategia del negocio y propician el trabajo en silos, la falta de liderazgo y la carencia de conocimiento que poseen los integrantes de los equipos agiles y frenan la toma de decisiones.

**REFERENCIAS**

Demigha, S., & Kharabsheh, R. (2019). Knowledge Sharing in an Agile Organization. In *Proceedings of the European Conference on Knowledge Management* (pp. 267- 277). DOI:10.34190/KM.19.102

Denning, S. (2018). How major corporations are making sense of Agile. *Strategy & Leadership*. Vol. 46 Issue 1, p3-9. 7p. DOI:10.1108/SL-11-2017-0104.

Devedzic, V., & Milenkovic, S. (2011). Teaching agile software development: A case study, *Education, IEEE Transactions*, vol 54, No. 2, pp. 273–278. <https://doi.org/10.1109/TE.2010.2052104>

Ersoy, I.B.& Mahdy, A.M. (2015). Agile knowledge sharing,  [*International Journal of Software Engineering (IJSE)*](https://www.cscjournals.org/journals/IJSE/description.php), vol 6, No. 1, pp. 1–15. <https://www.cscjournals.org/manuscript/Journals/IJSE/Volume6/Issue1/IJSE-152.pdf>

Niewöhner, N., Asmar, L., Wortmann, F., Röltgen, D., Kühn, A., & Dumitrescu, R. (2019). Design fields of agile innovation management in small and medium sized enterprises. *Procedia CIRP*, *84*, 826-831. <https://doi.org/10.1016/j.procir.2019.04.295>

Petermann, M.; Zacher, H. (2020). Agility in the workplace: Conceptual analysis, contributing factors, and practical examples. *Industrial and Organizational Psychology*, 13, 599–609 DOI:10.1017/iop.2020.106

Salvato, J. J., & Laplume, A. O. (2020). Agile Stage‐Gate Management (ASGM) for physical products. *R&D Management*, *50*(5), 631-647. <https://doi.org/10.1111/radm.12426>

Santos, R. F., & Oliveira, M. (2019). The Effects of Social Capital’s Relational Dimension on Tacit and Explicit Knowledge Sharing. *In ECKM 2019 20th European Conference on Knowledge Management* 2 VOLS (p. 352). Academic Conferences and publishing limited. <https://www.proceedings.com/50635.html>

Sauer, S., & Nicklich, M. (2021). Empowerment and beyond: Paradoxes of self-organised work. *Work Organisation, Labour & Globalisation*, *15*(2), 73–90. <https://doi.org/10.13169/workorgalaboglob.15.2.0073>

1. El equipo de investigación estuvo integrado por las Dras Sandra Vanessa Welsh y Marina Nieves Santucci del INSOD UADE (Argentina) y el Dr Eduardo Carrillo Zambrano de UAB (Colombia) [↑](#footnote-ref-1)
2. - fue testeado obteniendo un Alfa de Cronbach (Cortina, 1993) de 0,907 sobre los 35 ítems que se parametrizaron bajo la escala Likert del 1 a 5. [↑](#footnote-ref-2)