

UNIVERSIDAD DE SONORA DIVISIÓN DE INGENIERÍA



POSGRADO EN INGENIERÍA INDUSTRIAL MAESTRÍA EN INGENIERÍA EN SISTEMAS Y TECNOLOGÍA

UNA METODOLOGÍA PARA LA APLICACIÓN DE
NARRATIVAS DIGITALES COMO HERRAMIENTA PARA LA
GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO: CASO KM SOLUCIÓN

T E S I S

PRESENTADA POR

MIRNA ELIA AGUAYO SALINAS

Desarrollada para cumplir con uno de los
requerimientos parciales para obtener
el grado de Maestra en Ingeniería

DIRECTOR DE TESIS
DR. ALONSO PÉREZ SOLTERO

HERMOSILLO, SONORA, MÉXICO.

OCTUBRE 2014

Universidad de Sonora

Repositorio Institucional UNISON



“El saber de mis hijos
hará mi grandeza”



Excepto si se señala otra cosa, la licencia del ítem se describe como openAccess

RESUMEN

El conocimiento tácito que existe en las organizaciones es un bien valioso que, de no gestionarse, se pierde al momento de ocurrir un cambio o salida de personal.

Conservar las anécdotas y las historias vividas dentro de una organización resulta una tarea titánica y lograr que los propios protagonistas sean quienes las narren una y otra vez no es muy productivo para la empresa. Para lograr recuperar ese conocimiento tácito que existe dentro de la organización, la gestión del conocimiento brinda herramientas para facilitar esa labor. Entre estas herramientas se encuentran las narrativas digitales, una alternativa para capturar el conocimiento tácito en voz e imagen de los propios protagonistas o mediante la explicación de un narrador que apoye a los hacedores de historias.

El objetivo de este proyecto es diseñar e implementar una metodología que permita estructurar, documentar, recuperar y compartir el conocimiento, vivencias y experiencias, a través de narraciones digitales en una empresa de consultoría empresarial, para ello se diseñó una metodología que quedó conformada por las siguientes etapas: 1. Identificación / organización. 2. Captura / realización. 3. Almacenamiento / conservación. 4. Uso / reutilización.

Para la realización de narraciones digitales en formato audiovisual el modelo fue aplicado dentro de la empresa por parte del personal, específicamente por jóvenes estudiantes que realizan sus prácticas, quienes siguieron paso a paso las actividades que conforman cada etapa de la metodología y generaron documentos audiovisuales que se incluyeron en el repositorio de la empresa, pasando a ser parte del acervo y de la memoria organizacional.

Sobre la evaluación acerca del uso de las narrativas como herramienta para adquirir conocimientos, no podemos decir que contamos con resultados definitivos, ya que

por el número reducido de practicantes acogidos por la empresa y por el tiempo que se requiere de aplicación de las narrativas y su uso, es muy prematuro señalar que se hizo un estudio exhaustivo, sin embargo, los directivos de la empresa notaron mejoría en el tiempo de integración de los practicantes y la aplicación de los conocimientos obtenidos mediante las narraciones contenidas en las narrativas digitales.

ABSTRACT

Tacit knowledge that exists in organizations is a valuable asset which, if not managed, can be missed in case of change of personnel.

To save stories lived within an organization is a daunting task and making those who narrate to do it so over and over again is not very productive for the company. In order to recover tacit knowledge that exists within the organization, knowledge management provides tools to facilitate this. Among these tools are digital narratives, an alternative for capturing tacit knowledge in voice and image provided by the protagonists themselves or by a narrator explaining what supports the storytellers.

The objective of this project was to design and apply a methodology to structure, document, retrieve and share knowledge, experiences and learning through digital storytelling in a business consulting enterprise. To achieve these goals a methodology that was comprised was designed by following these steps: 1. Identification / organization; 2. Capture / realization; 3. Storage / conservation; 4. Use / reuse.

For the making of digital storytelling in audiovisual format, the model was applied within the company by the staff, specifically by young students who conducted their practice and followed step by step the activities that made the methodology and created audiovisual documents that were included in the repository of the company, becoming part of the heritage and organizational memory.

On assessment about the use of narrative as a tool used to gain knowledge, we cannot say that we have final results. Due to the amount of practitioners hosted by the company and the application time required of the narrative and its use, is very premature to conclude that a comprehensive study was made, however the company executives noted an improvement in integration time by the practitioners and application of knowledge obtained through the narratives contained in digital narratives.

DEDICATORIA

“Nunca es tarde para alcanzar tus sueños, siempre hay nuevas oportunidades para lograrlos”...

Con mucho cariño dedico este trabajo a mis padres: Salvador Aguayo Franco (+) y Elia Salinas de Aguayo, a mi esposo José Víctor Gallegos Rendón, a mis hermanos Salvador, Rebeca, Mercedes, Juan y a sus respectivas familias.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios la oportunidad de concluir este proyecto tras haber podido disfrutar esta etapa de mi vida que estuvo llena de situaciones sorprendentes que gocé mucho, le agradezco la vida, la salud, mi familia y la oportunidad de aprender y crecer intelectual y espiritualmente...

Agradezco a mi asesor de tesis, Dr. Alonso Pérez Soltero por sus consejos y sugerencias, por su paciencia, por ser mi guía en este proyecto y ayudarme a no desistir, gracias por brindarme sus conocimientos y concederme su amistad.

Agradezco, con todo mi corazón, a mi familia su presencia constante durante este proyecto: gracias Víctor por tu apoyo en todo momento, gracias por tu amor, tus consejos y tu impulso, por ser mi compañero y por estar presente... Gracias mamá y papá por todo, por quererme, por formarme y por darme la oportunidad de cumplir los sueños y metas que me he propuesto, gracias por estar siempre conmigo y amarme tal y como soy... Gracias mamá por tu sonrisa y por tus ocurrencias que tanto he disfrutado... Gracias papá por todo tu amor y tus consejos a lo largo de la vida compartida, gracias hasta donde estés ahora, porque estoy segura que sigues mis pasos y te regocijas con mis logros, tal como siempre lo hiciste, ¡Viejito, te extraño mucho!... Gracias hermanos y hermanas porque su presencia en mi vida es muy importante para mí. Gracias por su apoyo incondicional tanto económico como moral, gracias por sus consejos, por ser mis cómplices, por todas las sonrisas compartidas y sobre todo por ser mis hermanos, los quiero mucho: Chava, Rebeca, Meche y Juan... y a ti Lupita Valenzuela también muchas gracias por tu presencia constante.

Agradezco con mucho cariño a Amina Marín sus consejos y sus palabras de aliento para motivarme a iniciar este proyecto y poder así consolidar el sueño postergado, muchas gracias por tu amistad.

Agradezco a CONACyT, al STAUS y al Programa Integral de Fortalecimiento Institucional (PIFI) por las becas otorgadas y los apoyos económicos brindados para contar con los recursos para realizar mis estudios de posgrado.

Agradezco al Dr. José Vicente Rodríguez Muñoz, maestro de la Universidad de Murcia España, por su hospitalidad y calidez durante mi estancia en esa ciudad, gracias por sus asesorías, sus sugerencias, sus consejos, el curso de Scopus y por su extraordinario trato, fue inolvidable vivir la experiencia de la movilidad bajo su tutela.

Agradezco al Ing. Heriberto Aja la oportunidad de realizar el proyecto de tesis dentro de su empresa, gracias por su apoyo constante y por su paciencia para ver cristalizado este proyecto. Gracias también a cada uno de los integrantes de KM Solución que me apoyaron durante el proceso del mismo: los que estaban, los que llegaron, los que se fueron, pero muy en especial a Leonardo Llanes Hoyos. También gracias a Karen, Oswaldo, Jessica, Daniela, Luis Fer y a los practicantes que participaron activamente en la realización de narrativas: Brianda, Erick, Tanya y José Carlos.

Gracias a la Universidad de Sonora por permitirme vivir la experiencia de ser nuevamente alumna y continuar siendo maestra, en especial muchas gracias al Dr. Jesús Leobardo Valenzuela y a Graciela Moraga por su apoyo.

Agradezco a mis maestros que durante la maestría compartieron sus conocimientos y experiencias conmigo, gracias por permitirme conocerlos y aprender de ustedes, un regalo invaluable: Dr. Alonso Pérez Soltero, Dra. Amina Marín, Dr. Mario Barceló, Dr. José Vicente Rodríguez Muñoz, Maestro Guillermo Cuamea, Dr. Luis Felipe Romero Dessens, Dr. José Lozano Taylor, Dra. Josefina Andrade Paco, Maestra Graciela Rodríguez, Maestro Víctor Herrera y Dr. Jaime León Duarte.

Agradezco a mis mejores amigos Libertad Antúnez y Armando Esparza por estar siempre presentes a pesar de la distancia, por estar conmigo en los buenos y malos momentos, gracias por su amistad, su presencia, por todos los detalles que siempre han tenido para conmigo y sobre todo gracias por ser mis hermanos de corazón. De igual forma gracias a Berenice Arteaga Romo por su amistad, su compañía en el transcurso de este proyecto y su entusiasmo por recibir a varios estudiantes de la maestría para que realizaran sus proyectos de tesis en la empresa donde laboraba. También gracias por todo su apoyo y paciencia durante la realización de los videos a David Miranda (camarógrafo) y a Servando Yáñez (postproductor) por el apoyo desinteresado en la realización de las narrativas digitales y a José Esparza por su creatividad.

A los maestros Ricardo Rodríguez, Javier Medina, Conny Mora, Miguel López Arrequevez, Tatliana Icedo, Elsy Parada, Diana Figueroa, Panchita Monge, Javier Esquer, Andrea Zavala, Mireya Scarona, Nora Munguía, Luis Velázquez, Juana Alvarado, Maritza Moreno, Yna Dávila, Ananí Alegría, José Luis Ochoa y Gerardo Sánchez por sus consejos, apoyo y por impulsarme con su ejemplo a continuar mis estudios.

Y por último agradezco a mis compañeros de la maestría la oportunidad de conocerlos, de convivir, de aprender y de brindarme su amistad, gracias por su apoyo, por la paciencia y por las anécdotas compartidas, muchas gracias a cada uno: Ricardo Archuleta; Ana Gabriel Zavala; Ana Karely Zavala; Carmen Viramontes; Pedro Sánchez (a ti gracias especiales por todas las asesorías y repasos compartidos); Paola Ortiz; Alejandro Gómez; Miguel Ángel Romero; Krisbel López; Lupita Luna; Omar Quiroz; Christian Méndez; Olinzer Román; Jorge Retes; Anahí Luque; y Florencio Ramírez.

ÍNDICE GENERAL

RESUMEN	i
ABSTRACT	iii
DEDICATORIA.....	iv
AGRADECIMIENTOS	v
ÍNDICE GENERAL	viii
ÍNDICE DE FIGURAS	x
ÍNDICE DE TABLAS	xiii
1. INTRODUCCIÓN	14
1.1. Presentación.....	14
1.2. Planteamiento del problema	16
1.3. Objetivo general.....	16
1.4. Objetivos específicos.....	16
1.5. Hipótesis	17
1.6. Alcances y delimitaciones.....	17
1.7. Justificación	17
2. MARCO DE REFERENCIA.....	18
2.1. El conocimiento y su gestión	18
2.1.1. El conocimiento	18
2.1.2. Gestión del conocimiento	23
2.1.3. Procesos de gestión del conocimiento	25
2.1.4. Ventajas de utilizar la gestión del conocimiento	28

2.1.5.	Lecciones aprendidas.....	29
2.1.6.	Mejores prácticas y procesos clave.....	31
2.2.	Memoria organizacional.....	32
2.2.1.	Definición de memoria organizacional.....	33
2.2.2.	Ventajas de contar con una memoria organizacional.....	35
2.2.3.	Herramientas útiles para la captura de la memoria organizacional.....	36
2.3.	Narrativas digitales (storytelling) como herramienta.....	38
2.3.1.	Qué son las narrativas (storytelling).....	38
2.3.2.	Pasos para realizar una narrativa verbal.....	41
2.3.3.	Transmedia, dramagement, gamificación y machinima.....	42
2.3.4.	Qué es una narrativa digital.....	44
2.3.5.	Evaluación de narrativas digitales.....	48
2.3.6.	Metodologías propuestas para realizar narrativas digitales.....	49
2.3.7.	Estudios previos de narrativas digitales aplicadas en empresas.....	53
3.	METODOLOGÍA.....	56
4.	IMPLEMENTACIÓN.....	72
5.	CONCLUSIONES, RECOMENDACIONES Y TRABAJOS FUTUROS.....	93
5.1.	Conclusiones.....	93
5.2.	Recomendaciones.....	95
5.3.	Trabajos futuros.....	97
6.	REFERENCIAS.....	98
7.	ANEXOS.....	110

ÍNDICE DE FIGURAS

<i>Figura 2. 1. Proceso de lecciones aprendidas (Dalkir, 2011).</i>	30
<i>Figura 3. 1. Metodología propuesta para la realización de narrativas digitales (elaboración propia).</i>	60
<i>Figura 3.2. Plantilla sugerida para evaluación inicial de narrativas digitales.</i>	69
<i>Figura 3.3. Evaluación del uso de la narrativa digital</i>	70
<i>Figura 3. 4. Evaluación de la metodología para realizar narrativas digitales</i>	71
<i>Figura 4. 1. Identificar procesos clave</i>	73
<i>Figura 4. 2. Identificar individuos clave</i>	74
<i>Figura 4. 3. Proceso de E-marketing en KM Solución</i>	76
<i>Figura 4. 4. Identificar el conocimiento a compartir</i>	77
<i>Figura 4. 5. Organizar la información con los expertos</i>	78
<i>Figura 4. 6. Elaborar el guión de la narrativa digital</i>	78
<i>Figura 4. 7. Ejemplo de storyboard realizado en KM Solución</i>	79
<i>Figura 4. 8. Elegir formato multimedia para conservar narrativa</i>	80
<i>Figura 4. 9. Captura de imágenes para narrativa</i>	81
<i>Figura 4. 10. Ejemplo de imágenes para “vestir” el texto</i>	81

<i>Figura 4. 11. Edición, armado y revisión de narrativa</i>	<i>82</i>
<i>Figura 4. 12. Narrativa digital terminada</i>	<i>83</i>
<i>Figura 4. 13. Integrar la narrativa a la biblioteca digital de KM Solución</i>	<i>83</i>
<i>Figura 4. 14. Integrar narrativa a memoria organizacional</i>	<i>84</i>
<i>Figura 4. 15. Ubicar narrativas digitales sobre tema de interés.....</i>	<i>85</i>
<i>Figura 4. 16. Utilizar la narrativa digital</i>	<i>86</i>
<i>Figura 4. 17. Evaluar narrativa digital.....</i>	<i>87</i>
<i>Figura 4. 18. Ejemplo de la evaluación realizada de la narrativa digital.....</i>	<i>88</i>
<i>Figura 4. 19. Ejemplo de evaluación del uso de la narrativa digital.....</i>	<i>90</i>
<i>Figura 4. 20. Ejemplo de evaluación del uso de la metodología para realizar narrativas digitales.</i>	<i>92</i>
<i>Figura 7. 1. Metodología propuesta para realizar narrativas digitales.....</i>	<i>123</i>
<i>Figura 7. 2. Formato de una historia</i>	<i>127</i>
<i>Figura 7. 3. Formato para elaborar storyboard.....</i>	<i>129</i>
<i>Figura 7. 4. Ejemplo de storyboard.</i>	<i>130</i>
<i>Figura 7. 5. Plantilla para evaluar narrativas digitales.....</i>	<i>134</i>
<i>Figura 7. 6. Evaluación realizada en la empresa al inicio de actividades de los practicantes.....</i>	<i>136</i>

<i>Figura 7. 7. Plantilla para evaluar el uso de las narrativas digitales.....</i>	<i>137</i>
<i>Figura 7. 8. Encuestas aplicadas sobre el uso de las narrativas digitales.....</i>	<i>139</i>
<i>Figura 7. 9. Plantilla para evaluar el uso de la metodología para realizar narrativas digitales.....</i>	<i>140</i>
<i>Figura 7. 10. Encuestas aplicadas para evaluar la metodología para realizar narrativas digitales.</i>	<i>141</i>

ÍNDICE DE TABLAS

<i>Tabla 2. 1. Características del conocimiento tácito y explícito (Holste et al., 2010).</i>	22
<i>Tabla 2. 2. Propiedades del conocimiento tácito y explícito (Dalkir, 2011).</i>	22
<i>Tabla 2. 3. Algunos procesos de GC propuestos por diversos autores.</i>	27
<i>Tabla 2. 4. Resumen de los impactos de la gestión del conocimiento en la organización.</i>	28
<i>Tabla 2. 5. Herramientas y métodos para GC que no son TI (Young, 2010)</i>	37
<i>Tabla 2. 6. Herramientas y métodos para GC que son TI (Young, 2010)</i>	38
<i>Tabla 2. 7. Tipos de narración empresarial (Kochneva, 2013).</i>	41
<i>Tabla 3. 1. Proceso clave y narrativa digital a desarrollar</i>	61
<i>Tabla 4. 1. Procesos clave y propuesta de narrativas KM Solución.</i>	74
<i>Tabla 4. 2. Narrativas a desarrollar sobre E-marketing en KM Solución</i>	75
<i>Tabla 7. 1. Métodos, técnicas y herramientas de la GC (Young, 2010), (Dalkir, 2011), (Khuzaimah y I Hassan, 2012), (Gurteen, 2013).</i>	117

1. INTRODUCCIÓN

La gestión del conocimiento (GC) es un tema de gran actualidad, ya que avanzamos hacia una sociedad en la cual el capital esencial es precisamente el conocimiento. Diversos autores precisan que la GC es una sorprendente mezcla de estrategias, herramientas y técnicas, algunas de las cuales no son precisamente innovaciones: la narración de historias (storytelling), la tutoría de igual a igual y el aprendizaje de los errores.

La narración de historias, tanto en forma verbal oral o escrita, es un vehículo para capturar y compartir el conocimiento. En este sentido, la narración de historias es considerada una vía fundamental para que los seres humanos se comuniquen sin importar la forma de hacerlo. Además se aplica en la gestión y prácticas de la organización con el fin de alcanzar objetivos específicos y funciona como un suplemento a las herramientas de gestión tradicionales. Por lo tanto, el objetivo dentro de las organizaciones, debe ser identificar aquellas historias que mejor comuniquen la historia fundamental de la compañía y que al mismo tiempo garanticen su repetición.

En este capítulo se presenta la información sintetizada sobre la empresa donde se llevó a cabo el proyecto de tesis, el planteamiento del problema detectado que dio pauta para la investigación, el objetivo general y los específicos, la hipótesis establecida, los alcances y delimitaciones del proyecto, así como la justificación del trabajo realizado.

1.1. Presentación

KM Solución es un despacho de consultoría que nace en el año de 2009. Su objetivo es ofrecer a sus clientes soluciones de clase mundial con el propósito de alinear el talento del personal, en los procesos, los productos y servicios, que impacten en el

resultado de la empresa mediante el empleo de técnicas, métodos y estrategias del conocimiento y experiencias personales (KM Solución, 2012).

El despacho de KM Solución se encuentra en Hermosillo, Sonora, en un área comercial del Norte de la ciudad. En los años que lleva de funcionamiento ha logrado atraer a reconocidas empresas nacionales que hoy reciben los servicios que brindan.

Para ofrecer sus servicios, KM Solución hace uso de la tecnología, realiza reuniones virtuales con sus clientes y da seguimiento a los proyectos de consultoría en forma presencial. Actualmente se encuentra en la búsqueda del canal más adecuado de comunicación para hacer realidad que el conocimiento que se posee sea compartido, utilizado y/o replicado como propuesta de valor de la empresa (H. Aja, entrevista personal, 24 de noviembre 2012).

