

## WORKSHOP OF WEDNESDAY 22th of January 2003.

### Guess speaker: Raúl de Tena

< <Miguel Angel Rodrigu> Good Morning I am Miguel Angel Rodriguez from Barcelona Spain.

< <Miguel Angel Rodrigu> Buenos días mamuorar

<Miguel Angel Rodrigu> Maria de donde eres

<Miguel Angel Rodrigu> y donde trabajas. YO soy de Barcelona y trabajo en Schneider electric.

<María Gracia Benítez> Perdona Miguel Angel, soy de Badajoz

<María Gracia Benítez> y trabajo para Fundecyt

< <Miguel Angel Rodrigu> Afterwords. A que os dedicais en vuestra empresa

<María Gracia Benítez> www.fundecyt.es

<Miguel Angel Rodrigu> si pero no puedes darme una descripcion general

<María Gracia Benítez> Somos un organismo de interface dentro del sistema español de ciencia-tecnologia-empersa

<mamuorar> hello to everybody. My name is Araceli Muñoz, de la empresa Ibermatica.

<Raúl C. De Tena Rubi> Buenos días a todos

<Miguel Angel Rodrigu> Buenos días Raul

<Miguel Angel Rodrigu> Y buenos días a Paulo

<mamuorar> El objetivo de las actividades que estamos realizando esta semana es promocionar los temas de Gestión de Conocimiento entre la Comunidad española de expertos e interesados en el tema. Todas las actividades están especialmente enfocadas a tratar este tema desde la perspectiva de las Pymes. Se trata de entre todos compartir experiencias y problemáticas de negocio en ese entorno y estudiar como las soluciones de GC podrían ayudar a resolver y mejorar las prácticas actuales.

Esta actividad se enmarca dentro de las acciones que se llevan acabo de forma continuada desde hace ya 2 años en el consorcio EKMF, que es un proyecto financiado por la Comunidad Europea en el que participamos un grupo de empresas de varios paises europeas y donde tambien existe la posibilidad de que cualquier individuo o empresa se una a esta Comunidad. Sabéis que podeís hacerlo através del portal que hemo construido.

<María Gracia Benítez> Buenos días a todo de nuevo y Bienvenidos

<Miguel Angel Rodrigu> Bien como va a transcurrir este workshop

<María Gracia Benítez> El link para seguir la presentación on line es el siguiente:

<María Gracia Benítez> <http://www.knowledgeboard.com/workshop/index.html>

<Raúl C. De Tena Rubi> Cuando queráis empezamos...María Gracia

<María Gracia Benítez> Comenzaré presentando a Raúl de Tena, que va a ser el encargado de guiar el Workshop

<María Gracia Benítez> Raúl es Es el Director de Gestión del Conocimiento y Comunicación (CKO) de la Fundación para el Desarrollo de la Ciencia y la Tecnología de Extremadura (FUNDECYT)

<Raúl C. De Tena Rubi> Buenos pues antes de nada agradecer a todos vuestra presencia, y, si os parece, os presentáis por orden para saber algo de vosotros

<Raúl C. De Tena Rubi> empezas tú Miguel Angel?

<mamuorar> <Miguel Angel Rodrigu> Sim Buenos días soy Miguel Angel Rodriguez de Schneider Electric. Y soy uno de los líderes de las Practice Communities en una serie de departamentos de mercado que reciben el nombre de Application Center

<Raúl C. De Tena Rubi> bien estupendo, Paulo, te toca...

<Raúl C. De Tena Rubi> Igor, tal vez?

<Raúl C. De Tena Rubi> Bueno Miguel A. iniciamos...

<María Gracia Benítez> Para los que se acaben de incorporar el link de la presentación es [http://www.knowledgeboard.com/doclibrary/knowledgeboard/jornada\\_saber\\_latino.ppt](http://www.knowledgeboard.com/doclibrary/knowledgeboard/jornada_saber_latino.ppt)

<Igor Lezamiz> de acuerdo. Soy Igor Lezamiz, y trabajo como responsable de los proyectos europeos en los que participa el Cluster del Conocimiento del País Vasco.