Entre los problemas que enfrenta son: falta de asistencia a las reuniones de seguimiento, tanto por parte de los clientes, como de su personal; desconocimiento de los acuerdos establecidos en las reuniones, incremento de tiempo invertido para compartir la información, errores u omisiones de quienes participan en la repetición de la información, desatención del mensaje esencial en el reenvío de información; falla en la comunicación continua entre el personal operativo de KM Solución y los consultores, así como con las empresas, directivos y ejecutivos a los que se brinda atención; todo esto provoca que la dinámica laboral se vea entorpecida y comprometida y los tiempos de respuesta se prolonguen.

Además en visitas a las empresas a las que se les ofrecen los servicios se obtiene información valiosa que resulta útil para la resolución de problemas o adecuación de proyectos, sin embargo, al ser un conocimiento tácito y derivarse de una charla o entrevistas, no existe forma de conservarlo para acceder posteriormente a él.

También, en el día a día las vivencias, experiencias, valores, creencias y conocimientos se pierden, tanto en el entorno de KM Solución, como en el de sus

clientes, pues el personal cambia y esto ocasiona que el conocimiento tácito se pierda.

1.2. Planteamiento del problema

La empresa KM Solución cuenta con gran cantidad de conocimiento tácito. Por la importancia y relevancia que le da al mismo, le interesa en particular aprovechar aquel que le permita mantener y transferir sus valores, creencias y vivencias que suceden durante la resolución de problemas o desarrollo de proyectos con sus clientes.

En la empresa KM Solución se han vivido diferentes historias, experiencias y anécdotas de valor que es importante conservar. Este conocimiento debe documentarse adecuadamente para capitalizar las historias que se puedan generar y puedan ser utilizadas en proyectos presentes y futuros, y la información y conocimiento sobre esas historias se mantenga en la empresa sin ser afectados por el paso del tiempo o con el cambio de personal.

1.3. Objetivo general

Diseñar e implementar una metodología que permita estructurar, documentar, recuperar y compartir el conocimiento, vivencias y experiencias, a través de narraciones digitales en la empresa KM Solución.

1.4. Objetivos específicos

- ❖ Proponer una secuencia de pasos a seguir para realizar narrativas digitales como apoyo a la gestión del conocimiento de KM Solución.
- ❖ Aplicar el modelo metodológico para realizar narraciones digitales dentro de la empresa.
- ❖ Identificar y/o desarrollar una herramienta que facilite la captura y recuperación de las narraciones digitales.

1.5. Hipótesis

La implementación de una metodología para la narración de historias en formato digital mejorará la transmisión y conservación del conocimiento tácito dentro de KM Solución.

1.6. Alcances y delimitaciones

El presente proyecto contempla el diseño e implementación de una metodología para realizar narrativas digitales de historias que suceden dentro de KM Solución y con la interacción que tienen con las empresas que asesoran, que les permita conservar el conocimiento considerado importante tanto para ellos como para sus clientes y que pueda ser reutilizado para uso futuro. Se contempla la realización de al menos 8 narrativas.

1.7. Justificación

Debido a constante intercambio de información y al establecimiento de metas y proyectos dentro de KM Solución con sus clientes y empleados, es necesario capturar, mediante algún tipo de herramienta sugerida por la gestión del conocimiento, aquella información que ofrezca datos y conocimientos que puedan ser replicados, reutilizados, o analizados para ofrecer un mejor servicio al cliente o para el crecimiento profesional de los empleados.

La narración de historias, en formato digital, es una alternativa y se propone como una técnica que ofrecerá mayores beneficios a la organización, ya que se podrá contar con una herramienta que permita recopilar anécdotas, conocimiento e información narrados y compartidos por los propios protagonistas a fin de conservarlos y poder recuperarlos para compartirlos con las presentes y futuras generaciones que pertenezcan al mismo entorno laboral o que soliciten la asesoría de KM Solución.

2. MARCO DE REFERENCIA

En este capítulo se presenta información acerca de los temas investigados para la estructuración y realización del presente trabajo de tesis. Entre los principales temas que se desarrollan están: el conocimiento y su gestión, procesos y ventajas de la gestión del conocimiento; lecciones aprendidas, procesos clave y mejores prácticas; memoria organizacional, ventajas y herramientas; narrativas, narrativas digitales, estudios previos.

2.1. El conocimiento y su gestión

Para que una empresa sea eficaz y tenga ventaja competitiva, el conocimiento es un elemento crítico, se debe conocer qué se sabe, lo que otros saben y lo que no se sabe, ya que es una necesidad identificar y utilizar el conocimiento que existe dentro de la organización (Hannabuss, 2000).

2.1.1. El conocimiento

El conocimiento no es un dato o información pues a pesar de que está relacionado con ambos existe diferencia entre ellos (Davenport y Prusak, 2000). Por tanto, es importante destacar que los datos, información y conocimiento no son conceptos intercambiables. El éxito o fracaso organizacional pueden depender de saber cuál de ellos es necesario y qué se puede y qué no se debe hacer con cada uno de ellos. Entender lo que cada uno de estos conceptos es y cómo se llega de uno a otro es esencial para hacer que el conocimiento funcione correctamente.

Davenport y Prusak (2000) indican que los datos son un conjunto de hechos discretos y objetivos sobre acontecimientos y que en un contexto organizacional su descripción más útil se relaciona con registros estructurados de transacciones. Dalkir (2011) señala que los datos son directamente observables o verificables.

Por su parte, Peter Drucker (1988) mencionan que la información son datos notables con propósito, por lo que los datos por sí mismos no son relevantes, ya que solos no dicen nada sobre su propia importancia o insignificancia, no proporcionan ningún juicio o interpretación, ni sostienen alguna acción. Los datos son importantes para las organizaciones porque son la materia prima esencial para la creación de información. Los datos se convierten en información cuando su creador les añade significado (Davenport y Prusak, 2000).

La información es definida por Dalkir (2011) como el contenido que representa los datos analizados. Davenport y Prusak (2000) la definen como un mensaje, que puede estar contenido en un documento o en un medio audible o visual, donde participan un emisor y un receptor. La función de la información es cambiar la forma en que el receptor percibe algo, de tal manera que repercuta en su juicio y su conducta. La información tiene como propósito impactar en el conocimiento o visión de la persona que la recibe para hacer una diferencia. Tal como lo estableció Druker (1988) en su definición, la información tiene sentido, relevancia y propósito.

Sobre el conocimiento, Dalkir (2011) lo define como la información subjetiva y valiosa que ha sido validada y organizada en un modelo mental, y se utiliza para dar sentido a nuestro mundo, por lo general se origina de la experiencia acumulada e incorpora las percepciones, creencias y valores.

Davenport y Prusak (2000) definen el conocimiento como una mezcla fluida de experiencias enmarcadas, valores, información contextual y la visión de expertos que proporcionan una estructura para evaluar e incorporar nuevas experiencias e información. Se origina y se aplica en la mente de los conocedores. En las organizaciones, con frecuencia se incrusta no sólo en documentos o repositorios, sino también en las rutinas organizativas, procesos, prácticas y normas.

Esta última definición, que es la más utilizada en los artículos de GC, aclara que el conocimiento no es puro o simple, sino que es una mezcla de diversos elementos:

es fluido con una estructura formal; es intuitivo y por lo tanto difícil de capturar en palabras o de entender completamente en términos lógicos.

De acuerdo con Giannetto y Wheeler (2004) el conocimiento es más que datos o información, abarca: creencias, valores, creatividad, juicio, habilidades, experiencias, teorías, reglas, opiniones, conceptos y vivencias previas. Por ello es preciso racionalizar y comprender los datos para convertir la información en conocimientos. Esos conocimientos que ayudan a manejar situaciones, realizar tareas y actividades complejas, a aprender de las experiencias y refinar las conductas futuras en consecuencia.

El conocimiento existe dentro de las personas y se deriva de la información así como la información que proviene de los datos (Davenport y Prusak, 2000).

Otras definiciones que diversos autores exponen sobre qué es el conocimiento son retomadas por Serna (2012) quien menciona que O'Dell, Essaides, Ostro y Grayson (1998) y Tiwana (2000) describen el conocimiento como información adecuada para ser procesada. Kanter (1999) indica que el conocimiento establece el poder de actuar y tomar decisiones que produce valor.

Además Serna (2012) señala que de acuerdo con la OCDE (1996) y Rennie (1999) el conocimiento también se define como una serie acerca de “saber qué” (know-what), conocimientos técnicos y “saber quién” (know-who). Retoma a Nonaka y Takeuchi (1995) quienes indican que es un proceso humano dinámico para justificar las creencias personales acerca de la verdad y concluye con Orange, Dugat y Acker (2000) quienes consideran al conocimiento el resultado del proceso de aprendizaje.

Por otro lado, Ribeiro (2012) sugiere que existe un antiguo debate acerca de la naturaleza de la existencia del conocimiento: si es algo dado o es una construcción social, si es propiedad de los individuos o colectividades y si es susceptible a ser codificado o está en su forma tácita, entre otros aspectos que se han debatido.

Dalkir (2011) precisa que hay dos tipos principales de conocimiento: tácito y explícito.

El conocimiento tácito se desarrolla a partir de la experiencia, es difícil de formalizar, como lo es también de comunicar. El conocimiento tácito suele residir en las cabezas de los conocedores. Un individuo puede adquirir conocimiento tácito a través de modelos mentales, de las habilidades técnicas de observación a otras personas, de la imitación y la práctica. El conocimiento tácito es difícil de articular y difícil de poner en palabras, texto, o dibujos.

Por otra parte, el conocimiento explícito representa el contenido que ha sido capturado en una forma tangible, tales como palabras, grabaciones de audio o imágenes. El conocimiento explícito suele estar contenido dentro de medios materiales o concretos.

La interacción entre las dos formas de conocimiento (explícito y tácito) conduce a la creación de nuevos conocimientos o nuevas formas de conocimiento (Teerajetgul y Chareonngam, 2008). Algo importante por señalar, de acuerdo con Dalkir (2011) es que un mismo contenido puede ser explícito para una persona y tácito para otra.

En la tabla 2.1. se muestran las características del conocimiento tácito y conocimiento explícito que diversos autores han señalado.

Autor	El conocimiento explícito	El conocimiento tácito
Athanassiou y Nigh (2000)		La transferencia depende de la credibilidad del emisor, se logra más eficazmente a través de la interacción cara a cara
Choo (2000)	Productos, patentes, código, bases de datos, herramientas, prototipos, dibujos técnicos, audiovisuales, procedimientos de operación	Aprendido a través de la observación y la imitación; compartir a través de analogías, metáforas e historias
Clarke y Rollo (2001)	Codificado, formal, sistemático, informes, manuales, documentos	Experimental, intuitivo, comunicado a través de la colaboración cara a cara
Davenport y Grover (2001)	Fácilmente codificado	Principalmente transferido a través de la interacción directa entre los individuos
Epstein (2000)	Datos, instrucciones, información objetiva sencilla, progreso del trabajo, estado	Los grandes temas de imagen, información en la empresas / rumores / chismes, necesidades, nuevas ideas, percepción, intuición, problemas, preocupaciones, resultados

Haldin - Herrgard (2000)	Libretas, conferencias, bases de datos, libros de texto, manuales, boletines	Intuición, la regla de dedo, corazonada, habilidad personal
Meso y Smith (2000)	Saber qué, saber por qué, saber cómo, derechos de autor, patentes, marcas comerciales	Modelos mentales, creencias, persuasión, atención al por qué
Scott (2000)		Transferido a través de la interacción cara a cara, observación, imitación, práctica, las experiencias compartidas sobre la base de la confianza
Smith (2001)	Académico, sabes qué, medios impresos o electrónicos, manuales, expresiones matemáticas, derechos de autor, patentes	Práctico, orientado a la acción, saber cómo, se asemeja a la intuición, modelos mentales, valores, creencias, percepciones, ideas, suposiciones. Intercambio a través de "ferias del conocimiento, comunidades de aprendizaje, misiones de estudio, viajes, consejos consultivos, rotación de puestos"
Wong y Radcliffe (2000)	Documentos, planos, manuales, patentes	Reglas de dedo, trucos del oficio, heurística, estimación y capacidad de imaginar, maniobras físicas, aumento de la eficiencia, formación de imagen y reconocimiento y manejo de las relaciones humanas
Zack (1999b)	Fórmulas matemáticas, manuales de capacitación, literatura de productos, programas de computadora	Compartir mediante conversaciones altamente interactivas, narrativas, experiencias compartidas

Tabla 2. 1. Características del conocimiento tácito y explícito (Holste et al., 2010).

Por su parte Dalkir (2011) resume, en la tabla 2.2. algunas de las principales propiedades del conocimiento tácito y explícito.

Propiedades del conocimiento tácito	Propiedades del conocimiento explícito
Capacidad de adaptación, para hacer frente a situaciones nuevas y excepcionales	Capacidad para difundir, reproducir, acceder y volver a aplicar en toda la organización
Experiencia, saber cómo, saber por qué y qué es lo importante	Capacidad para enseñar, entrenar
Capacidad para colaborar, compartir una visión, para transmitir una cultura	Capacidad para organizar, sistematizar, para traducir una visión en una declaración de misión dentro de las directrices operacionales
Entrenamiento y tutorías para transferir conocimiento experimental sobre una base de uno a uno, cara a cara	Transferencia de conocimientos vía productos, servicios y procesos documentados

Tabla 2. 2. Propiedades del conocimiento tácito y explícito (Dalkir, 2011).

Por lo general, el conocimiento tácito tiende a ser el bien más valioso y la paradoja reside en el hecho de que cuanto más difícil es para articular un concepto como historia, se considera más apreciado.

La transmisión del conocimiento tácito es crucial para las organizaciones para asegurar que la experiencia individual se transfiere a un equipo o departamento, en

lugar de centrarse en un empleado. Es importante incluir tecnologías de información (TI), ya que, además de conservarse los conocimientos técnicos, es necesario contar con una combinación de conocimiento y experiencia para resolver problemas cotidianos, ponerlos en práctica y desarrollar nuevos sistemas dentro de las organizaciones (Borges, 2013).

2.1.2. Gestión del conocimiento

Nonaka y Takeuchi (1995) definen a la gestión del conocimiento como un proceso de aplicación sistemático para la captura, estructura, gestión y difusión del conocimiento generado en toda la organización con el fin de hacer más eficientes los procesos de la misma, mejorar las prácticas de reutilización y reducir costos derivados del rediseño de los proyectos.

Por su parte, Ramírez (2012) señala que la gestión del conocimiento permitirá conocer la forma de cómo se va a captar, organizar y acceder a todas las experiencias, habilidades, ideas, procesos y conocimientos que existen en las organizaciones y cómo los mismos miembros de la empresa conservan estos conocimientos para el uso en sus funciones. Es básico entender que el aprendizaje es un elemento importante para poder aquilatar la sabiduría en cada persona.

Estas definiciones, concuerdan en que la gestión del conocimiento es la disciplina que promueve la generación, colaboración y utilización del conocimiento para el aprendizaje organizacional, generándole nuevo valor y elevando el nivel de competitividad con miras a alcanzar sus objetivos con eficiencia y eficacia (Naranjo, 2009).

La gestión del conocimiento es un tema de gran actualidad en la sociedad, en el ejercicio de las diferentes profesiones y en el campo científico, ya que se avanza hacia una sociedad del conocimiento en el cual el capital esencial es el conocimiento. Estamos enfrentando un periodo en el que tenemos que aprender a conseguir e

interpretar información ya que la sociedad del conocimiento está cambiando por completo las estructuras sociales, la forma de comportarnos y dirigirnos (PuntoMov, 2004). Debido a esto, el conocimiento se está convirtiendo en el bien más valioso de cualquier organización, y también en el elemento clave para vivir, relacionarse con otros, y crear e innovar productos y servicios (Tobón y Núñez Rojas, 2006).

Luis Ovidio Galaviz, experto en gerencia del conocimiento, señala que la gestión del conocimiento ha sufrido una evolución (Telemedellín, 2012), y ya ha tenido 4 generaciones. La primera estuvo concentrada en documentar el conocimiento, la cual no fue muy exitosa porque es muy laboriosa y muy costosa. La segunda generación se relacionó con la comunicación, esta etapa generó un impacto grande, porque además de documentar hubo que difundir; en esta generación aparecieron las comunidades de práctica, lo que hace que el conocimiento esté realmente distribuido en las personas de la organización que tengan interés o que sea de interés para su aplicación práctica en el puesto de trabajo.

La tercera generación fue clave pues mostró los resultados esperados, abarcó el valor del conocimiento, su enfoque es que las empresas deben tener conciencia de la generación y aplicación del conocimiento, el cual al ser generado por la empresa debe ser aplicado en toda la organización, no se debe quedar en una persona o equipo de personas. En esta etapa apareció la innovación como un concepto muy importante dentro de la gestión del conocimiento, además aquí surgió la gestión de continuidad del conocimiento para que el conocimiento se quede en la empresa, se recicle y se aplique continuamente en la empresa.

La cuarta generación de la gestión del conocimiento es la evolución de la aplicación del conocimiento en las empresas, esta generación se llama Sabiduría Empresarial, aquí la empresa ya es consciente del aprendizaje y de la inteligencia, adicional al conocimiento y su aplicación. El punto central radica en el aprendizaje como centro

de trabajo, lo que puede traer como consecuencia que este conocimiento que se genera pueda venderse.

Desde diversos ámbitos ha surgido un enorme interés en la gestión del conocimiento, pues este activo intangible es una fuente indiscutible de valor organizativo (Ordóñez de Pablos, 2001).

2.1.3. Procesos de gestión del conocimiento

La gestión del conocimiento eficaz requiere organización para identificar, generar, adquirir, difundir y capturar los beneficios de los conocimientos que proporcionan una ventaja estratégica a la empresa. Una clara distinción debe hacerse entre la información que puede ser digitalizada y los activos del verdadero conocimiento que sólo puede existir en el contexto de un sistema inteligente (Dalkir, 2011).

En un ciclo de la información, el conocimiento puede ser visto como la ruta que sigue la información con el fin de transformarse en un valioso activo estratégico para la organización a través de un ciclo de gestión del conocimiento. Uno de los procesos más importantes de la gestión del conocimiento es identificar y localizar las fuentes del conocimiento y el conocimiento en la organización. Este conocimiento valioso se traduce a una forma explícita (codificación del conocimiento), con el fin de facilitar y obtener una difusión más amplia. Redes, prácticas e incentivos son establecidos para facilitar la transferencia de conocimientos de persona a persona, así como las conexiones del conocimiento contenido en las personas con el fin de resolver problemas, tomar decisiones o actuar con base en el mejor conocimiento posible. Una vez que este conocimiento es valorado y probado en su terreno, y se sabe cómo hacerlo (know-how), se transfiere a un repositorio de conocimiento organizacional para convertirse en parte de la memoria organizacional. En la tabla 2.3. se muestra la secuencia que algunos autores han dado a los procesos de la gestión de conocimiento (Rubenstein-Montano, et al., 2001), (Young, 2010), (Dalkir, 2011), (Caraballo, et al., 2009).

Estructura	Descripción
An Integrated KM Cycle (Dalkir, 2011)	1. Capturar, crear, contribuir. 2. Filtrar, seleccionar. 3. Codificar. 4. Refinar. 5. Compartir. 6. Acceder. 7. Aprender. 8. Aplicar. 9. Evaluar y 10. Reusar, ceder.
Andersen Consulting (Rubenstein-Montano, et al., 2001)	1. Adquirir. 2. Crear. 3. Sintetizar. 4. Compartir. 5. Se usa para lograr las metas organizacionales y 6. Entorno que permita compartir conocimientos
Arthur Andersen Consulting (Rubenstein-Montano, et al., 2001)	1. Evaluar. 2. Definir el papel del conocimiento. 3. Crear una estrategia de conocimiento vinculada a los objetivos de negocio. 4. Identificar los procesos, las culturas y las tecnologías necesarias para la implementación de una estrategia de conocimiento y 5. Implementar mecanismos de retroalimentación
Buckley y Carter Centre for International Business, University of Leeds (Rubenstein-Montano, et al., 2001)	Enfoque de negocios basado en procesos para la gestión del conocimiento no existe una metodología formal, sino que los procesos clave del conocimiento se identifican: 1. Características de conocimiento. 2. Valor agregado de la combinación de conocimientos. 3. Los participantes. 4. Métodos de transferencia de conocimiento. 5. Gobernanza y 6. Rendimiento
Bukowitz and Williams (Dalkir, 2011)	1. Obtener. 2. Usar. 3. Aprender. 4. Contribuir. 5. Evaluar. 6. Construir / sustentar. 7. Ceder
Dalkir, Kimiz (Dalkir, 2011)	1. Capturar y/o crear el conocimiento. 2. Evaluar. 3. Compartir y diseminar el conocimiento. 4. Contextualizar. 5. Adquirir y aplicar el conocimiento. 6. Actualizar
Dataware Technologies (Young, 2010)	1. Identificar el problema de negocio. 2. Prepararse para el cambio. 3. Crear el equipo GC. 4. Llevar a cabo la auditoría de conocimiento y análisis. 5. Definir las características clave de la solución. 6. Implementar los bloques de construcción para GC y 7. Enlazar el conocimiento a las personas
Delphi Group (Rubenstein-Montano, et al., 2001)	Los detalles acerca de una metodología no han sido dados, pero los siguientes aspectos son abordados: 1. Conceptos clave y marcos para la GC. 2. Cómo utilizar la GC como herramienta competitiva. 3. Los aspectos culturales y de GC. 6. Análisis de mercado. 7. La justificación de la GC y 8. Implementación de la GC.
Ernst y Young (Rubenstein-Montano, et al., 2001)	1. Generación de conocimiento. 2. Representación del conocimiento. 3. Codificación del conocimiento y 4. Aplicación del conocimiento
Holsapple y Joshi Kentucky Initiative for Knowledge Management (Rubenstein-Montano, et al., 2001)	1. La adquisición de conocimientos (incluyendo extracción, Interpretación y transferencia). 2. Selección de conocimiento (incluyendo localización, recuperación y transferencia). 3. Internalización del conocimiento (incluyendo evaluación, orientación y depósito). 4. Usar el conocimiento. 5. La generación de conocimiento (incluyendo supervisión, evaluación, producción y transferencia) y 6. Externalización del conocimiento (incluyendo orientación, producción y transferencia)
The Knowledge Research Institute (Rubenstein-Montano, et al., 2001)	1. Apalancar el conocimiento existente. 2. Crear nuevo conocimiento. 3. Capturar y almacenar conocimiento. 4. Organizar y transformar el conocimiento y 5. Implementar el conocimiento.
Liebowitz (Rubenstein-Montano, et al., 2001)	1. Transformar la información en conocimiento. 2. Identificar y verificar el conocimiento. 3. Capturar y asegurar el conocimiento. 4. Organizar el conocimiento. 5. Recuperar y aplicar los conocimientos. 6. Combinar el conocimiento. 7. Aprender del conocimiento. 8. Crear conocimiento (bucle de vuelta a) y 9. Distribuir o vender el conocimiento.
Liebowitz y Beckman (Rubenstein-Montano, et al., 2001)	1. Identificar (Determinar las competencias básicas, la estrategia de abastecimiento y dominios de conocimiento). 2. Capturar (Formalizar el conocimiento existente). 3. Seleccionar (Evaluar la importancia del

	conocimiento, el valor, y la precisión y resolver los conocimientos en conflicto). 4. Almacenar (Representar memoria corporativa en el repositorio de conocimiento). 5. Compartir (Distribuir conocimiento de forma automática a los usuarios sobre la base de intereses y trabajar y colaborar en el trabajo del conocimiento a través de equipos virtuales). 6. Aplicar (Recuperar y utilizar el conocimiento en la toma de decisiones, resolución de problemas, la automatización o apoyar el trabajo, ayudas de trabajo y formación). 7. Crear (Descubrir nuevos conocimientos mediante la investigación, la experimentación y el pensamiento creativo) y 8. Vender (Desarrollar y comercializar nuevos productos y servicios basados en el conocimiento)
Marquardt (Rubenstein-Montano, et al., 2001)	1. Adquisición. 2. Creación. 3. Transferencia y utilización y 4. Almacenamiento
Meyer and Zack (Dalkir, 2011)	1. Adquisición. 2. Refinamiento. 3. Almacenamiento / Recuperación. 4. Distribución. 5. Presentación.
O'Dell (Rubenstein-Montano, et al., 2001)	1. Identificar, 2. Recoger. 3. Adaptar. 4. Organizar, 5. Aplicar. 6. Compartir y 7. Crear
Probst, et al. (Caraballo, et al., 2009)	Establecer las metas del conocimiento para 1. Identificar, 2. Adquirir, 3. Desarrollar, 4. Distribuir, 5. Usar, 6. Retener, para luego realizar medición del conocimiento y retroalimentar
American Productivity and Quality Center Price Waterhouse Coopers (Rubenstein-Montano, et al., 2001)	1. Buscar. 2. Filtrar (por fecha). 3. Formato (del problema). 4. Reenviar (a las personas correctas) y 5. Retroalimentación (de los usuarios)
Skandia (Rubenstein-Montano, et al., 2001)	Universal Networking Capital Intelectual: Enfatiza 1. Creación de redes y el intercambio de conocimientos. 2. Conocimientos de navegación por los equipos de proyectos. 3. Caja de herramientas de desarrollo de capital intelectual
Van der Spek y Spijkervet (Rubenstein-Montano, et al., 2001)	1. Desarrollar nuevos conocimientos. 2. Proteger los conocimientos nuevos y existentes. 3. Distribuir el conocimiento y 4. Combinar los conocimientos disponibles
Van Heijst et al. CIBIT, Netherlands (Rubenstein-Montano, et al., 2001)	1. Desarrollo (creación de nuevas ideas, analizar fallas y examinar las experiencias actuales). 2. Consolidar (almacenar el conocimiento individual, la evaluación y la indexación). 3. Distribuir (informar a los usuarios) y 4. Combinar (combinación de información dispares y aumentar el acceso a los datos distribuidos)
Wiig (Rubenstein-Montano, et al., 2001)	1. Creación. 2. Fuente. 3. Compilación. 4. Transformación. 5. Difusión, 6. Aplicación y 7. Valor de Realización

Tabla 2. 3. Algunos procesos de GC propuestos por diversos autores.

En general, la gestión del conocimiento se considera un activo clave de la organización. Sin embargo, la cultura organizacional, estrategia empresarial y la motivación individual para compartir conocimientos deben ser tomadas en consideración para el éxito de la implementación de la gestión del conocimiento (Forcada, et al., 2013).

2.1.4. Ventajas de utilizar la gestión del conocimiento

Uno de los aspectos más importantes de la gestión del conocimiento es la creación de un sistema capaz de proporcionar los mecanismos y metodologías que permitan identificar el conocimiento adecuado en el lugar correcto y en la persona adecuada y en el momento preciso dentro de una empresa, esto permite que la organización tenga ventaja competitiva, aumente su presencia en el mercado y pueda tener superioridad continua y permanente a través de utilización del capital intelectual de la empresa para mejorar sus mejores productos y servicios (Oztemel y Arslankaya, 2012).

Las ventajas que se obtienen al utilizarse la gestión del conocimiento pueden sintetizarse como aquellos impactos positivos que se generan en la organización. Becerra-Fernandez y Sabherwal (2010) los mencionan en la tabla 2.4.:

Niveles de impacto	Aspectos impactados
Personas	Aprendizaje empleado Adaptabilidad empleada Satisfacción en el trabajo empleado
Procesos	Efectividad de los procesos Eficiencia de los procesos Innovaciones en los procesos
Productos	Productos con valor agregado Productos basados en el conocimiento
Desempeño organizacional	Impactos directos - Retorno de la inversión Impactos indirectos - Economías de escala y alcance - Ventaja competitiva sostenible

Tabla 2. 4. Resumen de los impactos de la gestión del conocimiento en la organización (Becerra-Fernandez y Sabherwal, 2010).

Darroch y McNaughton (2002) señalan que la gestión eficaz del conocimiento es un método para mejorar la innovación y el rendimiento, sobre todo en aquellas empresas que son sensibles a la información sobre los cambios que ocurren en el mercado. Y Cepeda-Carrión (2006) fundamenta que la gestión del conocimiento

organizacional se ha convertido en una fuente de ventaja competitiva ampliamente reconocida.

Por su parte Urbancová y Stachová (2013) explican que la gestión del conocimiento ofrece la posibilidad de tener una continuidad del conocimiento segura, pues permite que cada trabajador comparta sus conocimientos con sus colegas y cuando deja la organización con sus sucesores.

Una creencia popular es que la gestión del conocimiento se centra en la representación de lo que es tácito en formas más explícitas o tangibles, por lo general utilizando algún tipo de Intranet o portal del conocimiento. La gestión del conocimiento es mucho más amplia e incluye el aprovechamiento del valor del conocimiento de la organización y los conocimientos técnicos que se acumula con el tiempo. Este enfoque es mucho más holístico y centrado en el usuario e inicia con un análisis de las necesidades para comprender mejor cómo al mejorar el intercambio de conocimientos se puede beneficiar a determinadas personas, grupos y a la organización en su conjunto. Ejemplos exitosos de intercambio de conocimientos son recogidos y documentados en forma de lecciones aprendidas y mejores prácticas y éstos pasan a formar el núcleo de las historias organizacionales (Dalkir, 2011).

2.1.5. Lecciones aprendidas

Dalkir (2011) apunta que dentro de una organización las lecciones aprendidas son aquellos eventos que pueden considerarse fracasos y que han dejado experiencia en los trabajadores del conocimiento. Sin embargo, Dalkir (2011) retoma a Secchi (1999) para definir “una lección aprendida” como el conocimiento o la comprensión adquirida por la experiencia; donde la experiencia puede ser positiva (una prueba o misión), o negativa (un accidente o fracaso). En general, el concepto de las lecciones aprendidas incluye los siguientes aspectos:

- Conocimientos adquiridos por la experiencia.
- Pueden ser positivas o negativas (abordar un éxito o un fracaso).

- Implica que el conocimiento es capturado y su reutilización es promovida para aumentar el aprendizaje organizacional (es decir, para evitar la repetición o para promover la aplicación de la repetición)
- Las lecciones aprendidas se obtienen típicamente después de realizar una o más sesiones ya concluido el proyecto (cualquier tipo de ejercicio reflexivo que se pide a los participantes para identificar lo que funcionó bien y lo que podría mejorarse con el fin de preservar este conocimiento en la memoria de la organización y con el fin de ser capaz de transmitir o transferir este conocimiento a las personas que tendrá que realizar las mismas tareas).

Las lecciones aprendidas tienen que ver con la captura de los resultados de aprendizaje ascendente, ya que son una síntesis de valiosas experiencias obtenidas por los empleados en el diario “hacer”.

Los pasos que se incluyen en el proceso de las lecciones aprendidas se muestran en la figura 2.1.

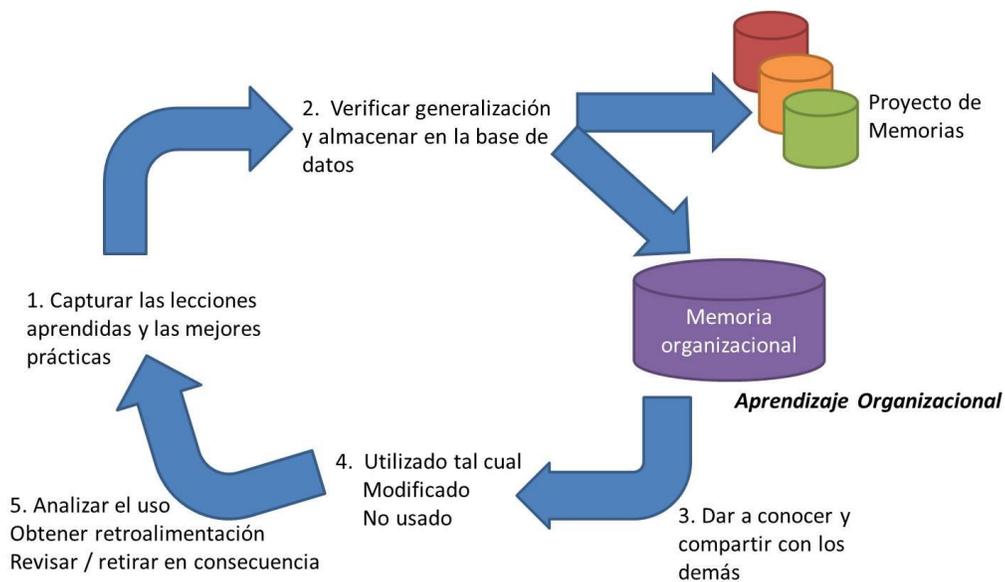


Figura 2. 1. Proceso de lecciones aprendidas (Dalkir, 2011).

Cabe señalar que la captura se puede hacer tanto a nivel personal, grupal como organizacional.

Las lecciones aprendidas se almacenan en una base de datos accesible en un formato que permite una fácil búsqueda y recuperación de información. Algunos problemas de almacenamiento incluyen categorización, indización (representación del contenido temático), el formato y estructura.

2.1.6. Mejores prácticas y procesos clave

El concepto de mejores prácticas puede adquirir distintos usos y acepciones, sin embargo se puede sintetizar tal como lo presenta De Pablos y Jiménez (2008): “una buena práctica” puede ser un modelo que permita enfocar los procesos de cara a la optimización de los resultados. Desde esta perspectiva, las instituciones reúnen las mejores condiciones para sistematizar, experimentar y evaluar sus prácticas. Este análisis crítico de las propias prácticas es lo que hace que sean transferibles a otros contextos. De Pablos y Jiménez (2008) citan a Epper y Bates (2004) para hablar de las características que posee las mejores prácticas, donde enfatizan que éstas contribuyen a mejorar el desempeño de un proceso; responden a una experiencia sistematizada, documentada y experimentada; su diseño se realiza desde un enfoque innovador; aplica métodos de excelencia basado en la innovación; y es extrapolable a otros contextos.

Es importante señalar que resulta trascendente para la organización que las lecciones aprendidas y las mejores prácticas capturadas sean de los procesos claves que se llevan a cabo en la empresa.

Un proceso clave es una colección de actividades interfuncionales de la organización que son esenciales para la satisfacción de los clientes externos y cumplen con la misión organizacional. Estas actividades integran personas, materiales, energía, equipo e información (Perez-Soltero, 2007).

Los procesos clave son las actividades o grupo de actividades que son críticas para el éxito de la organización en los que, si existe algún fallo, éste resulta perjudicial para la organización. Es importante identificar el o los procesos clave de la organización para ubicar el conocimiento relevante y gestionarlo. La organización debe contar con procesos clave que aseguren su funcionamiento perfecto, para ello es necesario documentar el conocimiento y experiencia inmersos en los procesos clave para que puedan ser utilizados por todos (Perez-Soltero, 2007).

Perez-Soltero (2007) indica que entre las ventajas que se presentan al identificar los procesos clave se encuentran las siguientes: se evita caer en los mismos errores del pasado, se favorece la utilización de esas experiencias en la solución de nuevos problemas, y se permite continuar aplicando las mejores prácticas de trabajo, facilitando la capacitación, entre otras.

La gestión del conocimiento es vista como un factor crítico para la competitividad y el éxito de una empresa. Esto requiere el uso óptimo y la captura del recurso "conocimiento" para permitir el aprendizaje de la experiencia, la mejora continua de procesos y la ampliación del potencial de la creatividad de una empresa, para ello se pueden emplear de manera parcial, sistemas basados en el conocimiento (SBC) y memorias de organización (MO) con el fin de automatizar y facilitar las tareas (Nick, et al., 1999).

2.2. Memoria organizacional

En las organizaciones competitivas se ha visto un creciente interés acerca de la gestión del conocimiento pues se busca conservar la experiencia de sus miembros, por lo tanto han aumentado los esfuerzos de investigación para idear nuevas formas de acceso, mantenimiento, promoción y aprovechamiento de los recursos intelectuales de la organización (Alvarado, et al., 2005).

A la capacidad de conservar y transmitir la información desde el pasado hasta el futuro mediante los medios disponibles dentro de la organización, de acuerdo con sus características, se le podría llamar: memoria organizacional (Stein, 1995).

2.2.1. Definición de memoria organizacional

La memoria organizacional es el medio por el cual el conocimiento del pasado es expresado para influir en las actividades actuales, lo que resulta en una disminución o incremento de la eficacia de la organización. Las actividades mencionadas en esta definición incluyen fabricación, organización, toma de decisiones, diseño, control, comunicación, planificación, motivación, por mencionar algunas (Stein, 1995).

Una memoria organizativa puede entenderse como un repositorio de conocimientos valiosos generado por una organización a través de su actividad. Este conocimiento puede ser analizado, estructurado y distribuido con el objetivo final de volver a utilizarlo como soporte para la toma de decisiones de gestión, que abarca actividades tan diversas de la empresa como la planificación estratégica y la configuración de los equipos responsables de la ejecución de un proyecto continuo (Alvarado, et al., 2005).

El conocimiento es el activo clave de la organización. La memoria organizacional extiende y amplifica ese activo mediante la captura, organización, difusión y reutilización del conocimiento generado por sus empleados (Conklin, 2001).

La memoria organizacional no es sólo el stock de conocimiento sobre cómo hacer las cosas, sino también de las expectativas de los miembros de la organización con relación a los demás integrantes y a la organización en su conjunto (Ebbers y Wijnbergand, 2009).

La funcionalidad de una memoria organizacional se basa en la preservación de las experiencias individuales y colectivas y los conocimientos técnicos que están en

juego durante el proceso de ejecución de las tareas que se llevan a cabo dentro de la organización, por lo tanto, para alcanzar todo el potencial que puede ofrecer una memoria organizacional, se deben tener registros de fácil creación, navegación y recuperación, a la vez de que se tiene una organización abierta y una clasificación eficiente de la información en el servidor del sistema de la memoria de la organización.

De acuerdo con Stein (1995) hay tres razones principales para explorar este concepto con más detalle: (i) La memoria es una rica metáfora que brinda una idea de la vida organizacional, (ii) la memoria organizativa está integrada por otras teorías de gestión, (iii) la memoria de la organización es relevante para la práctica de gestión del conocimiento.

Weick (1979) argumentó que las organizaciones deben aceptar y vivir con sus recuerdos porque la memoria es un importante co-productor de la personalidad de la empresa: Si una organización aprende cualquier cosa entonces la distribución de su memoria, la precisión de esa memoria, y las condiciones bajo las cuales esa memoria es tratada como una restricción llega a ser característica crucial de la organización. Si el conocimiento se encuentra en la mente de un individuo presumiblemente la organización se desarrollará de una manera diferente que si la memoria se encuentra en un conjunto de comités con diferentes intereses. Por otra parte, el uso por parte de la organización de sus interpretaciones retenidas también se verá afectado por el hecho de que la memoria se coloca en archivos, libros de reglas, o en los equipos y de esa información cuánta se admite por la organización.