< <María Gracia Benítez> Raúl cuando quiera empezamos

<Raúl C. De Tena Rubi> La idea del workshop es comentar algunas de las cosas que hacemos en España en materia de KM. Desde Fundecyt, aparte de administrar el SIG Saber Latino,...desempeñamos gran cantidad de proyectos en KM, y fruto de esa actividad hemos ido desarrollando metodologías y sistemas que ahora vamos a explicar, ...iremos viendo las

transparencias y utilizaremos frases cortas con el objeto de hacerlo más dinámico. Primero haremos un breve análisis de la situación actual...del por qué de la necesidad de la Gestión del Conocimiento. Después analizaremos qué es el Conocimiento (para situarnos) y seguidamente qué es la gestión de conocimiento y su aplicación en la empresa. En función de cómo vayamos de tiempo veremos el final con unas indicaciones para realizar una auditoría de conocimiento en la empresa. Igor, creo que tú estuviste en esta presentación, pero podemos sacar nuevas conclusiones de interés. La idea es que interactuemos, y así es complicado poder decir muchas cosas... pero quizá más importante que seguir al pie de la letra la presentación es que vayamos dando nuestras opiniones al respecto de la materia.

<mamuorar> estupendo

<Raúl C. De Tena Rubi> Si os parece os voy a lanzar una pregunta, y de ese modo me iré saltando algunas diapositivas

<Miguel Angel Rodrigu> perfecto adelante Raúl

<Raúl C. De Tena Rubi> Antes de nada, qué es para vosotros la Gestión del Conocimiento, algo real o una simple moda?

<Miguel Angel Rodrigu> aunque es cierto que es un termino que cada día mas se esta poniendo de moda. La gestión de conocimiento se debe convertir en algo real para que todos aquellos miembros de una organización ante una estructura definida puedan acceder a la información o a otros aspectos de la misma.

<Raúl C. De Tena Rubi> Pero eso es más un deseo o una meta que se puede conseguir? . Quiero decir, pensáis que tenemos alguna manera de conseguir que eso ocurra?

<Miguel Angel Rodrigu> de una manera no organizada en todas las organizaciones existe una gestión de conocimiento. Simplemente es publicar los protocolos necesarios para un buen uso y transmisión de ese conocimiento.

<Raúl C. De Tena Rubi> ¿y quién debe desarrollarlos...?

<Miguel Angel Rodrigu> Departamentos de conocimiento en diferentes ámbitos. Y que a su vez estén en contacto con todas las organizaciones o suborganizaciones internas

<María Gracia Benítez> yo pienso que quizá el llamarlo "Gestión del Conocimiento" puede ser una moda, pero el conocimiento es un elemento más a gestionar dentro de las organizaciones

<Miguel Angel Rodrigu> totalmente de acuerdo

<Raúl C. De Tena Rubi> por el hecho de introducir una información estática (no dinámica), no conseguiremos gestionar el conocimiento, sino más bien la información, no os parece?

<Miguel Angel Rodrigu> La información se convierte en dinámica siempre y cuando un grupo este interesado en utilizarla

<mamuorar> es la eterna cuestión del conocimiento tácito y explícito.

<Miguel Angel Rodrigu> Inicialmente siempre esa información será estática. Al menos por definición.

<mamuorar> pero, en vuestra experiencia. Operativamente dentro de una organización ¿cómo se articula este tema?

<Raúl C. De Tena Rubi> eso es cierto, pero yo quiero ir más al fondo de la cuestión. El conocimiento reside dentro de las personas por tanto, la única manera de poder acceder a él es decir, de conseguir que lo expliciten es a través de su involucración en la organización a través de su compromiso

<Miguel Angel Rodrigu> El individuo es una organización. Así pues es el conocimiento si reside. Una Practice Community o una organización de gestión del conocimiento no funciona si no existe una involucración por parte de sus miembros

<Raúl C. De Tena Rubi> si no gestionamos esta variable previamente no podremos acceder al recurso conocimiento que reside dentro de él

<Miguel Angel Rodrigu> Y por supuesto la variable de la que hablas es la de crear unos protocolos

<María Gracia Benítez> estoy de acuerdo con Raul, pero eso del compromiso quizá no sea tan fácil de conseguir

<Miguel Angel Rodrigu> Una organización debe funcionar por si sola, sin compromisos a medio plazo