La memoria organizacional es una actividad diaria en la mayoría de las organizaciones. En general, los procesos de la memoria organizacional pueden tener un efecto significativo sobre el funcionamiento de la compañía (Stein, 1995).

Alvarado et al. (2005), exponen que los componentes básicos de una memoria organizacional representativa son:

- ❖ Un conjunto de documentos que representan la generación y el intercambio de información.
- ❖ Un conjunto de tareas o actividades programadas, es decir, el flujo de trabajo.
- ❖ La estructura de la organización que está compuesta por integrantes de grupos trabajo (que son dinámicos), aunque el nivel habitual de descripción para los miembros es en páginas amarillas (estáticas) que presentan el perfil de los profesionales.

Uno de los principales retos de una memoria organizacional es la provisión de una aplicación ágil y pertinente de los registros de memoria para los fines previstos. Otro objetivo importante es la facilitación del aprendizaje continuo dentro de la organización (Alvarado, et al., 2005).

2.2.2. Ventajas de contar con una memoria organizacional

La memoria organizacional es un sistema informático integral, que captura el “know-how” acumulado de una empresa y otras formas de activos del conocimiento y los pone a disposición para mejorar la eficiencia y eficacia de los procesos intensivos de trabajo del conocimiento. Se puede decir que la tarea más importante de una memoria organizacional es la distribución del conocimiento, que debe hacerse activamente, en el momento adecuado y apropiado entre las personas. Al parecer un sistema de memoria organizacional es la base para el proceso de aprendizaje dentro de la organización (Ayazi y Shams, 2009).

Guerrero y Pino (2001) retoman lo afirmado por Conklin (2001), quien indica que la memoria organizacional permite capturar, organizar, difundir y reutilizar el conocimiento creado por los empleados de una organización. Esto es útil, según el autor, ya que las organizaciones "se olvidan" de lo que han hecho en el pasado, así como la justificación correspondiente para haberlo hecho. Conklin (2001) concluye que la creación y uso de una memoria organizacional no debe ser considerada como una actividad aislada sino que el objetivo es preservar el valor del conocimiento

informal, las prácticas cotidianas de los grupos de trabajo deben ser observadas y cambiarse si es necesario.

Algunas de las ventajas para las empresas que desarrollan una memoria organizacional son: el perfeccionamiento de las competencias básicas, mayor aprendizaje organizacional, mayor autonomía y menos costo de transacción.

Schatz (1992) generaliza estas observaciones sugiriendo que la memoria organizativa proporciona información que permite que una organización funcione con eficacia.

Es importante señalar que para la recuperación y retención de la memoria organizacional es necesario contar con las estructuras y procesos adecuados (Stein, 1995). Para ello se pueden utilizar las herramientas y/o técnicas de gestión del conocimiento.

2.2.3. Herramientas útiles para la captura de la memoria organizacional

Dalkir (2011) precisa que la gestión del conocimiento es una sorprendente mezcla de estrategias, herramientas y técnicas algunas de las cuales no son algo nuevo bajo el sol como: la narración de historias (storytelling), la tutoría de igual a igual y el aprendizaje de los errores; y aunque el término formal de gestión del conocimiento se popularizó a finales de los años 80's, los filósofos, maestros y escritores han hecho uso de muchas de las mismas técnicas por décadas.

Holland y Dawson (2011) exponen que la clasificación de las herramientas y técnicas de gestión del conocimiento se limita normalmente a herramientas informáticas y, casi ningún autor ha investigado las opciones de no utilizar TI.

La APO (Asian Productivity Organization) (Young, 2010) presenta una compilación de las herramientas y técnicas y las agrupa en aquellas relacionadas con TI y las que

no lo están, tal como se muestran en las tablas 2.5. y 2.6. respectivamente. Además con base en el proceso de GC de los cinco pasos desarrollado por la APO se realiza una clasificación de con qué propósito se puede utilizar cada una.

No.	Herramientas y métodos No TI	¿Para qué utilizar esta herramienta?
1	Lluvia de ideas	Crear el conocimiento
2	Aprendizaje y captura de ideas	Crear el conocimiento
3	Ayuda entre colegas	Compartir el conocimiento, aplicar el conocimiento
4	Revisión de Aprendizaje	Crear el conocimiento, almacenar el conocimiento, compartir el conocimiento
5	Revisión después de la acción (AAR)	Crear el conocimiento, almacenar el conocimiento, compartir el conocimiento
6	Narración de historias (storytelling)	Compartir el conocimiento
7	Espacio físico de trabajo colaborativo	Crear el conocimiento, compartir el conocimiento, aplicar el conocimiento
8	Herramienta de Evaluación de la Gestión del Conocimiento APO	Identificar el conocimiento
9	Café del Conocimiento	Identificar el conocimiento, crear el conocimiento, almacenar el conocimiento, compartir el conocimiento, aplicar el conocimiento
10	Comunidad de Práctica	Identificar el conocimiento, crear el conocimiento, almacenar el conocimiento, compartir el conocimiento, aplicar el conocimiento
11	Taxonomía	Almacenar el conocimiento, compartir el conocimiento, aplicar el conocimiento
12	Plan de competencias para los trabajadores del conocimiento	Aplicar el conocimiento
13	Mapas del conocimiento	Identificar el conocimiento
14	Modelo de madurez de GC	Identificar el conocimiento
15	Esquema instructor/aprendiz	Identificar el conocimiento, compartir el conocimiento, aplicar el conocimiento

Tabla 2. 5. Herramientas y métodos para GC que no son TI (Young, 2010)

No.	Herramientas y métodos TI y No TI	¿Para qué utilizar esta herramienta?
16	Bibliotecas de documentos que conduzcan a un sistema de gestión documental	Almacenar el conocimiento, compartir el conocimiento, aplicar el conocimiento
17	Bases de Conocimiento (wikis, etc.)	Crear el conocimiento, almacenar el conocimiento, compartir el conocimiento, aplicar el conocimiento
18	Blogs	Crear el conocimiento, almacenar el conocimiento, compartir el conocimiento, aplicar el conocimiento
19	Servicios de Redes Sociales	Compartir el conocimiento
20	Voz sobre protocolo de Internet (VOIP)	Crear el conocimiento, almacenar el conocimiento, compartir el conocimiento
21	Búsqueda avanzada de herramientas	Identificar el conocimiento, crear el conocimiento, aplicar el conocimiento
22	Construcción de clúster (conjunto) de	Identificar el conocimiento, crear el conocimiento, almacenar el

	conocimientos	conocimiento, compartir el conocimiento, aplicar el conocimiento
23	Localizador de expertos	Identificar el conocimiento, crear el conocimiento, almacenar el conocimiento, compartir el conocimiento, aplicar el conocimiento
24	Ambientes colaborativos virtuales	Identificar el conocimiento, crear el conocimiento, almacenar el conocimiento, compartir el conocimiento, aplicar el conocimiento
25	Portal del conocimiento	Crear el conocimiento, almacenar el conocimiento, compartir el conocimiento, aplicar el conocimiento
26	Video sharing	Crear el conocimiento, almacenar el conocimiento, compartir el conocimiento

Tabla 2. 6. Herramientas y métodos para GC que son TI (Young, 2010)

La descripción de cada una de ellas, así como de algunas otras herramientas que no ha contemplado la APO se incluyen en el [Anexo 1](#).

2.3. Narrativas digitales (storytelling) como herramienta

Las historias son la forma natural que tenemos las personas para explicarnos el mundo, son nuestra manera de compartir nuestra visión y además sirven como elementos de aprendizaje, conexión, apertura y transformación (Snijders, 2010).

Contar historias con el uso de multimedia puede ser una poderosa manera de crear narrativas. La narración digital es una nueva forma de documentar las experiencias de un individuo, ya sea a través de creaciones de video multimedia, blogs, podcasts, actividades en las redes sociales, u otra forma de historia. Con la práctica de la narrativa digital se puede lograr efectivamente una serie de propósitos, incluyendo el alcance y el activismo, la educación, y el archivo de la historia local (Conrad, 2013).

2.3.1. Qué son las narrativas (storytelling)

Pratten (2010) señala que las personas narran historias para entretener, persuadir y explicar. Por su parte Snijders (2010) indica que la narrativa es una disciplina que convierte la información en emoción. Una gran historia se gana los corazones y las mentes de los receptores (Pratten, 2010).

Tanto en forma verbal, oral o escrita, la narración de historias es un vehículo para capturar y compartir el conocimiento. En este sentido, la narración de historias es

considerada una vía fundamental para que los seres humanos se comuniquen con los demás sin importar la forma de hacerlo. Además, se aplica en la gestión y prácticas de la organización con el fin de alcanzar objetivos específicos (Leung y Fong, 2011).

Como se sabe, contar historias es un mecanismo por el cual las primeras civilizaciones transmitieron sus valores y su sabiduría a las generaciones siguientes (Becerra-Fernandez y Sabherwal, 2010). Esta práctica tan antigua como el lenguaje, permite una integración intercultural de los recursos - la literatura, medios de comunicación y el cine - más allá del libro de texto estándar, y promueve un sentido de conexión en una sociedad cada vez más global homogeneizada por sus vínculos con los medios de comunicación (McElroy, 2006).

En las empresas, la narración de historias funciona como un suplemento a las herramientas de gestión tradicionales. Por lo tanto, el objetivo debe ser identificar aquellas historias que mejor comunican la historia principal de la compañía y que al mismo tiempo garanticen su repetición (Fog, et al., 2010).

Las historias memorables permanecen en las personas a través del tiempo. Son esas historias que ayudan a aprender cómo conectarse y dar sentido a lo que se está haciendo dentro de la organización. Las historias se utilizan para decidir, resolver conflictos, participar y orientar hacia la información. En las empresas se incorporan las historias para reforzar el aprendizaje. Se utiliza las historias para realizar mejores planes y so una importante fuente de lo que está pasando en el entorno organizacional (Arnette, 2003).

Esta práctica de “contar las cosas” permite devolver la frescura a la comunicación. Una frescura que ha tenido siempre la transmisión popular de la información, pero que se ha perdido a causa de siglos de adherencias formales. Las técnicas de narración de historias para transmitir ideas y compartir conocimiento, están siendo

cada día más tomadas en cuenta en la gestión del conocimiento y en el desarrollo corporativo de empresas y entidades de todo tipo (Ochoa, 2012).

Denning (2004), quien es considerado el padre de la narrativa empresarial, señala que a través de las historias cotidianas que contienen datos, e información, los receptores adquieren conocimiento sobre un tema específico. Además, enfatiza que esas narraciones no son cuentos tradicionales con un héroe, una parcela, un principio, un desarrollo, un final y un punto de inflexión. Estas son historias de intercambio de conocimientos que hacen algo más: muestran un conjunto de relaciones causales de los acontecimientos que suceden en el tiempo.

Los líderes de negocios que puede contar una buena historia tienen un tremendo impacto ya que contar historias es una poderosa herramienta que evoca imágenes visuales y emociones aumentadas (Morgan y Dennehy, 1997).

Kochneva (2013) explica que existen varios tipos de narraciones empresariales, entre los que se encuentran:

Tipo de narración	Qué	Cuándo	Dónde
Historia de la vida real	Representa a las personas, eventos y lugares de la realidad, de una manera objetiva y confiable.	Este tipo de historia se utiliza para llamar a la acción, inspirar o hacer una impresión duradera.	Sirven para romper el hielo y ayudan de una forma increíble a construir la credibilidad del presentador. Son una excelente manera de conectarse con la audiencia y llevar a buen término la acción o resolución.
Fábula de Negocios	Es un tipo de historia que ilustra la vida real, los conflictos o problemas en la organización a través de la creación de una historia de ficción y personajes.	Este tipo de historia es el más utilizado en situaciones que tienen que ver con temas delicados.	Son una excelente manera de ayudar a la audiencia a superar sus reservas para hacer frente a un problema, o una situación problemática.

Cuento aleccionador	Este tipo de historia tiene el propósito de hacer hincapié en los comportamientos o hábitos que son potencialmente peligrosos. Atrae la atención de la audiencia a los riesgos y desafíos, y cómo tratar con ellos.	Se utiliza más para llamar la atención, el reconocimiento y la motivación para detectar un posible problema. Sin embargo, el miedo nunca debe ser usado como un factor de motivación.	Es una excelente manera de crear conciencia y tomar precauciones en situaciones que requieren una cuidadosa consideración.
Historia de lanzamiento (de trampolín)	Son las llamadas historias de inspiración. Su objetivo es producir una reacción y motivar a la acción.	Son mejores para utilizarse en situaciones que requieren atención inmediata. Medidas concretas para avanzar deben especificarse, de lo contrario es inútil.	Es una excelente manera de lograr que los resultados y proyectos avancen. Si la narración se ejecuta correctamente, las historias de lanzamiento puede traer resultados positivos inmediatos. Sin embargo, una ejecución descuidada podría tener el efecto contrario.

Tabla 2. 7. Tipos de narración empresarial (Kochneva, 2013)

Arnette (2003) explica que la historia suele ser compartida de manera informal con el fin de transmitir un mensaje para el receptor. Señala que en una dinámica realizada por Greco (1996) tenía el objetivo de saber lo que los directivos aprendieron unos de otros durante un seminario que duró tres semanas y se realiza una vez al año. El objetivo del seminario era cambiar el comportamiento y perspectiva de los ejecutivos que asistieron y de la respuesta recibida después de que los asistentes regresaron a su entorno laboral, determinó que los ejecutivos recordaban más las historias que habían escuchado de otros ejecutivos durante el evento de aprendizaje. Esas historias les permitieron cambiar sus patrones de comportamiento tras la reflexión de las historias escuchadas; en la mayoría de los casos, estos ejecutivos afirmaron que eligieron diferentes acciones que lo que hubiera hecho en el pasado. Estos cambios de acciones se realizaron a pesar de su propia cultura empresarial y modelos mentales.

2.3.2. Pasos para realizar una narrativa verbal

La narrativa verbal, puede ser oral o escrita. Yale et al. (2005) proporcionan los pasos a seguir para realizar la narración tanto de manera oral como en forma escrita:

Los pasos para narrar oralmente son los siguientes:

- ❖ Escoge un tema
- ❖ Crea la escena. Describe el paisaje con tres a cuatro oraciones, incluyendo a los personajes.
- ❖ Inventa los sucesos. Usa expresiones para darle sentido a la historia.
- ❖ Amplía el sentido psicológico, el suspenso. Mientras realizas la narración, indica los sentimientos de los personajes.
- ❖ Indica cómo se resolvió la situación.
- ❖ Revisa la coherencia y cohesión.

Los pasos para narrar por escrito una historia son:

- ❖ La lluvia de ideas: Es momento de que elijas el tema.
- ❖ El escenario y los actores.
- ❖ La secuencia: Tenemos que identificar el inicio, el nudo o problema y el desenlace o solución del problema.
- ❖ Elaborar el texto: Ahora si llegó el momento de ponerse a escribir.
- ❖ El título se pone al final ya que sería mucha presión ponérselo desde un principio.

En ambos casos, tanto para la narrativa oral como escrita, el guión debe llevar un orden secuencial, los sucesos que se incluyan deben tener una lógica de conexión, pero además, una lógica jerárquica. Es necesario tener los bloques narrativos completos que se suceden para formar la historia (Quint, 2004).

2.3.3. Transmedia, dramamanagement, gamificación y machinima

Las historias pueden crearse para diferentes entornos tecnológicos. Para determinar cuál es la herramienta que puede utilizarse en un campo de acción definido es

necesario precisar cuál es la finalidad al usar esa herramienta y qué medio tecnológico es con el que se cuenta para su uso.

En la actualidad, se escuchan con frecuencia términos como storytelling (narrativas), transmedia y gamificación, nuevas herramientas para mejorar el desarrollo en las empresas y organizaciones y que ayudan a los equipos de recursos humanos, en la formación y la comunicación interna de sus proyectos de transformación y en sus procesos de cambio.

Es así, como se encuentran con formatos de narrativas tales como: las narrativas transmedia, las narrativas dramagement, la gamificación y las machinimas.

La narrativas transmedia es la combinación de la estructura narrativa con la tecnología (Gronstedt y Ramos, 2014). De acuerdo con Henry Jenkins son historias que se despliegan a través de múltiples plataformas de medios de comunicación, para contribuir a la comprensión del universo (Porto-Renó, et al., 2011). Y, estimulan a los usuarios a ser ingeniosos; además, es un medio social, móvil, accesible y re-jugable.

Por otro lado tenemos que el dramagement es un concepto que nace de la fusión de las palabras: drama que significa hacer o actuar y management que quiere decir gestionar o dirigir. En este tipo de narrativas, la experiencia en lenguaje cinematográfico permite convertir ideas y mensajes empresariales en historias emocionantes, efectivas y memorables. Se utiliza para entender los negocios, desarrollar equipos de trabajo, personas y talento, también se usa para formar y transformar hábitos, conductas y/o acciones y, permite que los involucrados vivan los valores, estrategias y cultura (Cookie box SL, 2013).

Adicionalmente existe la gamificación, que consiste en una reciente práctica empresarial que se encuentra en la intersección entre el marketing, los juegos y la psicología, para crear experiencias atractivas y emocionantes que involucren a los

clientes o usuarios. La gamificación utiliza mecánicas de juego, como los desafíos, las reglas, el azar, las recompensas y los niveles de consecución de objetivos para transformar tareas diarias en actividades lúdicas. Se trata de ofrecer al cliente la sensación de que se está divirtiendo mientras trabaja hacia una meta basada en recompensas, buscando así un comportamiento positivo. La gamificación, por lo tanto, permite mejorar la experiencia del usuario, persiguiendo el fin de motivar, lograr, promover y conservar una mayor participación en los atributos de productos y servicios que las empresas les ofrecen (Gallego y De Pablos, 2013).

Machinima es una técnica de producción que se basa en las imágenes creadas en tiempo real por motores 3D, como juegos de computadora, para crear piezas cinematográficas de animación por ordenador (Nitsche, 2005). Las machinimas son pequeñas historias en formato digital, animaciones creadas con tecnología, es decir, es unir una narrativa a la tecnología utilizando tanto la inteligencia artificial de los video juegos como programas de edición y creación de imágenes 3D (Miralles, 2013). Durante ese proceso, el motor del juego funciona de manera eficaz como un estudio de cine virtual que proporciona acceso a la luz virtual, puesta en escena, y el trabajo de cámara (Nitsche, 2005). Con estas herramientas se logra una producción audiovisual enriquecida con el desarrollo del mundo digital y sus grandes posibilidades de manipulación (Miralles, 2013).

2.3.4. Qué es una narrativa digital

Más actual es la narración digital de historias que permite al narrador enriquecer las historias y las hace más versátiles, emocionantes e interesantes a través del uso de texto, voz, música, animación, vídeo y elementos adicionales (Duveskog, et al., 2012).

La narración digital toma el antiguo arte de la narración oral y lo acopla, mediante tecnologías, a imágenes, gráficos, música y sonidos mezclados con la voz del propio protagonista de la historia. Aquí se entretajan las imágenes, música, narración y voz

para dar una profunda dimensión y color vivo a personajes, situaciones, experiencias y puntos de vista (Crane, 2008).

Narrativa digital implica la creación de una historia mediante el uso de multimedia con el objetivo de estimular la reflexión. El video, fotografías y sonido se combinan para representar la historia o narrar los hechos (Sandars, et al., 2008). Las narraciones digitales son una pequeña película corta típicamente con un fuerte componente de emoción.

Las narrativas digitales pueden variar en longitud, pero usualmente el tiempo de duración fluctúa entre 2 y 10 minutos, tiempo durante el cual se combinan imágenes, texto, narración, video y música para contar una historia. Su objetivo es mover, acoplar o inspirar a la audiencia a través de una historia personal (Brice y Lambert, 2009).

La narrativa digital también ha sido llamada narrativa transmedia (transmedia storytelling) y la definición que de ella ofrece Robert Pratten es: "Narrativa transmedia es contar una historia a través de múltiples medios de comunicación y de preferencia, aunque no siempre es así, con un grado de participación de la audiencia, la interacción o colaboración".

Sandars et al. (2008) ofrecen una variedad de consejos para realizar narrativas digitales, y aunque el entorno donde utilizan estas recomendaciones es el sector educativo-médico, bien puede aplicarse una selección de ellos a cualquier entorno donde se pretenda realizar una narrativa digital:

1. Decidir el tema de la historia que se va a narrar
2. Escribir la estructura que seguirá historia
3. Recopilar material multimedia para crear la historia
4. Elegir del material recopilado lo que se utilizará
5. Crear la historia utilizando una gama multimedia

6. Presentar la narrativa digital como producto final
7. Fomentar la reflexión durante la realización del proyecto narrativo
8. Evitar ser demasiado ambicioso en la utilización de la gama multimedia
9. Buscar el apoyo adecuado para el manejo de la tecnología multimedia

Asimismo, Sandars et al. (2008), retoman lo publicado por Campbell et al. (2004) quienes mencionaron que actualmente la mayoría de los jóvenes tienen preferencia por el aprendizaje en ambientes multimedia, básicamente visuales y auditivos y gustan de realizar tareas donde participen activamente, en lugar de leer o escribir.

Por lo anterior, la utilización de narrativas digitales en entornos laborales resulta recomendada tanto para conservar como compartir el conocimiento que se desee comunicar más vívidamente entre los interesados.

Hay algunos aspectos que se deben tomar en cuenta para la realización de narrativas digitales y éstos tienen que ver con el equipo que se utilizará (contar con cámara digital, grabadora de audio y tripie), el trabajo de campo (ser éticos durante la realización) y el trabajo de escritorio (trabajo previo como posterior a la grabación, es decir, elaboración de guión y storyboard como armado de producto final) (France y Kelly, 2011).

En cuanto a la información que se pretende compartir, la cual será integrada al formato multimedia a través de guión o texto visual, se deben tener en cuenta las habilidades del pensamiento de la persona que compartirá su experiencia, y una forma de hacerlo es a través de la Taxonomía de Bloom revisada en el 2001 (Churches, 2011), mediante la cual se presentan dentro de cada categoría verbos claves asociados a ellas; estas categorías son: recordar, comprender, aplicar, analizar, evaluar y crear. Todas estas acciones pueden llevarse a cabo con el conocimiento, por ello se debe ser reflexivo para elegir adecuadamente el conocimiento que se va a conservar, para elegir adecuadamente aquel que será útil para la organización o para los futuros empleados.

Mientras que la tecnología y el aumento de ancho de banda, nuestra capacidad de compartir información también se incrementará. La era de la información continuará acelerándose, inundando nuestras vidas con datos, audio, vídeo y realidad virtual. Como las organizaciones se esfuerzan por hacer el mejor provecho de esta avalancha de información, tratando de aprovechar la tecnología para promover la planificación, la educación, la capacitación y el intercambio de conocimientos habilidades, es importante que recuerden el poder de esta antigua herramienta, “Bill Ives socio, Storytelling Grupo Merced” (Ahmed, 2013).

La narrativa digital no sólo busca narrar una historia, sino que la narración es el medio para alcanzar objetivos: educativos, comerciales, políticos, publicitarios (Borja, 2013) y más recientemente se ha convertido en una vertiente del periodismo.

La efectividad de las narrativas digitales, dependerá de que la narración sea simple, relevante, comprensiva, emotiva y compartida. La narración no puede ser un fin en sí mismo, sino, una vía a través de la cual, los objetivos empresariales puedan alinearse con los de los empleados y clientes de la empresa. Para ello, la narración, debe representar el camino, hacia un futuro alternativo, en el que, empleados y clientes, se sientan protagonistas y coautores del proyecto empresarial. Al vivir la narración empresarial, los empleados asumen como propio, el compromiso de llevar a la práctica el proyecto y la visión de la empresa. En este contexto, el liderazgo, al trascender, los líderes empresariales, se reinventa en un liderazgo capilar, que está presente, en todos y cada uno de los empleados, afectando el modo de funcionar de la empresa (Curatolo, 2012).

Es importante señalar que al almacenar el conocimiento mediante alguna herramienta de gestión, su objetivo es poder encontrarlo cuando surja la necesidad de información en cualquier persona (Rodríguez, et al., 2012).

2.3.5. Evaluación de narrativas digitales

Tras una revisión bibliográfica exhaustiva, Rodríguez et al. (2012) identifica a los grupos de evaluaciones que se pueden hacer con relación a la utilización de la información contenida en un repositorio que fue recopilado mediante alguna herramienta de gestión del conocimiento, estos grupos son: los basados en la relevancia de los documentos, los basados en los usuarios y los de medidas alternativas a la realización de los juicios de relevancia que pretenden evitar afectarse por la dosis de subjetividad que esos juicios poseen de forma inherente.

Para utilizar información contenida en un repositorio debe existir un sistema de recuperación, los cuales son susceptibles a ser sometidos a evaluación con el objetivo de que los usuarios puedan valorar su efectividad y, de este modo, adquieran confianza en los mismos.

Además, se debe plantear una alternativa para evaluar la funcionalidad de la información que se comparte mediante cualquier herramienta de gestión. Por ejemplo, para evaluar si una narrativa digital que se conserva dentro de una organización contiene la información adecuada, podemos basarnos en el diseño general de una investigación realizada entre 1972-1973 según señala Wilson (2000) donde se pretende conocer si la información compartida es la adecuada para los usuarios, bajo los siguientes planteamientos: ¿Cuáles son las necesidades de información de la organización?; ¿Cómo son las necesidades de presentación de la información?; ¿Podrían las formas institucionales ser ideadas para una mejor satisfacción de esas necesidades (por ejemplo: más efectiva y económica de acuerdo al punto de vista del público)? (Wilson, 2000).

Esta evaluación sirve para identificar las necesidades de información de los usuarios, ya que una misma narrativa digital puede ser considerada relevante, o no relevante, por dos personas diferentes en función de los motivos que originan la necesidad de información o del grado de conocimiento que sobre la materia posean ambas

personas y en un caso extremo, una misma narrativa digital puede parecer relevante o no a la misma persona en momentos diferentes de tiempo (Rodríguez, et al., 2012).

Surge de esta forma el concepto de relevancia parcial, porque la relevancia de una narrativa digital puede adquirir muchos valores intermedios, es decir, puede ser: muy relevante, relevante, escasamente relevante, mínimamente relevante, etc., propiciando que la relevancia pueda medirse en términos de función continua en lugar de una función binaria que solo admite dos estado (si / no).

Es así como consideramos que una buena forma de evaluar los beneficios que pueda aportar a los usuarios la utilización de narrativas digitales y su pertinencia es mediante la escala de Likert. La escala de Likert es una escala ordinal continua de 7 valores, en donde 1 correspondía a "muy malo", 2 a "malo", 4 a "regular", 6 a "bueno" y 7 "muy bueno" (Llanos Zavalaga, et al., 2001). La pertinencia está relacionada con el resultado oportuno que le proporciona al usuario el uso de la narrativa digital si le ayuda la información contenida en ella a cumplir su propósito.

Cabe señalar que un usuario siempre tendrá sensación de incertidumbre sobre si su necesidad de información ha sido resuelta de la mejor manera posible, ya que desconoce si la respuesta que le proporciona el sistema es la más pertinente y eficaz con respecto a sus necesidades de información, en definitiva, si satisface o no sus necesidades de información de forma suficiente y necesaria (Martínez, 2002).

2.3.6. Metodologías propuestas para realizar narrativas digitales

El Centro para narrativas digitales (Center for digital storytelling) ofrece tanto a nivel personal como organizacional cursos y talleres donde brindan asesoría para la realización de narrativas digitales. En estos cursos, los instructores enseñan estrategias para el manejo efectivo de narrativas digitales en distintos contextos de aprendizaje. El taller se enfoca a ofrecer a los participantes el proceso completo para

realizar una narrativa digital, pues incluye una introducción, trabajo en equipo para compartir la historia, escritura del guión, grabación de audio y video, edición del video, compartir la narrativa digital terminada con su grupo para evaluarla, y el uso de herramientas y plataformas digitales (Storytelling, 2013). La metodología básica que utilizan fue establecida por Joe Lambert y consta de 7 pasos: 1) Tener una visión propia (encontrar y clarificar la historia); 2) Ser dueño de sus emociones (Identificar y transmitir emociones manteniendo siempre honestidad); 3) Encontrar el momento (identificar el momento de cambio e integrar ese momento); 4) Ver la historia (localizar y crear imágenes que se van a utilizar, ver las imágenes y comprenderlas tanto en forma explícita como implícita); 5) Escuchar la historia (voz, efectos de sonido, sonido ambiente, banda sonora, licencia y copyright); 6) Montaje de la historia (integración, estructura, estimulación y economía); 7) Compartir la historia (audiencia, propósito y presentación) (Lambert, 2010).

Por otra parte se identificó una guía para realizar storytelling, donde Meadows (2009) menciona que las narrativas digitales deben tener 250 palabras, una docena de imágenes y 2 minutos de duración. Sin embargo, Brice y Labmbert (2009) señalan que las narrativas digitales pueden variar en longitud, pero usualmente el tiempo de duración oscila entre 2 y 10 minutos, tiempo durante el cual se combinan imágenes, texto, narración, secuencias en video y música para contar una historia que mueva o inspire a la audiencia.

Por otro lado, García (2013) detalla nueve elementos esenciales para realizar narrativas digitales. El uso que se le brinda a la narrativa digital en este espacio es como herramienta de apoyo para las ONG's que buscan transmitir su mensaje en la web, sensibilizar y captar fondos. Estos nueve elementos son: 1) Para iniciar se deben de responderse tres preguntas para tener en claro lo que se quiere hacer: ¿cuál es el sentido de la historia?, ¿a quién le estoy contando la historia y por qué? 2) Determinar el planteamiento de la historia. 3) El centro de la historia es expresar emociones. 4) La voz es importante para contar el relato. 5) La elección de la música

también es importante. 6) Utilizar las palabras justas. 7) Calcular el ritmo de la historia. Las historias digitales no duran más de 3 minutos. 8) Redactar tu historia con una gramática apropiada y una redacción correcta. 9) Cuidar la calidad de las herramientas multimedia que se utiliza para transmitir la historia.

Además, García (2013) presenta una guía básica para desarrollar una narrativa digital para posicionar una marca o para que sea utilizada por emprendedores sociales u ONG´s. 1) Dónde puedes encontrar la historia; 2) Elementos básicos para la historia de la marca; 3) Construir la historia siguiendo el esquema de: tema, argumento, trama, sentido; 4) El ritmo de la historia, cómo se desarrolla la trama: inicio, planteamiento del problema, desarrollo del argumento, clima y final; 5) Desarrollar el guión, para lo cual presenta una plantilla para crear historias.

Por otro lado, Iglesias (2013) señala cuatro elementos básicos para la realización de narrativas digitales, en el marco de la mercadotecnia, como herramienta para realizar *branding* (proceso de construcción y posicionamiento de una marca): 1) El mensaje (responder quién, qué, dónde, cuándo, por qué y cómo); 2) El conflicto (es la fuerza motriz de una buena historia); 3) Los personajes (deben ser bien estructurados y que interactúen entre ellos para crear la historia); y 4) La trama (es la forma en que fluye la historia, que debe dividirse en: principio, mitad y fin).

Susie Pratt (2010), así como los integrantes del área de captura de la BBC de Londres (2008) publicaron unas guías para la realización de narrativas digitales donde ofrecen consejos de cómo elegir la historia, cuáles son los pasos para escribir una historia, qué tipo de equipo se puede utilizar, software para edición y musicalización y qué tipo de aspectos, de acuerdo a los casos, se deben de contemplar.

Bernajean Porter (2010) presenta una secuencia de 7 pasos que contienen una serie de actividades para realizar narrativas digitales, y establece el siguiente orden: 1) escribir un guión de la narrativa: para esto se debe tener el tema y tipo de

comunicación, tener las preguntas guía, realizar investigación para el contenido del proyecto, identificar los puntos de la trama de la historia, y establecer la línea narrativa de la historia; 2) planear el proyecto: es conveniente hacer un mapa de medios, un storyboard y listar los medios que se utilizarán para recoger la información; 3) organizar los folders del proyecto; 4) grabar la voz en off; 5) recolectar y preparar los recursos de medios; 6) unir todo; 7) recibir aplausos.

Sin embargo, Porter (2010) incorpora estos pasos a 3 grupos de tareas para la realización de un proyecto de narrativas digitales, en donde especifica las actividades que hay que realizar:

- 1) Tareas de pre-producción. Están relacionadas con la elaboración del guión, guión gráfico y la lista de necesidades. Incluye: proceso de textos, conferencia, mapas mentales, la búsqueda de su historia, escribir el guión, hacer storyboard, el storyline, listar las imágenes y sonido, organizar las carpetas.
- 2) Tareas de producción. Básicamente son actividades que permiten contar con los recursos completos que se utilizarán, consisten en la recopilación de imágenes, video, sonido y música.
- 3) Tareas de post-producción. Son aquellas que permiten conjugar todos los elementos, ponerlos juntos. Es la edición de video e imágenes junto con la voz, agregándole títulos, transiciones y efectos especiales así mismo sonidos y música para obtener el producto completo.

Por otro lado, Lasica (2010) propone un tutorial de 10 sencillos pasos para realizar narrativas digitales: 1) decidir la historia que se va a contar; 2) reunir el material comenzando por recoger los recuerdos donde aparecerán imágenes como tesoros; 3) comenzar a escribir el guión; 4) preparar el equipo que se utilizará; 5) realizar un guión digital (storyboard); 6) digitalizar sus medios (fotografías, materia en video,

etc); 7) grabar la voz en off del guión que se elaboró; 8) añadir música; 9) editar la historia y 10) compartir la historia.

2.3.7. Estudios previos de narrativas digitales aplicadas en empresas

Al buscar estudios previos sobre la aplicación de las narrativas digitales, se encontró que tal como lo han señalado distintos autores, se puede utilizar en el área educativa y de la salud, en el ámbito de los derechos humanos y problemas sociales, en el campo político y en el sector empresarial, sin embargo, se han ubicado pocos casos documentados sobre éste último.

Corporativo MITRE

❖ La corporación MITRE es una empresa sin fines de lucro que opera centros de investigación y desarrollo para el gobierno federal de Estados Unidos, el proyecto sobre narrativas se realizó en el Centro de Desarrollo avanzado de sistemas de aviación (CAASD), bajo el patrocinio de la Administración de Aviación Federal (FAA), que se centra en hacer mejoras a la misión y funciones de base de la FAA y busca proporcionar el sistema de transporte aéreo más seguro y más eficiente del mundo. Debido a su facilidad de uso y la aceptación de la audiencia general, las presentaciones de PowerPoint se han convertido en el método común en MITRE para informar al público, sobre todo internamente. Dada la falta de formación en la comunicación oral eficaz o una comprensión de cómo se puede utilizar la información, la gama de habilidades informativas no están bien desarrollados como una herramienta para la comunicación efectiva, o simplemente, no son bien recibidos por la audiencia. Para mejorar esta situación, uno de los primeros pasos en el desarrollo de una nueva estrategia fue invitar al narrador experto Steven Denning a hablar en MITRE. Muchas de las técnicas propuestas por Denning poco a poco se han incorporado en los materiales de formación de MITRE, pero el impacto más visible de su visita fue la socialización de la voz narrativa, la cual comenzó a usarse

como la forma abreviada de la estrategia más amplia para comunicar más eficazmente los resultados técnicos. El éxito de la narración en MITRE, es el resultado de un cambio de comportamiento observado en los miembros del personal que incorpora principios narrativos en sus productos de trabajo, y por lo tanto, mejora el impacto de la compañía sobre sus patrocinadores. Por supuesto, la medición de dicho impacto es difícil pero ha habido un número significativo de indicadores positivos más cualitativos como: la opinión de los clientes, las solicitudes externas para ofrecer conferencias externas, la atribución personal que los empleados le han dado a las narrativas porque ahora la consideran clave para la comunicación de ideas, la creación de consenso, y la mejora de las relaciones de patrocinio. La iniciativa de aplicar la narración se encuentra todavía en sus primeras etapas, pero los primeros éxitos están alentando una serie de nuevas actividades destinadas a mantener el impulso (Berry y Nelson, 2009).

Grupo Volvo

❖ Grupo Volvo es una compañía automotriz. El primer automóvil Volvo se terminó en 1927 en la isla de Hisingen en Gotemburgo, Suecia. La empresa local de fabricación evolucionó para convertirse en uno de los mayores fabricantes mundiales de camiones pesados, autobuses y equipos de construcción, con más de 100,000 empleados. En su página web Grupo Volvo afirma que la cultura de la empresa se considera un activo único, ya que es difícil que los competidores les copien. “Las historias a la manera de Volvo” (*The Volvo way stories*) son las historias contadas por los empleados de las diferentes empresas del Grupo Volvo en Gotemburgo, Suecia, Lyon Francia, Greensboro Estados Unidos, Curitiba Brasil y Shanghái China. 107 empleados contaron historias en base a once valores claves de la cultura corporativa de la organización. Estas historias son propias experiencias de los empleados al trabajar en Volvo y reflejan los valores de las personas y de la propia compañía. Del total de narraciones 35 han sido editadas y traducidas y pronto serán liberadas internamente a través de DVD's y libros. La idea de "Las historias a la

manera de Volvo" es apoyar los valores y los objetivos corporativos de la organización para inspirar a la gente, además, son una herramienta para unificar la organización, ya que al ser una empresa multicultural se pretende la creación de una cultura común y valores compartidos a lo largo de la organización. Por otra parte, estas historias son un diálogo escrito que es un punto de referencia para los empleados para discutir temas junto a los líderes, sobre las áreas que necesitan mejorar. "Las historias a la manera de Volvo" son narraciones de personas reales que cuentan historias reales (Hermansson y Na, 2008).

Johnnie Walker

❖ La utilización de la narrativa digital con el propósito de promover una marca la vemos en el video "el hombre que camina alrededor del mundo", cortometraje ganador de una medalla de oro en los premios de cine de Cannes Lion. Aquí, se percibe que la marca se fusiona con el lado humano de la historia que se cuenta. Donde el protagonista Johnnie Walker (encarnado en el actor Robert Carlyle) va narrando su trayectoria empresarial, a través de un monólogo que se va complementando con elementos de apoyo como puertas, mesas, sombreros, botellas y abrigos. Durante el video se puede observar al narrador recorriendo un sendero en un campo de Escocia, mientras platica sobre la historia de la marca y los cambios de época que vivió él y su producto. El guión cuenta un caso de éxito, que es lo que gusta al público, donde se habla de una persona que con empeño y dedicación forja su propio futuro. Buena elección de la empresa para hacer una narrativa digital que ha recibido más de medio millón de visitas en youtube.com (Walker, 2010) y que fue realizada por la agencia de publicidad Bartle Bogle Hegarty y de Diageo, que administra la marca (Madison 300, 2011).