<Raúl C. De Tena Rubi> En definitiva, hay muchas cuestiones que tratar antes de meterse con la gestión del Conocimiento

<mamuorar> y que pasa cuando los intereses individuales como persona están en conflicto con los intereses de la organización? (ej: tipos miedos a perder poder y hacerse "prescindibles")

<Raúl C. De Tena Rubi> Pues que se debe crear una Cultura empresarial en la que si

identifique que se es más valiosos cuanto más se aporte a la organización no el que más sepa, sino el que más comparta valor añadido, porque ese si hará crecer a la organización

**<María Gracia Benítez>** seguramente que esa persona no se sienta identificada con su organización y por lo tanto se sienta reacia no solo a manifestar ese compromiso, si no a compartir cualquier experiencia o conocimiento con el resto de la organización

**<mamuorar>** Conoces algún ejemplo en que se este poniendo algo de esto en práctica?

**<Miguel Angel Rodrigu>** Una organización es un dar y recibir. No estoy de acuerdo con el que mas aporte ....

**<Raúl C. De Tena Rubi>** Debemos implementar Gestión del Talento para poder realizar Gestión de Conocimiento

**<Miguel Angel Rodrigu>** Puedes explicarte Raul

**<Raúl C. De Tena Rubi>** Sí, Miguel Angel, para poder desarrollar KM no se puede empezar por el tejado, sino por los cimientos por ello, hay que crear el clima adecuado para que esto ocurra

**<María Gracia Benítez>** totalmente de acuerdo

**<Miguel Angel Rodrigu>** si pero que significa para ti gestión del talento?

**<Raúl C. De Tena Rubi>** Tenemos que preparar a la Organización (desde el punto de vista de su estructura), pero también desde el punto de vista de sus Recursos Humanos. Debemos implementar políticas que incentiven la aportación de conocimiento

**<María Gracia Benítez>** eso esta claro, si el conocimiento reside en las personas, los Recursos Humanos son una parte importante a tratar en un sistema de Gestión del Conocimiento

**<Raúl C. De Tena Rubi>** Debemos desarrollar sistemas de trabajo (procesos) que faciliten que el la identificación de l flujo de conocimiento y que permitan poder almacenarlo, difundirlo, etc... pero inicialmente son las personas las que inician el proceso y finalmente son las personas las que se benefician de todo ello, por lo tanto precisamente se deben crear procedimientos (protocolos si quieres) estructurados para facilitar esta labor

**<Miguel Angel Rodrigu>** Si, pero si una vez creados los procedimientos, la gente no es incentivada y no participa en la transmision del conocimiento, que hacemos?

**<Raúl C. De Tena Rubi>** pero encriptados dentro de cualquier procedimiento lógico de la empresa son inseparables, lo que está claro es que no se puede producir el flujo de ese conocimiento sin los actores no están predisuestos. Insisto se deben crear organizaciones que consigan implicar al trabajador con los objetivos de la empresa de tal forma que se sienta integrado, que se sienta parte importante de la misma

**<mamuorar>** el primer inductor de todo esto debería ser la dirección, no?

**<Miguel Angel Rodrigu>** por supuesto como máximo responsable de los objetivos a alcanzar

**<María Gracia Benítez>** Si pero como implicamos al trabajador?

**<Raúl C. De Tena Rubi>** así es Mar, si desde la Dirección no se toman las riendas no será posible

**<Miguel Angel Rodrigu>** Si porque el trabajador si no es incentivado no realizara ningun esfuerzo de valor añadido

**<Igor Lezamiz>** Estimados compañeros de workshop, mi participación tendrá que ser vía chat pues estoy teniendo serias dificultades para registrarme y acceder a la presentación online.