3. METODOLOGÍA

Aunque esta investigación podría haberse realizado con un enfoque de investigación mixto, se determinó inclinarse hacia el enfoque cualitativo dado que los datos, que posteriormente se convertirán en información, son proporcionados por personas que viven situaciones de profundidad en un contexto específico y pueden ser expuestos mediante las propias formas de expresión que cada uno posee (Hernández-Sampieri, et al., 2010). Los datos que interesan rescatar en las narrativas digitales pueden ser conceptos, percepciones, imágenes mentales, creencias, emociones, interacciones, pensamientos, experiencias, procesos y vivencias, ya sea de manera individual, grupal o colectiva (Hernández-Sampieri, et al., 2010). De esta forma se reducen los números para analizar estadísticamente los resultados, aunque en algunos casos será posible hacerlo, pero el fin de esta metodología es utilizar un enfoque cualitativo tanto en la implementación como en la evaluación de resultados.

De acuerdo con Hernández-Sampieri, et al. (2010), en este trabajo se aplicó la investigación cualitativa basada en el diseño de análisis prácticos (actividades continuas) y de análisis de episodios (sucesos sobresalientes).

La investigación cualitativa tiene como propósito que las personas describan experiencias bajo su óptica, su lenguaje y sus expresiones (Creswell, 2009) acerca de ambientes, situaciones, hechos y fenómenos y comprendan en profundidad el contexto que rodea a los datos (Daymon y Holloway, 2010).

Para esta investigación, es necesario tener en claro que, para la realización de las narraciones digitales de los sucesos, experiencias o anécdotas vividas que se desean conservar y que además son susceptibles a ser almacenados con esta herramienta de gestión de conocimiento, se debe tener una metodología establecida para facilitar el trabajo.

Para poder determinar cuál sería la más funcional para la empresa de consultoría KM Solución, se analizaron las que se encontraron para este fin en distintas bases de datos. Sin embargo, debido a que en las metodologías revisadas que se utilizan para la realización de narrativas digitales se encontraron algunas deficiencias para aplicarse a esta empresa, pues el enfoque que manejan está dirigido a realizar publicidad sobre un producto, posicionar una marca o para fines académicos o psicológicos y no se contempla su uso con el propósito de conservar el conocimiento tácito existente en una organización. Fueron éstas algunas de las razones por las que se planteó la necesidad de integrar una serie de pasos para elaborar las narrativas dentro de una empresa de consultoría. En la literatura revisada, se observó que las secuencias sugeridas por los diversos autores para la realización de videos, carecen de elementos que permitan gestionar el conocimiento entre los participantes de hechos relevantes que se deseen conservar para beneficio de la empresa. Adicionalmente, las metodologías revisadas carecen de sustento al no hacer explícito sobre qué áreas o procesos de la empresa sería recomendable crear narrativas, y no contemplan un enfoque hacia la gestión de la información para consecuentemente mejorar el conocimiento. Por todas estas razones expuestas, se creó esta propuesta metodológica que tiene por objetivo capturar esas historias de vivencias, anécdotas, emociones, lecciones aprendidas y relatos de éxito existentes en los procesos clave de la organización, que puedan aportar un crecimiento a la empresa, beneficiar en la mejora continua y favorecer así a la gestión de su conocimiento. Dentro de la propuesta se considera guardar la narrativa digital en un repositorio, para que forme parte de la memoria organizacional de la empresa.

Con el fin de sustentar cabalmente la propuesta para la realización de las narrativas digitales se fusionaron algunos elementos de procesos de gestión del conocimiento expuestos por diferentes autores; con este fin quedaron integrados los modelos de Leibowitz - Beckman (1998) y Probst (1998) para crear la base estructural de la metodología diseñada.

Dicha propuesta, ha quedado integrada por etapas, las cuales están conformadas por una serie de actividades. Estas etapas fueron nombradas con base en la elección de los pasos adoptados de los procesos de gestión del conocimiento que se fusionaron. Las etiquetas elegidas fueron: identificación, captura, almacenamiento y uso.

Tanto el modelos de gestión de conocimiento de Leibowitz – Beckman (1998) como el de Probst (1998), inician con la identificación, en la cual se establece la estrategia de abastecimiento del conocimiento y dominio de éste, por eso se decide este nombre para la primera etapa de la metodología propuesta.

Probst (1998) manejan en su segundo paso la adquisición y Leibowitz y Beckman (1998) lo denominan captura, siendo éste último el que se ha integrado al modelo propuesto en este documento. En la etapa de captura se formaliza la conservación del conocimiento existente en la organización.

La tercera etapa se toma del cuarto paso del modelo de Leibowitz y Beckman (1998), la cual han denominado almacenamiento y se utiliza para representar a la memoria corporativa en el repositorio del conocimiento existente. Probst (1998) denominan a esta actividad retención.

Finalmente se tiene la etapa de uso, que fue elegida del modelo de Probst (1998) en la cual se pretende que el conocimiento almacenado se recupere y se utilice para la toma de decisiones, resolución de problemas, apoyo al trabajo a realizar, o simplemente para la formación de los empleados; en el caso del modelo de Leibowitz y Beckman (1998) este paso se denomina aplicar.

Con base en lo anterior, el modelo propuesto queda integrado con el siguiente orden:

1. Identificación (organización).
2. Captura (realización).
3. Almacenamiento (conservación).
4. Uso (reutilización).

Adicionalmente, cada una de las etapas quedó integrada con actividades que fueron fusionadas de las distintas metodologías para la realización de narrativas digitales analizadas entre las cuales se encuentran las propuestas por Lambert (2010), Porter (2010), Lasica (2010), Sandars (2008) y García (2013).

La estructura metodológica propuesta se muestra en la figura 3.1 donde se puntualizan las actividades que se deben realizar en cada una de las etapas que integran el procedimiento para la captura del conocimiento a través de las narrativas digitales, las cuales se conservarán en el repositorio organizacional.

Las tareas de pre-producción se realizan en la etapa 1: elaboración del guión, guión gráfico y lista de necesidades, incluyendo: proceso de textos, conferencia, mapas mentales, búsqueda de su historia, hacer storyboard, el storyline, listar las imágenes y sonido, organizar las carpetas.

En la etapa 2 tenemos las tareas de producción y post-producción: son las actividades que permiten contar con los recursos completos que se utilizarán como: la recopilación de imágenes, video, sonido y música; así como la conjunción de todos los elementos para ponerlos juntos mediante la edición de imágenes, video y ponerlas junto a la voz, agregándole títulos, transiciones y efectos especiales así mismo sonidos y música para obtener el producto completo.

Es importante señalar que el conocimiento susceptible a ser capturado como narrativa digital proviene de los procesos clave de la organización y en los que se encuentren las mejores prácticas, lecciones aprendidas u otro conocimiento valioso para la organización.

Se debe recordar que los procesos clave son las actividades o grupo de actividades que son críticas para el éxito de la organización, ya que de existir algún fallo, éste resulta perjudicial para la empresa. Las actividades integran personas, materiales, energía, equipo e información (Perez-Soltero, 2007).

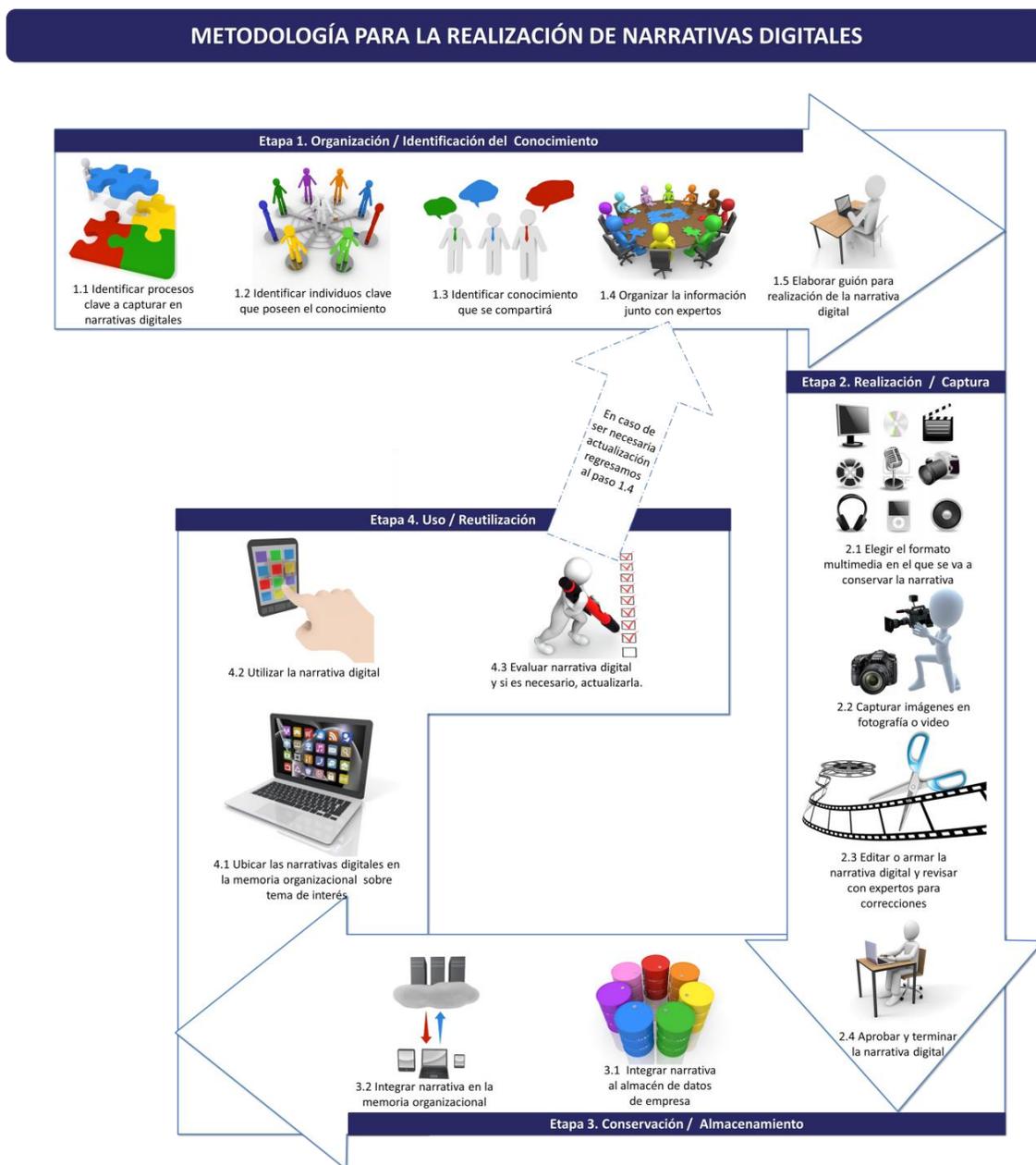


Figura 3. 1. Metodología propuesta para la realización de narrativas digitales (elaboración propia).

A continuación se explica de manera detallada la metodología propuesta para la realización de narrativas digitales que considera los procesos clave de la organización y un enfoque hacia la gestión del conocimiento. En el [anexo 2](#) se ha integrado una guía resumida de la misma.

Etapa 1. Organización / Identificación del conocimiento

Esta etapa incorpora los procesos técnicos de la gestión de información, siendo la que personifica esta propuesta, cuyo alcance es mejorar el conocimiento de las organizaciones a través de una adecuada gestión y uso.

consiste en identificar cuál es el conocimiento susceptible a conservarse, y quién lo posee, pero para poder llevar a cabo esto es sumamente necesario entender en qué consiste la realización de una narrativa digital ([anexo 2](#)) para posteriormente iniciar con la Organización / Identificación del conocimiento que consta de las siguientes actividades:



1.1 Identificar procesos clave a capturar en narrativas digitales. Las actividades críticas que influyen en el éxito o fracaso de la organización deben ser expuestas por los trabajadores del conocimiento para determinar sobre esa base, cuál es el conocimiento susceptible a conservarse en narrativa digital.

Una vez identificados los procesos clave y las posibles narrativas digitales a desarrollar se puede utilizar la siguiente tabla (3.1.) para el control de lo que se pretende realizar.

	Proceso clave	Narrativa digital que se pretende desarrollar
1	Proceso clave 1	Narrativa digital 1, 2, 3, 4, n...
2	Proceso clave 2	Narrativa digital 1, 2, 3, 4, n...
3	Proceso clave 3	Narrativa digital 1, 2, 3, 4, n...
4	Proceso clave n	Narrativa digital 1, 2, 3, 4, n...

Tabla 3. 1. Proceso clave y narrativa digital a desarrollar

De cada proceso clave pueden generarse un sinnúmero de historias que pueden ser idóneas a ser representadas en narrativa digital. El identificar estas historias, relacionadas con los procesos clave, puede estar a cargo de quien la va a realizar, de quien posee la vivencia o de los expertos; sin embargo, la realización de una narrativa específica puede ser asignada a personal que no tiene que ver con el

hecho, pero que los expertos consideran que involucrarlos en la realización puede influir en el quehacer cotidiano, mejorar el desempeño, o simplemente les permita adquirir el conocimiento de determinada experiencia y que ayuden a conservarlo.

Thaler Pekar (2011) comparte 7 consejos para encontrar las historias dentro de una organización con los colegas, clientes y/o empleados. Señala que es importante 1) preguntar sobre momentos de emoción en los cuales los involucrados han sentido pasión, se han conectado, se han comprometido, se han sorprendido o han estado orgullosos. 2) Indica que las historias están hechas de palabras y las palabras se componen de historias, por lo que es necesario preguntar las historias que existen detrás de las palabras. 3) Es necesario crear una línea de tiempo para la trama de la historia, en la cual se trace la vida de empleado en la organización donde se incluyan los grandes eventos profesionales y personales así como los desafíos y puntos de inflexión. 4) Como la gente tiende a recordar “lo mejor”, “lo peor”, “lo primero”, “la mayor parte”, “lo feliz” o “lo triste” es necesario preguntar las historias relacionadas con esos momentos y tratar de obtener lo que realmente pasó para hacer de ese momento un evento superlativo. 5) También jugar con los objetos que existen en posesión de los empleados es importante, ya que se puede elegir un objeto que le permita hablar de su relación con la organización. 6) Además, se pueden utilizar elementos visuales, algo similar al juego con los objetos, sólo que aquí se permite que los empleados elijan imágenes de revistas, periódicos, libros, álbumes de fotos que simbolicen su relación con la organización y después platiquen la historia. 7) Finalmente, se pueden realizar reuniones con el personal o junta directiva en las que cada uno de los participantes comparta una historia acerca de su experiencia cuando se adhirió a la organización. Se puede animar a la gente a que comparta una memoria específica a partir de un momento determinado en el tiempo, es necesario determinar “un momento”, “una experiencia”, “una fecha”, sin olvidar que lo que se pide son historias y no opiniones de los participantes.

Se debe recordar que las historias son herramientas valiosas para el intercambio de información y el sentido de la toma de decisiones y su uso no debe ser limitado a imprimir boletines electrónicos, sitios web o envío masivo de correos electrónicos. Lo importante es inculcar en los grupos de interés el hábito de compartir las historias de forma oral y de manera frecuente.



1.2 Identificar individuos clave que poseen el conocimiento. Una vez determinados los procesos clave, se debe tener un acercamiento a las personas expertas en esa área o que poseen el conocimiento que se debe incluir en la narrativa; en todas las organizaciones existen trabajadores que cuentan con vivencias que pueden ser replicables o tomadas en cuenta por las presentes y futuras generaciones de empleados, esas personas que han vivido experiencias que son útiles para la empresa, que se volvieron especialistas en el manejo de maquinaria o en la realización de tareas específicas, o poseen habilidades que son útiles a la organización, esta etapa consiste en ubicarlos y establecer contacto con ellos para luego involucrarlos en la narrativa digital.

Una manera sencilla de ubicar a los expertos en distintos temas es generar un diagrama de flujo del proceso a estudiar para realizar la narrativa digital, de tal manera que en el mismo proceso pueda establecerse quienes son las personas que conocen cada uno de los aspectos del tema en cuestión y a quién habrán de recurrir para realizar la narrativa.

También es importante que con los expertos que serán involucrados se acuerden previamente las citas y horarios de reunión para iniciar las charlas en las que se podrán conocer las historias y que se les explique de qué forma se recolectará la información: por escrito, en video, en grabadora de audio, entre otros.

Además se debe señalar que es indistinta la selección de las narrativas digitales a desarrollar, ya que la determinación para dar inicio con la realización de narrativas

puede ser por parte de los expertos la cual puede estar basada en la antigüedad de los empleados que vivieron las experiencias o en la proximidad de los sucesos para mantener vivo el recuerdo y la emoción en lo que se narre, pero si no es el caso, la elección de la narrativa puede ser cualquiera o con cualquier motivo. Aunado a esto, si son varias narrativas digitales que se realizarán y son varias personas las que estén participando en su realización, éstas pueden hacerse de forma simultánea.



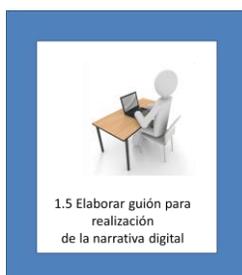
1.3 Identificar el conocimiento clave que se compartirá. Para hacerlo posible es necesario realizar conversaciones con el o los involucrados para conocer a detalle el conocimiento que poseen y, junto con los expertos, elegir lo que se desea conservar. Para ello se realizan entrevistas estructuradas (en el [anexo 3](#) se incluye una guía para realizar entrevistas), grabaciones de audio, grabaciones de video, toma de notas, búsqueda de información complementaria, pláticas con expertos, entre otras actividades para tener el conocimiento básico necesario que se debe integrar en la narrativa digital.

Cabe señalar que la recopilación de información se puede hacer directamente en video o en el formato digital en el que se pretende trabajar, con la finalidad de no duplicar trabajo o hacer al protagonista ofrecer la misma información dos o más veces; además se pueden recolectar los videos que se tengan sobre el tema dentro de la organización para analizarlos e integrar la información o imágenes a la narrativa digital.



1.4 Organizar la información junto con los expertos. Una vez que se tiene la recopilación de datos, información y conocimiento sobre los procesos clave, se solicita a los trabajadores del conocimiento o expertos su ayuda para organizar de la mejor manera la información con el propósito de que sea beneficiosa para quien la consulte y contenga lo que la organización necesita

conservar, cabe señalar que son los expertos quienes determinan el contenido o enfoque que se precisa tenga la narrativa digital. En caso de ser necesaria la actualización de una narrativa digital ya elaborada, y reutilizada, se regresa a este punto de la metodología en esta etapa, pues es importante que los expertos aporten ideas o conocimientos recientes para que lo conservado en la memoria organizacional no pierda vigencia y siga siendo de utilidad para las nuevas generaciones de empleados.



1.5 Elaborar guión para realización de narrativa digital. Una vez que se cuenta con la información relacionada con el tema a conservar y que ésta se ha organizado, se procede a construir el guión de la narrativa que es la base para elegir imágenes, música, efectos, personas que participarán, etc. Ya que se tiene el guión

en texto es opcional realizar el guión gráfico (Storyboard – [anexo 4](#)), guión radiofónico o guión de la presentación, para detallar todo lo que habrá de incluirse en la narrativa digital.

Etapa 2. Realización / Captura del conocimiento

Consiste en depurar el conocimiento que se obtuvo durante la primera parte del proceso, ya que para integrar la información recopilada se realizarán grabaciones de audio y video con quienes son los protagonistas de la historia, quienes poseen el conocimiento a compartir, o quien ha sido designado narrador. En esta etapa se incorporan los procesos para obtener y manejar los objetos audiovisuales componentes de proceso narrativo. Las actividades a realizar son:



2.1 Elegir el formato multimedia en el que se va a conservar la narrativa digital. Es importante señalar que dependiendo del caso y el tema, la conservación de la narrativa digital podrá realizarse en distintos tipos de formato multimedia: video, audio,

presentación digital (ppt o prezi), entre otros. Es substancial conocer las posibilidades técnicas que posee la empresa para acceder a equipo de grabación de video y/o audio, fotografía, edición, equipo de cómputo, software especializado, entre otros.



2.2 Capturar imágenes en fotografía o video. Una vez que se conozca el equipo tecnológico con que se cuenta, se procede a capturar en imagen lo que será la representación de la narración. En este paso se realiza la grabación según sea el caso, de audio, video, o se consiguen imágenes con quienes las posean o se toman fotografías para ilustrar la narrativa digital.



2.3 Editar o armar la narrativa digital y revisar con expertos para correcciones. Durante esta actividad se procede a seleccionar, recortar y armar el audio, video, imágenes, texto, efectos especiales, para conformar la narrativa digital en el formato elegido. Una vez terminada, se muestra a los expertos con el propósito de que se hagan las observaciones, recomendaciones o modificaciones que se consideren necesarias, antes de su conclusión.

Para realizar la narrativa digital, en el [anexo 5](#) se sugieren algunos programas gratuitos y otros con costo que pueden ser una alternativa para las empresas que no cuentan con software de edición para realizar sus propias historias.



2.4 Terminar y aprobar la narrativa digital. Solventadas las observaciones la narrativa digital se vuelve a mostrar a los expertos para revisar detalles que hayan quedado pendientes. Una vez que el producto es aprobado se considera que está terminado y puede pasar a la siguiente etapa.

Etapa 3. Conservación / Almacenamiento.

El cuidado y conservación del conocimiento será responsabilidad de la empresa, por lo tanto debe respaldarlo para no perderlo. Corresponde a la organización determinar el repositorio en el que habrán de almacenar y conservar el conocimiento gestionado, preferiblemente con los metadatos recomendados y en un formato y protocolos abiertos, para el almacenamiento y la conservación de la información. Aquí se realizan las siguientes actividades:



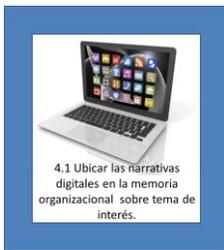
3.1 Integrar narrativa al almacén de datos de empresa. Una vez terminada la narrativa digital, ésta debe almacenarse en la base de datos de la empresa. Es importante que la narrativa digital esté bien etiquetada, con las palabras claves que la identifiquen para que sea fácilmente ubicable en el momento preciso, cuando sea necesaria su recuperación para su utilización.



3.2 Integrar narrativa en la memoria organizacional. Como la narrativa digital ya forma parte del almacén de datos de la empresa y como representa un proceso clave de la organización es necesario e importante integrarla a la memoria organizacional para su fácil ubicación, acceso y uso.

Etapa 4. Uso / Reutilización.

Ya que se cuenta con la narrativa digital terminada y almacenada, el usuario podrá utilizarla cuando lo considere necesario, ya sea como apoyo para tomar decisiones, resolver problemas, apoyar al trabajo o simplemente como parte de la formación de los empleados, pues ésta está a la disposición de los integrantes de la empresa dentro de la memoria organizacional. Esta etapa, incorpora los procesos de uso, mantenimiento y propuesta de mejora, dentro de un entorno de garantía de la calidad. Las actividades que se incluyen son:



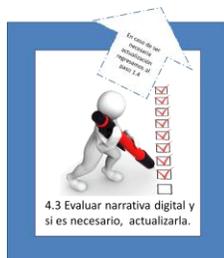
4.1 Ubicar narrativas digitales sobre el tema de interés. Los empleados tienen acceso a la memoria organizacional y de ahí puede recuperar las narrativas digitales que contengan los temas de interés que les pueden ser útiles para el desempeño de su trabajo.

También el empleador puede asignar la narrativa específica a los empleados, de tal manera que les comparta la historia a la que desee que su personal tenga acceso y colocándola en un sitio que le permita compartirla.



4.2 Utilizar la narrativa digital. Una vez ubicada la narrativa digital que es de interés para quien realizará la acción, porque contiene información que se considera importante y útil para lo que se pretende llevar a cabo, el interesado usa la narrativa, la visualiza o escucha para posteriormente poner en práctica la información

adquirida sobre la experiencia o conocimientos transmitidos en ella, con el fin de obtener los resultados esperados.



4.3 Evaluar la narrativa digital y, si es necesario, actualizarla. Una vez utilizada la narrativa digital y viendo los resultados que generó su uso, se evalúa como parte de la retroalimentación. Aquí pueden hacerse comentarios sobre la experiencia vivida al manejarla y si fue o no útil, cuáles de los conocimientos que se incluyeron fueron

útiles y cómo fueron utilizados esos conocimientos en la labor que realiza el usuario. Además puede exponer el usuario si el conocimiento adquirido le será útil en su labor actual o de qué manera podrá aplicarlo. Cabe señalar que esta evaluación sirve para determinar si el conocimiento que se almacenó es útil aún para la organización o si en realidad sigue vigente, en caso contrario, se puede proceder a enviarla con los expertos que organizan la información para determinar qué es lo que está ocasionando que la narrativa digital haya perdido actualidad (ir al paso 1.4). En caso de que siga vigente, la narrativa se deja en la memoria organizacional para seguirla utilizando cuando sea necesario.

Se propone el otro cuestionario (ver figura 3.3.) para aplicarse semanas después de haber visto o escuchado la narrativa, con el propósito de conocer si realmente el conocimiento que contiene la narrativa fue de utilidad para el usuario y de qué manera lo fue.

EVALUACIÓN DEL USO DE LAS NARRATIVAS DIGITALES												
Agradezco tu apoyo y sinceridad en las respuestas vertidas en esta evaluación.												
1 Valoración de la información												
Favor de realizar la evaluación mediante la escala de Likert												
La escala de Likert es una escala ordinal continua de 7 valores, en donde 1 corresponde a "muy mal", 2 a "mal", 3 a "regular tendiente a mal", 4 a "regular", 5 a "regular tendiente a bien", 6 a "bien" y 7 "muy bien". **						Marcar con una X el valor elegido						
Al iniciar tus actividades en KM Solución tuviste la oportunidad de ver unas narrativas digitales...						1	2	3	4	5	6	7
1	Consideras que las narrativas digitales (que viste) te proporcionaron información sobre las actividades que habrías de realizar en tu ingreso a la empresa											
2	Consideras que la información contenida en las narrativas digitales fue útil para realizar tu trabajo.											
3	Consideras que la información proporcionada en las narrativas digitales te aportó datos que no conocías.											
4	Consideras que las narrativas digitales pueden ser de utilidad para conservar el conocimiento dentro de la empresa.											
2 Preguntas Directas												
Considerando que la información contenida en las narrativas digitales te aportó datos que no conocías, comenta ¿cuáles fueron algunos de esos datos?												
¿De qué manera fue útil para ti la información proporcionada por las narrativas digitales?												
¿De qué manera fue útil para el trabajo que realizas en KM Solución la información proporcionada por las narrativas digitales?												
¿De qué manera incorporaste a tus actividades en KM Solución el conocimiento adquirido mediante las narrativas digitales?												
De la información que contiene la narrativa, ¿cuáles datos o información consideras que no es importante para ti en este momento?												

Figura 3.3. Evaluación del uso de la narrativa digital

Finalmente se propone un cuestionario adicional con preguntas directas, que está enfocado exclusivamente a quienes hayan utilizado la metodología para llevar a cabo narrativas digitales, esto con el fin de conocer si la aplicación de los pasos para la realización de las narrativas digitales se dio de forma sencilla o tuvieron dificultades durante el proceso. El formato se muestra en la figura 3.4.

EVALUACIÓN DEL USO DE LA METODOLOGÍA DE NARRATIVAS				
Contesta la siguiente encuesta, otorgando la información más extensa que sea posible...				
	ETAPA 1 ORGANIZACIÓN / IDENTIFICACIÓN DEL CONOCIMIENTO	Sí	No	¿Por qué?
1	¿Fue sencillo identificar los procesos clave sobre los cuales harías tu narrativa digital?			
2	Dentro de la empresa, ¿es sencillo identificar a las personas clave que poseen la información?			
3	¿Las personas clave de la organización están dispuestas a compartir sus conocimientos?			
4	¿Las personas clave de la organización brindan su apoyo para identificar y organizar los conocimientos clave?			
5	¿Fue sencillo para ti organizar la información para elaborar la narrativa digital?			
6	¿Elaboraste guión escrito para hacer tu narrativa digital?			
	ETAPA 2 REALIZACIÓN / CAPTURA			
1	¿Fue sencillo decidir el formato multimedia en el que realizarías la narrativa digital?			
2	¿Fue sencillo realizar la grabación de video o tomar las fotografías para integrar la narrativa digital?			
3	Para la edición o integración de la información ¿utilizaste un programa que ya conocías?			¿cuál?
4	¿Tuviste que aprender un programa específico para integrar la narrativa digital?			¿cuál?
5	La narrativa digital que realizaste ¿tuvo modificaciones por parte de los expertos?			¿cuáles?
6	¿Fue sencillo integrar la narrativa completa (fusionar la imagen con el texto y audio)?			
7	Los expertos ¿hicieron algunas observaciones o modificaciones a tu narrativa digital al pedir su evaluación?			
	ETAPA 3 CONSERVACIÓN / ALMACENAMIENTO			
1	¿Sabes dónde se almacenará tu narrativa digital?			
2	¿Qué nombre le darías a tu narrativa digital?			Nombre:
3	¿Consideras que tu experiencia vivida y compartida a través de la narrativa digital debe conservarse dentro de la memoria organizacional?			
	GENERALIDADES			
1	¿Fue sencilla la utilización de la metodología?			
2	¿Está comprensible la explicación para su utilización?			
3	¿Consideras que están completos los pasos integrados?			
Observaciones y comentarios adicionales que desees compartir sobre la utilización de las narrativas digitales.				
Nombre del Evaluador:				

Figura 3. 4. Evaluación de la metodología para realizar narrativas digitales

4. IMPLEMENTACIÓN

Para la implementación de la metodología, se trabajó en la empresa de consultoría KM Solución, la cual ha estado integrando su memoria organizacional y un complemento de la misma son las narrativas digitales, ya que existen vivencias y anécdotas que se desean compartir entre las presentes y futuras generaciones de empleados y/o clientes.

Se creó un documento ([ver anexo 2](#)) que contiene la metodología sintetizada para que fuera utilizado por quienes desean realizar una narrativa digital como base y guía. Además, en el mencionado documento se describe lo que es una narrativa digital, por qué es indispensable que los realizadores de la narrativa conozcan si lo que se pretende elaborar es una historia contada por sus protagonistas, un tutorial, un documental, un promocional o una explicación de un suceso que no contienen los elementos propios de una narrativa.

La implementación de la metodología se inició con la Etapa 1 denominada: Organización / Identificación del conocimiento. En esta etapa se pretende ubicar y ordenar el conocimiento que se desea conservar en la memoria organizacional a través de narrativas digitales elaboradas en formato multimedia.

Primeramente se sostuvieron reuniones con los directivos de la empresa, quienes determinaron, una vez entendido el concepto de narrativa digital, cuáles son los temas de los procesos clave que se capturarán en narrativas digitales para su conservación y reutilización.

La secuencia de pasos que se siguieron en la implementación durante la Etapa 1 (Organización / Identificación del conocimiento), se detallan a continuación:

Paso 1.1 Identificar procesos clave a capturar en narrativas digitales.



Figura 4. 1. Identificar procesos clave

En la actividad 1.1, señalada en la figura 4.1., se indica que para determinar los procesos clave de KM Solución que habrían de ser documentados en formato de narrativas digitales se realizaron reuniones con los directivos quienes fueron los que determinaron la clasificación de los procesos clave y cuáles son los temas específicos de cada uno de esos procesos que podrían realizarse en narrativa digital, la elección se hizo de acuerdo con el conocimiento que les interesa conservar para compartir con las presentes y futuras generaciones de empleados y clientes.

Se debe recordar que los procesos clave son las actividades o grupo de actividades que son críticas para el éxito de la organización en los que, si existe algún fallo, éste resulta perjudicial para la organización, además, su identificación permite que no se vuelva a caer en los mismos errores del pasado, se favorezca la utilización de esas experiencias en la solución de nuevos problemas, y se permita continuar aplicando las mejores prácticas de trabajo, facilitando la capacitación, entre otras (Perez-Soltero, 2007).

Cabe señalar que los procesos clave de KM Solución se identificaron durante la realización de la memoria organizacional (Llanes, 2013) y con esa información que la empresa tiene a la mano se trabajó para este proyecto.

Puesto que la cantidad de narrativas digitales por proceso clave es indeterminada, los directivos y personal que posee el conocimiento fueron los que determinaron cuál

tema de cada uno de los procesos clave podría ser realizado y cuáles serían desarrollados en varias narrativas utilizando la implementación de la metodología. Además se proporcionó un listado de las propuestas de valor para que se tomen en cuenta en la realización de las narrativas digitales ([anexo 7](#)).

Los temas sugeridos para ser desarrollados se indican en la tabla 4.1.

	Proceso clave - KM Solución	Narrativa digital que se pretende desarrollar
1	Finanzas	Elementos básicos de la junta administrativa
2	Clientes	E-marketing
3	Procesos	Desperdicios
4	Capital humano	Experiencias alrededor de la filosofía Gung Ho
5	Tecnologías	Experiencia web GIS CRM (customer relationship management) Memoria Organizacional

Tabla 4. 1. Procesos clave y propuesta de narrativas KM Solución

Una vez identificados los procesos claves se procedió a identificar quiénes eran los involucrados en ellos. Aunque de la misma manera los directivos de KM Solución determinaron elegir sólo un proceso clave a desarrollar para este proyecto.

Paso 1.2 Identificar individuos clave que poseen el conocimiento.



Figura 4. 2. Identificar individuos clave

Una vez determinados los procesos clave, los directivos de la empresa acordaron que el tema a desarrollar en narrativa digital sería E-marketing, donde mediante varias narrativas sobre el tema se abordarían varios puntos del mismo. E-marketing se encuentra dentro del proceso clave “Clientes” y la elección fue hecha por un interés particular de la empresa, sin embargo, igual podrían haber elegido cualquier

otro tema contenido en los procesos clave determinados. No obstante, en este momento E-marketing es el tema que la empresa está promoviendo entre sus clientes y desean compartir sus experiencias y conocimientos sobre el tema con aquellas organizaciones que reciben su asesoría y consultoría. Por ello eligieron iniciar con estas narrativas, además, desean que el nuevo personal que se incorpore a KM solución pueda conocer lo que se ha hecho y que se ha conservado en narrativa digital.

Es importante señalar que E-marketing fue dividido en 6 narrativas a desarrollar (ver tabla 4.2), los cuales fueron asignados al personal que realiza sus prácticas profesionales en la empresa KM Solución, para que ellos realizaran las narrativas. Con ello se pudo comprobar durante el proceso, que varias narrativas digitales pueden realizarse de forma simultánea sin ningún problema.

Tema E-marketing Narrativas a desarrollar:
Inventario de productos y servicios
Tablero de banners
Administración de contenidos de página web
Envío de correos masivos
Atención al cliente y vivencia con el cliente
Diseño de banners

Tabla 4. 2. Narrativas a desarrollar sobre E-marketing en KM Solución

Al iniciar con la realización de las narrativas digitales se sostuvieron varias reuniones con personal directivo para conocer detalles del proceso de E-marketing y establecer quiénes de los integrantes del equipo pueden participar brindando información en cada situación específica (figura 4. 2.), así como quiénes serán los involucrados en la realización de las narrativas.

Para comprender mejor el proceso de E-marketing se realizó un diagrama de flujo en el cual se muestran las actividades que se realizan dentro de él y se muestran en la figura 4.3. Este gráfico sirvió de apoyo para identificar a los individuos clave que

involucradas que poseen el conocimiento para compartir y a través de reuniones de trabajo se les explicó ampliamente la metodología, independientemente de que se les hizo llegar por medio de correo electrónico el resumen de la metodología que se presenta en el [anexo 2](#).

1.3 Identificar el conocimiento clave que se compartirá.



Figura 4. 4. Identificar el conocimiento a compartir

Una vez identificadas las personas clave, el grupo encargado de realizar las narrativas digitales estableció reuniones con cada uno de los involucrados que poseen experiencias o vivencias que compartirían en la narrativa digital sobre el proceso de E-marketing que realiza la empresa KM Solución. Para identificar el conocimiento clave (figura 4.4.) algunos optaron por tomar nota de lo que los expertos les proporcionaron de información, otros realizaron grabaciones de audio y algunos más captaron en video las entrevistas que hicieron para conservar la información, mismas que podrán utilizar posteriormente para la realización de la narrativa. Los participantes en la elaboración de las narrativas utilizaron como guía el cuestionario sugerido que se incluyó en el [anexo 3](#).

1.4 Organizar la información junto con expertos



Figura 4. 5. Organizar la información con los expertos

Una vez obtenida la información, los realizadores de las narrativas se reunieron con los expertos y directivos para determinar qué información, de la que fue recopilada, era a la que debían darle mayor énfasis o qué aspectos no deberían omitir de la vivencia que presentarían a través de la narrativa (actividad 1.4 de la figura 4.5.). Además, se hizo un bosquejo de la estructura que llevará el guión al desarrollarlo y se determinaron qué consideraciones sobre el tema pueden omitirse o son indispensables que se aborden. También, en esta actividad se determinó el tiempo de duración de la narrativa, así como la manera en qué se pretendía presentar la información, es decir, con cuál de las herramientas multimedia con las que cuenta la empresa pudiera realizarse la narrativa digital.

1.5 Elaborar guión para realización de narrativa digital.



Figura 4. 6. Elaborar el guión de la narrativa digital

Ya definido el manejo de la información y la estructura que se pretende seguir, los realizadores iniciaron la elaboración del guión (figura 4.6.) en el cual habrían de basarse para la secuenciación y edición de su narrativa digital. En el guión se incluyó la información obtenida que fue considerada como determinante y relevante sobre el tema de su narrativa. Cabe señalar que una vez concluido el guión se pasó a revisión con los directivos de KM Solución.

Adicionalmente, hubo quienes una vez aprobado el guión, optaron por realizar un esquema visual, tipo storyboard, para tener una guía de las imágenes que habrían de utilizar en su narrativa (ver figura 4.7.).

STORY TELLING BRIANDA

Introducción:

Hola mi nombre es Brianda Armenta y soy practicante en la empresa KM Solución.

A continuación les compartiré mi experiencia con elaboración de tableros de banners.



Desarrollo:

Banner

Primeramente de manera breve explicaré en lo que consiste un banner. Un banner es un formato publicitario en internet, que consiste en una imagen, un encabezado, sub-encabezado, contenido y firma, esto con el fin que los clientes que vean el banner se interesen en adquirir productos de la empresa, se podría decir que es como una especie de volante que llega a tu correo electrónico.

El tablero de banners es una herramienta utilizada por KM Solución para el envío masivo de correos electrónicos con el fin de hacer publicidad a nuestros clientes.




En cada campaña de publicidad se elaboran 13 banners, ya que es el tiempo exacto en que las personas captan un mensaje sin sentirse agobiados o enfadados.



En mi ingreso a KM como practicante me asignaron una campaña ya lista para la empresa Comercial Química. El fin de esta campaña era promocionar el sitio web de la empresa y mejorar las ventas. El tablero de banners ya estaba construido con todo lo que lleva: tema, encabezado, sub-encabezado, contenido y el diseño.