**<Raúl C. De Tena Rubi>** eso es M.A.

**<Miguel Angel Rodrigu>** si Raul pero como incentibas

**<Igor Lezamiz>** Respecto al tema de la implicación, creo que el punto de partida para que la gente comparta su conocimiento en su organización es la creación de un clima de confianza y después motivación

**<Raúl C. De Tena Rubi>** Por eso fallan muchas implantaciones de KM, porque se basan mucho en la tecnología y en los procesos lógicos de negocio y obvian el aspecto puramente humano

**<mamuorar>** No te preocupes Igor. Luego te la pasamos si nos das tu email. Bienvenido a la discusión!

**<Miguel Angel Rodrigu>** y por supuesto con que. Y utilizo la imagen de tu presentación la de la cesta de navidad. Una cesta de navidad para cada trabajador y por cada transmisión del conocimiento. Entonces nos convertiremos en burros que necesitamos un azucarillo para andar

**<Raúl C. De Tena Rubi>** Esa imagen ironiza precisamente en eso, se pretende premiar al trabajador, y lo que se hace es justamente lo contrario

**<Igor Lezamiz>** creo que para conseguir implicación y compromiso, primero hay que dar

confianza

**<Igor Lezamiz>** confianza de que el compartir conocimiento no va a suponer pérdida de ventaja competitiva de cada uno

**<María Gracia Benítez>** Pero estamos en las mismas, como generas esa confianza Igor?

**<Raúl C. De Tena Rubi>** Si os parece voy a darle la vuelta a la tortilla, reflexionemos...-M.A. tu te sientes implicado y comprometido con tu Organización?

**<Miguel Angel Rodrigo>** Ole, Igor ha dado en el clavo. El fracaso de los KM es ese no perder ventajas. Todos sabemos en la sociedad que vivimos

**<Igor Lezamiz>** entiendo que eso se puede conseguir desde un trato educado y correcto a la gente, pasando por vías de participación y comunicación, y llegando a la incentivación

**<Miguel Angel Rodrigo>** Soy el lider de mi CoP

**<Raúl C. De Tena Rubi>** pero te sientes realmente movido por la causa, por que la identificas como algo tuyo?

**<Miguel Angel Rodrigo>** Tal y como ha dicho Igor. Yo si estoy incentivado, porque participo de las vías de comunicación

**<Raúl C. De Tena Rubi>** Y tú Igor? te sientes estimulado como para volcar lo que sabes y aprendes y ponerlo a disposición de tus compañeros?

**<Raúl C. De Tena Rubi>** Sí pero si en la organización en la que te desarrollas sólo aportas tú y no recibes nada a cambio

**<Igor Lezamiz>** creo que a menudo entendemos el liderazgo de la dirección como la simple inversión de recursos, planificación y demás cuando realmente esas medidas maquillan una falta de compromiso y 'liderazgo' real: cercanía, comunicación, disposición a consultar al que trabaja a 'pie de obra'...

**<Raúl C. De Tena Rubi>** ni por parte de tus compañeros ni de tu dirección

**<Miguel Angel Rodrigo>** Ese es el problema y mi desilusion del dia a dia

**<Raúl C. De Tena Rubi>** entonces dejas de hacerlo

**<María Gracia Benítez>** Pero quizá estan fallando las vias de comunicación al resto de participantes de tu CoP M.A.

**<Raúl C. De Tena Rubi>** y significará que tu organización no esta preparada. Se trata de un cambio cultural muy importante, pero no sólo a nivel individual

**<Miguel Angel Rodrigo>** No dispongo de todos los recursos, pero ellos creen que van a perder competitividad. Perdón se entiende mal, quiero decir que yo tengo todos los recursos que necesito

**<Igor Lezamiz>** Raúl acaba de decirlo: es un cambio cultural, que supone un cambio en los valores organizaciones

**<Raúl C. De Tena Rubi>** y recibes en la misma medida que aportas?

**<María Gracia Benítez>** Raúl, pero para que sea un cambio organizacional, antes debe convencerse uno a uno a los miembros de esa organización, o no?

**<Raúl C. De Tena Rubi>** Por eso, Igor, como tu ya sabes, el primer paso que incluimos en nuestro Sistema de implantación KM es la

**<Raúl C. De Tena Rubi>** implantación de la Cultura del Compartir y eso afecta a todo el mundo, M. Gracia es un trabajo individual y de grupo, son indivisibles nuevamente

**<Miguel Angel Rodrigo>** por supuesto que doy mas de lo que recibo. Insisto yo si estoy incentivado

**<Raúl C. De Tena Rubi>** hay una historia que explica eso (Cultura y Cambio Organizacional), pero este medio (chat) es poco adecuado ya que es una historia larga

**<mamuorar>** Podrías comentarnos mas sobre vuestro sistema de implantación de KM, por favor?. Teneís alguna experiencia práctica en Pymes que podrías citarnos?

**<Raúl C. De Tena Rubi>** Veamos Mar, es una metodología que estamos testando internamente y contrastando con empresas del entorno y está basada en prácticas de conocimineto

**<mamuorar>** Suena muy interesante.

**<Raúl C. De Tena Rubi>** Como antes comentamos muchas veces se intenta iniciar la casa por el tejado en vez de por los cimientos. Si os parece nos vamos a una diapositiva que representa un gráfico (después de la de caso práctico) y lo comentamos sobre el gráfico ¿ok?

**<mamuorar>** ok por mi parte

**<Raúl C. De Tena Rubi>** dejamos unos segundos a que la encontréis

**<María Gracia Benítez>** slide 47

**<Miguel Angel Rodrigo>** ok

**<Igor Lezamiz>** maría, podrías enviarme las diapos ahora por mail:

international@clusterconocimiento.com Gracias

<María Gracia Benítez> ok

<Raúl C. De Tena Rubi> bien en ella hemos representado un esquema que guía los pasos a seguir, evidentemente este es un esquema simple que lleva por debajo todo el soporte de cómo ponerlo en marcha. En primer lugar debemos implementar "la Cultura del Compartir", mediante una serie de seminarios con TODOS los miembros de la Organización en la que les situemos en torno a qué es esto de la Gestión del Conocimiento. Del mismo modo se tienen una serie de reuniones iniciales con Dirección para tratar posibles políticas de gestión del talento en la organización. Como ya hemos dicho, creemos que se debe generar una cultura que incentive la compartición. Además es un requisito indispensable para realizar el segundo paso, la auditoría de conocimiento que está destinada a identificar las diferentes Prácticas de Conocimiento que se llevan a cabo en una organización. Por cierto, ¿estáis ahí?

<María Gracia Benítez> si seguimos

<mamuorar> si

<Raúl C. De Tena Rubi> cualquier aclaración me cortáis, ok?

<mamuorar> ok

<Raúl C. De Tena Rubi> bien, ¿qué entendemos por Prácticas de KM?

<Miguel Angel Rodrigu> ok

<Igor Lezamiz> ok

<Miguel Angel Rodrigu> estoy muy de acuerdo pero me falta entender como incentivar

<Raúl C. De Tena Rubi> Hacemos por tanto un inciso.

<María Gracia Benítez> ok

<Raúl C. De Tena Rubi> M.A. sería laboriosa meternos en ese tema, por una sencilla razón

<Miguel Angel Rodrigu> bueno pues lo dejamos para otro foro, o mantenemos a posteriori un cruce de correos

<Raúl C. De Tena Rubi> porque cada tema que cuelga de este troncal tiene muchísimo que comentar y el chat es el medio menos indicado, pero lo trataremos...

<María Gracia Benítez> M.A. te cuento un poco como veo yo eso de sentirme motivada...

<Raúl C. De Tena Rubi> venga M. Gracia

<María Gracia Benítez> trabajo en equipo / comunicación continua con el resto de miembros del equipo. Comunicación fluida por parte de la dirección (tanto a nivel organizacional como departamental) ambiente de trabajo: flexible, relajado... podría darte más detalles, pero creo que cuando fallan estas pequeñas cosas, que por otra parte son bastante fáciles de llevar a cabo se pierde parte de la motivación que opináis?

<Miguel Angel Rodrigu> Si pero como te incentivan. Porque todo eso ya lo tenemos nosotros y no funciona la transmisión de información.

<Raúl C. De Tena Rubi> te refieres a nivel económico?

<Raúl C. De Tena Rubi> por que claro dependerá de lo que a uno le motive, ¿NO os parece?

<María Gracia Benítez> M. A. la transmisión de información del personal de tu equipo, es tenida en cuenta?

<Raúl C. De Tena Rubi> y aquí podríamos hablar de la Pirámide de Necesidades de Maslow, pero ...

<Miguel Angel Rodrigu> No, no es ese el asunto. Bueno lo dejamos porque puede ser muy largo. Pero yo creo que tal como decía Igor es muy importante el asunto de la pérdida de ventajas competitivas. Si somos un polo de competencias mundial.

<Raúl C. De Tena Rubi> eso es real desde luego

<María Gracia Benítez> porque opino que si yo comparto mis conocimientos con mis comp/jefes y no reconocen este esfuerzo, la próxima vez no lo comparto

<Raúl C. De Tena Rubi> , por eso se debe actuar no sólo a nivel individual sino grupal, bueno intentamos retomar si os parece, ok?

<Igor Lezamiz> yo sigo pensando que más que un tema de incentivos, es un tema de confianza, de dejar participar a la gente, de involucrarle en la toma de decisiones, de valorar en su justa medida las aportaciones más interesantes (no solo con dinero)

<Miguel Angel Rodrigu> si por supuesto

<María Gracia Benítez> ok, creo que vamos por las prácticas

<Miguel Angel Rodrigu> totalmente de acuerdo Igor

<María Gracia Benítez> eso es a lo que yo me refería Igor, si reconocen mi aportación al grupo,

<Raúl C. De Tena Rubi> creo que de eso hablamos todos, una palmada en la espalda es una poderosa arma de motivación. Retomemos pues, entendemos por Prácticas de KM

todas aquellas situaciones en las que se produce algún flujo de información o actividades, herramientas, etc... se os ocurre algún ejemplo?

**<María Gracia Benítez>** este chat

**<María Gracia Benítez>** Bienvenido José Manuel

**<Raúl C. De Tena Rubi>** bingo, más...

**<Jose Manuel Giron>** Hola a todos

**<Raúl C. De Tena Rubi>** Hola José Manuel, buenos días/tardes

**<María Gracia Benítez>** la intranet corporativa

**<Raúl C. De Tena Rubi>** que más herramientas, actividades, situaciones, etc suponen un flujo o transmisión de conocimiento captación, almacenamiento, etc eso M. Graciaimagina cosas más sencillas

**<María Gracia Benítez>** puedo seguir...pero animo al resto a q aporte

**<Raúl C. De Tena Rubi>** venga Igor y M. Angel

**<Raúl C. De Tena Rubi>** que os parece una simple reunión departamental?

**<Miguel Angel Rodrigu>** si Maria que todas estas herramientas nosotros las tenemos y las potenciamos, y no sabes en que medida, pero falta ese aumento en el grado de participación.

**<Igor Lezamiz>** además de las posibles herramientas 'tecnológicas' por qué no aquellas más humanas: grupos/equipos de trabajo...

**<María Gracia Benítez>** creo que Igor esta en nuestra línea

**<Raúl C. De Tena Rubi>** a ese tipo de "herramientas" me refiero Igor y por que no crear grupos de seguimiento a la formación?, por poner un ejemplo

**<Miguel Angel Rodrigu>** si, si periódicamente participamos en Seminarios donde nos reunimos y todos estamos de acuerdo pero luego...

**<Igor Lezamiz>** evidentemente, hay que sistematizar esas vías de participación y trabajo en equipo, descentralización de la toma de decisiones...

**<Raúl C. De Tena Rubi>** a esto me refiero M.A. cuando hablo de crear el "clima"

**<Miguel Angel Rodrigu>** si es otra posible solución

**<Jose Manuel Giron>** Que pensáis de la figura de la figura de "líder" temporal en una comunidad con responsabilidades de animación y consolidación de los conocimientos ?

**<Miguel Angel Rodrigu>** Bueno Igor, en ese paso estamos ahora

**<Raúl C. De Tena Rubi>** Tenemos a nuestra disposición herramientas de todo tipo muy sencillas de poner en Marcha. Es una figura básica JM, nosotros le llamamos Core Team y no está compuesta por una sola persona, sino por Animador, Moderador, Gestor en red, Coordinador Técnico y Coordinador Tecnológico. Si no se cuenta con suficientes personas, se tendrán que asumir varias de estas funciones bueno intentemos retomar que creo que nos queda poco tiempo

**<María Gracia Benítez>** Nos quedan aproximadamente 10 minutos para finalizar, si quereis hacer alguna aportación a modo de resumen?

**<Jose Manuel Giron>** Lo que quiero decir es que creo qu es interesante que la figura de lider rote por todos los miembros de la comunidad de conocimiento para involucrar a todos sus miembros de igual manera y que sirva como "incentivo"

**<Raúl C. De Tena Rubi>** La cuestión es que con la auditoria podreiros debiera ser así, lo que pasa que en un comunidad no deben existir jerarquías

**<Igor Lezamiz>** de acuerdo con la idea de la rotación. ese grupo debe estar abierto además (supongo que lo entendeis así raúl) a todos los niveles de poder de la organización seamos realistas. nuestras organizaciones siguen basándose en jerarquías y niveles de poder

**<Raúl C. De Tena Rubi>** y en función de la persona que ocupe ese puesto puede ocurrir que se interfiera en un proceso natural de compartición y se cree una situación forzada. Yo abogo más por personas más próximas a la gente, con gran carisma y con capacidad de "tirar" de los demás, y aquí deberíamos irnos a la organización informal

**<Jose Manuel Giron>** No se trataría de "jerarquías" si no de dar "responsabilidades" de consolidación de conocimientos al "líder" temporal

**<Miguel Angel>** He perdido un poco el hilo. Me he desconectado por error

**<Raúl C. De Tena Rubi>** pero hablamos de una Comunidad Virtual o de Prácticas o dentro de una Organización?

**<Miguel Angel>** Siempre de una comunidad practica

**<Igor Lezamiz>** quizás lo he entendido mal. me refería a prácticas en organizaciones.

**<Raúl C. De Tena Rubi>** Yo también

**<María Gracia Benítez>** Estamos finalizando ya, Raúl podrías darnos un pequeño resumen

**<Miguel Angel>** Si, yo os pediría si tenéis intención que enviéis ese resumen o las

conclusiones por e-mail

**<Raúl C. De Tena Rubi>** Estoy hablando dentro de la Organización, aunque pudiera aplicarse a otras figuras. Ok, M. Gracia

**<Raúl C. De Tena Rubi>** Bueno sencillamente hemos intentado determinar qué factores son determinantes e incluso de estudio previo antes de abordar la implantación

**<mamuorar>** Os informo que toda la discusión que hemos mantenido durante este chat quedará publicado en el portal.

**<Raúl C. De Tena Rubi>** de un sistema KM. Hemos visto la necesidad de implicar y comprometer a las personas

**<Miguel Angel>** Si peor existen problemas para darnos de alta y poder acceder a esa información, yo no he podido conectarme

**<Jose Manuel Giron>** Gracias a todos por vuestra compañía y hasta pronto

**<María Gracia Benítez>** hasta pronto

**<Raúl C. De Tena Rubi>** que son en definitiva los "contenedores" del recurso conocimiento, a la vez que los "creadores", "usuarios" y "beneficiarios"

**<Igor Lezamiz>** Un saludo a todos y mis excusas por haber participado a medio camino entre chat/online

**<Raúl C. De Tena Rubi>** Después hemos intentado explicar cómo poner en marcha un sistema KM, a través de la implantación de la cultura del compartir, la situación de la Organización de cara a poder identificar e implementar diferentes prácticas de conocimiento en la organización y la realización de una auditoria de conocimiento para diagnosticar

**<Miguel Angel>** Bueno yo también me despido. Simplemente agradeciendo vuestra colaboración en este camino de entendimiento de la Practice communities y por supuesto de la KM. Un fuerte saludo.

**<María Gracia Benítez>** Saludos M.A.

**<Raúl C. De Tena Rubi>** Adios a todos

**<mamuorar>** Muchísimas gracias a todos por vuestra participación y en especial a Raúl y a Gracia por su liderazgo. Aquellos que tengáis problemas para conectaros al portal y acceder a la transcripción de ste chat, por favor dejar a puntado vuestro email antes de iros para que os lo enviemos por esa vía.

**<Raúl C. De Tena Rubi>** Muchas gracias a todos por vuestra presencia, participación y compartición. Un abrazo, también a tí Araceli

**<María Gracia Benítez>** Gracias a vosotros por contar con nosotros

**<María Gracia Benítez>** Seguimos en contacto Araceli

**<mamuorar>** Hasta pronto y gracias de nuevo