Esto me ayudó mucho. En mi experiencia tener ya listo el tablero de banners me ha ayudado a organizarme mejor y tener las ideas claras. Se ha creado una especie de agenda a la cual llamamos "bitácora de disparos". Un disparo es cuando se selecciona un banner de la campaña y se le envía a todos los clientes de la empresa, y a través de la bitácora de disparos se programan las fechas y se selecciona el banner a enviar como



ese número en el tablero de banners. Ya que localizo el banner a enviar preparo el correo utilizando la misma información contenida en el tablero de banners.

Conclusión:

En mi opinión es bastante recomendable que antes de empezar una campaña de correos masivos se tenga el tablero de banners listo. Esto es para organizar mejor las ideas y para asegurarse que todos los banners tengan el mismo formato y los contenidos no se repitan. Una vez terminado el tablero es más fácil decidir cuándo hacer los disparos. Otro consejo según mi experiencia es que traten de organizar el tablero de banners en una hoja de Excel y cuiden mucho su ortografía. Espero que esta experiencia les sirva en el futuro.



Figura 4. 7. Ejemplo de storyboard realizado en KM Solución

Concluida la Etapa 1, se procedieron a realizar los pasos que se detallan a continuación de la Etapa 2 (Realización / Captura del conocimiento).

2.1 Elegir el formato multimedia en el que se va a conservar la narrativa.



Figura 4. 8. Elegir formato multimedia para conservar narrativa

Junto con los directivos de la empresa se determinó que para la realización de las narrativas digitales se utilizarían las herramientas con las que cuenta para su funcionamiento cotidiano (actividad 2.1, ver figura 4.8.), de tal forma que los involucrados debieron hacer uso de las computadoras y el software básico para desarrollarlas.

Fue así como se decidió utilizar PowerPoint y Prezi, para hacer presentaciones con animación y efectos y, para edición de video se utilizó el programa movie maker que algunos de los involucrados en el proyecto ya han utilizado. Se les especificó cuál habrían de utilizar para cada uno de los proyectos, con el fin de utilizar las tres herramientas con las que se cuenta en la empresa.

Adicionalmente, se contó con la ayuda de un post-productor profesional para la realización de una *cortinilla* que se utilizó para todas las narrativas digitales, con el propósito de dar identidad gráfica y manejo de imagen institucional a los videos o presentaciones animadas que sean derivadas de las narrativas realizadas dentro de KM solución y que se compartirán tanto con los empleados como con los clientes en el sitio web de la empresa y dentro de la memoria organizacional.

2.2 Captura de imágenes en fotografía o video.



Figura 4. 9. Captura de imágenes para narrativa

El personal involucrado en la realización de las narrativas buscó imágenes tanto en sitios de internet, stock de fotografías de KM Solución, así como realizaron nuevas tomas de fotos o grabación de video para ilustrar la narrativa digital que les tocó desarrollar (actividad 2.2, ver figurar 4.9.), aunque no se descartó el material en video que habían obtenido durante las entrevistas previas, por el contrario, fue utilizado para aprovechar el material que se había conseguido mediante entrevistas realizadas.

Como cada uno tenía una idea de lo que se trata el tema de su narrativa, les fue más sencillo buscar y encontrar aquellas imágenes “ad hoc” al tema, sobre todo en aquellas narrativas digitales realizadas con power point y prezi. A continuación en la figura 4.10. se muestran algunos ejemplos de estas fotografías que se eligieron.

En cada campaña de publicidad se elaboran 13 banners, ya que es el tiempo exacto en que las personas captan un mensaje sin sentirse agobiados o enfadados.



En mi ingreso a KM como practicante me asignaron una campaña ya lista para la empresa Comercial Química. El fin de esta campaña era promocionar el sitio web de la empresa y mejorar las ventas. El tablero de banners ya estaba construido con todo lo que lleva: tema, encabezado, sub-encabezado, contenido y el diseño.



Esto me ayudó mucho. En mi experiencia tener ya listo el tablero de banners me ha ayudado a organizarme mejor y tener las ideas claras. Se ha creado una especie de agenda a la cual llamamos “bitácora de disparos”. Un disparo es cuando se selecciona un banner de la campaña y se le envía a todos los clientes de la empresa,



Figura 4. 10. Ejemplo de imágenes para “vestir” el texto

2.3 Editar o armar la narrativa digital y revisar con expertos para correcciones.



Figura 4. 11. Edición, armado y revisión de narrativa

Una vez que se tuvieron el guión y las imágenes para integrar la narrativa digital, los encargados de su realización se pusieron a realizar la edición (ver figura 4.11.). Se utilizaron paquetes como Prezi, PowerPoint y Movie Maker para hacer realidad las narrativas. Las mismas ya concluidas fueron presentadas ante los directivos de KM Solución para recibir comentarios y observaciones por si habría algo que modificar.

Entre los comentarios más recurrentes que se tuvieron sobre las narrativas realizadas fueron los referentes a la calidad de los trabajos presentados, la prestancia de algunos de los involucrados para concluir rápido sus historias y la creatividad en las narrativas digitales. También se expusieron las observaciones sobre cambios necesarios para contar con el contenido final adecuado a lo que KM Solución requiere.

Las indicaciones brindadas a los realizadores fueron tomadas en cuenta y se procedió a re-editar aquellas partes de las historias donde se solicitaron cambios.

2.4 Aprobar y terminar la narrativa digital.



Figura 4. 12. Narrativa digital terminada

Ya hechas las modificaciones que se señalaron, re-editada y terminada la narrativa digital se procedió a una última revisión por parte de los directivos para su aprobación. Una vez aprobada la historia se consideró una narrativa digital terminada (figura 4.12.). Los trabajos terminados fueron presentados a los integrantes del equipo de KM Solución durante una de las reuniones semanales. Posteriormente se determinó que esas narrativas digitales estaban listas para ser archivadas en los repositorios de la empresa, con lo que se concluyó con la etapa 2 para dar inicio a las actividades de la Etapa 3 (Conservación / Almacenamiento).

3.1 Integrar narrativa al almacén de datos de la empresa.



Figura 4. 13. Integrar la narrativa a la biblioteca digital de KM Solución

Una vez concluidas y autorizadas las narrativas digitales, se hizo la solicitud por parte del director general de que se integraran a la biblioteca digital de KM Solución para que estuviera a la disposición de los empleados. Las narrativas se integraron a

la base de datos de la biblioteca digital general que tiene la empresa (figura 4.13.), de donde se asignarán a los interesados en verlas o a quienes deban utilizarlas por las especificaciones de su puesto, para que las tengan en el repositorio listas para reutilizarse cuando sea necesario.

3.2 Integrar narrativa en la memoria organizacional.



Figura 4. 14. Integrar narrativa a memoria organizacional

De igual forma, por instrucciones del director general, la narrativa digital se integró a la memoria organizacional de KM Solución y al sitio web, para que pueda ser consultada o utilizada cuando se considere necesario. Para ser integrado a la memoria organizacional y al sitio web de la empresa (figura 4.14.), el responsable de tecnologías de información le asigna la responsabilidad a uno de los practicantes para que coloque la narrativa en la biblioteca digital que conforma la memoria organizacional, de donde será posible integrarla a la página web de la empresa para que sea utilizada por quienes tengan los permisos correspondientes. Cabe señalar que no todas las narrativas digitales estarán disponibles para toda la gente interesada, y es mediante filtros que se han especificado qué tipo de uso se les puede dar y quiénes son las personas que tienen acceso a esas narrativas cuando las necesiten.

Una vez colocadas en la base de datos y memoria organizacional el personal de KM Solución tiene la oportunidad de hacer uso y reutilizar el material ahí almacenado, por lo que se da paso a la Etapa 4 (Uso y reutilización).

4.1 Ubicar las narrativas digitales en la memoria organizacional sobre temas de interés.

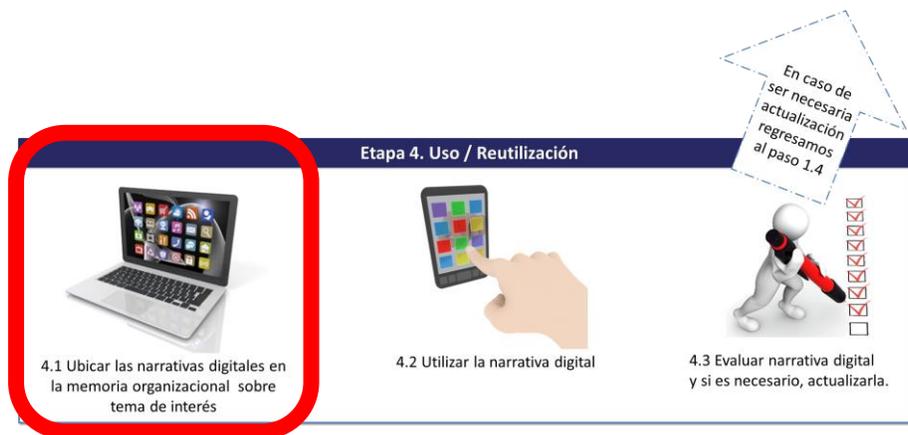


Figura 4. 15. Ubicar narrativas digitales sobre tema de interés

Dado que ingresaron nuevos practicantes a KM Solución, se optó por utilizar las narrativas digitales que realizaron los practicantes anteriores, que ya se han marchado de la empresa pues han terminado su estancia, de tal manera que con el uso de las narrativas los nuevos integrantes conozcan el sentir y recomendaciones sobre las actividades que les tocó realizar durante su periodo de prácticas a los anteriores. Para hacer esto, se ubicaron las narrativas digitales acerca de los temas de las actividades que habrían de realizar y que son de interés para los directivos de KM Solución que los nuevos integrantes conozcan a fondo y en poco tiempo.

4.2 Utilizar la narrativa digital.

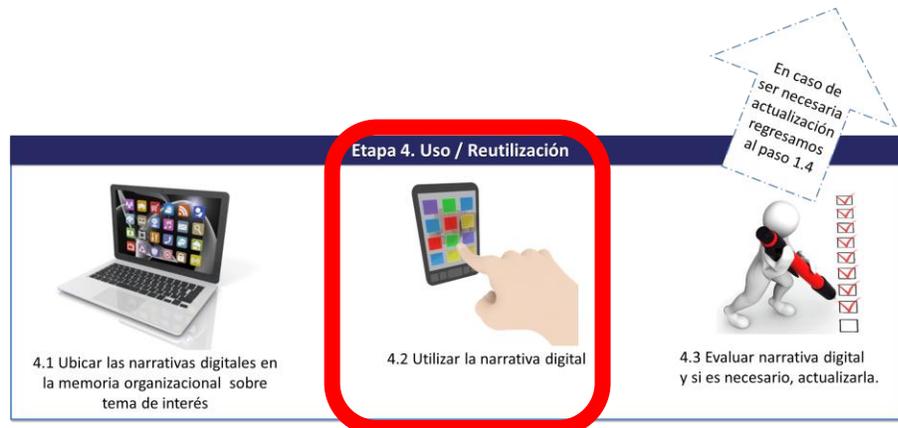


Figura 4. 16. Utilizar la narrativa digital

Para hacer uso de las narrativas digitales (figura 4.16) se optó por ponerlas a disposición de los nuevos practicantes para su utilización, sin embargo, su primera proyección fue de forma simultánea para todos los practicantes durante una reunión semanal de la empresa, se hizo esto debido a que los practicantes incorporados a KM Solución realizan funciones parecidas y era más conveniente hacerlo de esta manera para detectar las dudas existentes, realizar la retroalimentación y aclarar, durante la misma reunión de trabajo, aquellas interrogantes que pudieran surgir sobre la información compartida en la narrativa digital.

Posterior a la proyección, los practicantes se mostraron muy interesados en las narrativas digitales, pues se aprovechó el espacio para darles una introducción sobre el objetivo de realizar parte de la memoria organizacional con esta herramienta y para que consideren la posibilidad, de ellos dejar un legado para las futuras generaciones de su quehacer en la empresa a través del mismo medio.

Finalizada la proyección, la exposición y la aclaración de dudas se optó por realizar la primera evaluación sobre las narrativas digitales (figura 4.17.).

4.3 Evaluar narrativa digital y si es necesario, actualizarla.



Figura 4. 17. Evaluar narrativa digital

La evaluación se llevó a cabo de la siguiente forma: Una vez vistas en grupo la narrativas digitales se les entregó a los practicantes una hoja (para cada narrativa vista) con el formato descrito en la metodología (figura 3.2.) elaborado para realizar la evaluación de la narrativa digital.

En esta hoja se calificaron aspectos como:

- La concordancia de las ideas con las imágenes.
- Que en la narrativa digital se detecten emociones o existan anécdotas.
- El tiempo de duración
- El contenido
- La usabilidad que tendría la información de la narrativa

La plantilla de la evaluación realizada por uno de los practicantes se muestra en la figura 4.18. y la plantilla de preguntas y las demás encuestas realizadas se encuentran en el [anexo 6](#):

EVALUACIÓN DE NARRATIVA DIGITAL								
Favor de realizar la evaluación mediante la escala de Likert								
La escala de Likert es una escala ordinal continua de 7 valores, en donde 1 corresponde a "muy mal", 2 a "mal", 3 a "regular tendiente a mal", 4 a "regular", 5 a "regular tendiente a bien", 6 a "bien" y 7 "muy bien".		Marcar con una X el valor elegido						
		1	2	3	4	5	6	7
1	El nombre de la narrativa está acorde con el tema que se presenta							X
2	Consideras que las imágenes de apoyo a la narración son adecuadas a lo que se va platicando							X
3	Consideras que la narrativa digital está entendible							X
4	Consideras que el tiempo de duración de la narrativa es adecuado							X
5	Consideras que el protagonista habla de sus vivencias durante la narración							X
6	Consideras que el protagonista habla de sus emociones durante su narración							X
7	El contenido presentado por el narrador contiene un inicio, medio y fin de la historia						X	
8	Consideras que La información proporcionada es de utilidad para ti y tu trabajo en la empresa							X
9	Consideras que la información proporcionada es de utilidad para la empresa en general						X	
10	Consideras que la información proporcionada es vigente							X
11	Consideras que la información ofrecida facilita la realización de actividades de la empresa						X	
12	Consideras que el vocabulario utilizado por el narrador es adecuado y entendible							X
Observaciones y comentarios adicionales que desees compartir sobre la narrativa evaluada:								
Muy bien, muy entendible, existen algunas fallas en cuestion de ruido en el audio, pero talvez no se cuente con equipo profesional de grabación.								
Nombre del Evaluador: José Carlos Pujol Sandoval								
jcarlos.pсандoval@gmail.com								

Figura 4. 18. Ejemplo de la evaluación realizada de la narrativa digital

Los resultados obtenidos de las narrativas digitales evaluadas son los siguientes: En la mayoría de los aspectos evaluados la respuesta por parte de los practicantes participantes fue "bien" y "muy bien". Es decir, para todos los aspectos evaluados: imágenes ad hoc, narración entendible, tiempo de duración, vivencias y emociones compartidas, utilidad de la información compartida, vigencia de la información, entre otros, el promedio para cada aspecto fluctuó entre 6 y 7 puntos otorgados por los evaluadores.

Una vez vistas las narrativas y evaluadas, el proceso de evaluación continuó con la espera de varias semanas para permitir que los jóvenes practicantes integren a sus funciones el conocimiento adquirido mediante las narrativas digitales.

La empresa considera que si se disminuye el periodo de tiempo correspondiente a 3 semanas en que los practicantes se integran completamente a las actividades de la

empresa será un buen indicio de que esta herramienta, para conservar la información y compartirla, resulta adecuada para KM Solución. Si se queda en la misma proporción que es de 3 semanas, es aceptable y, si se incrementan los días de adaptación, la herramienta no está cumpliendo con las expectativas contempladas.

Transcurridas las semanas acordadas, después de la primera evaluación, se aplicó una segunda etapa de valoración, donde se utilizó la plantilla que se muestra en la metodología en la figura 3.3. y las encuestas contestadas se encuentran en el [anexo 6](#). Esta evaluación se llevó a cabo con el fin de conocer si la información que se les ofreció a los practicantes través de las narrativas digitales les fue útil, les facilitó la realización de sus actividades y funciones y de qué manera fue esto.

En la figura 4.19. se muestra un ejemplo de las respuestas recibidas por parte de los practicantes participantes en esta segunda etapa de evaluación y, aunque los resultados fueron alentadores, no se puede decir que existen resultados definitivos ni concluyentes, dado que se requiere de mayor tiempo e información para realizar una evaluación exhaustiva. Y debido a la naturaleza de la empresa, la movilidad de los practicantes y el número de practicantes actuales, no se tienen suficientes personas para tener una evaluación consistente sobre el impacto que tienen las narrativas digitales en el quehacer de los empleados.

Los resultados obtenidos fueron alentadores, la empresa considera que sí se registró una reducción de tiempo (una semana) en la integración de los practicantes al equipo de trabajo, no obstante, realmente es muy prematuro decir con certeza que la utilización de narrativas digitales trajo un beneficio adicional a la empresa. Al hacer la evaluación es necesario que participen mayor número de practicantes porque realmente a la fecha son muy pocos, y además se debe contar con más tiempo para realizar la evaluación y que la empresa tenga tiempo para evaluar las fortalezas en el uso de esta técnica de gestión del conocimiento.

Por último se realizó una evaluación acerca de la utilización de la metodología para la realización de narrativas digitales, ya que los mismos practicantes, que primero utilizaron el conocimiento que otros compañeros dejaron para ellos a través de esta herramienta, tuvieron que realizar ahora sus propias historias para compartir sus vivencias dentro de KM Solución. Los resultados de esta encuestas, arrojaron que la aplicación de la metodología fue sencilla para los participantes, el único problema que se detectó se presenta al momento de realizar la edición del video, ya que se tiene que contar con nociones en el manejo de algún programa computacional que permita realizar la edición, sin embargo, en este caso existió el trabajo en equipo, pues el participante que contaba con el conocimiento sobre edición apoyó en la realización a sus compañeros. En la figura 4.20. Se muestra un ejemplo de las encuestas sobre la evaluación de la metodología para realizar narrativas digitales; en el [anexo 6](#) se muestran todas las respuestas proporcionadas por los participantes.

EVALUACIÓN DEL USO DE LA METODOLOGÍA DE NARRATIVAS

Contesta la siguiente encuesta, otorgando la información más extensa que sea posible...

ETAPA 1 ORGANIZACIÓN / IDENTIFICACIÓN DEL CONOCIMIENTO		Sí	No	¿Por qué?
1	¿Fue sencillo identificar los procesos clave sobre los cuales harías tu narrativa digital?	X		
2	Dentro de la empresa, ¿es sencillo identificar a las personas clave que poseen la información?	X		
3	¿Las personas clave de la organización están dispuestas a compartir sus conocimientos?	X		
4	¿Las personas clave de la organización brindan su apoyo para identificar y organizar los conocimientos clave?	X		
5	¿Fue sencillo para ti organizar la información para elaborar la narrativa digital?	X		
6	¿Elaboraste guión escrito para hacer tu narrativa digital?	X		
ETAPA 2 REALIZACIÓN / CAPTURA				
1	¿Fue sencillo decidir el formato multimedia en el que realizarías la narrativa digital?	X		
2	¿Fue sencillo realizar la grabación de video o tomar las fotografías para integrar la narrativa digital?	X		
3	Para la edición o integración de la información ¿utilizaste un programa que ya conocías?	X		¿cuál?
4	¿Tuviste que aprender un programa específico para integrar la narrativa digital?		X	¿cuál? Sony Vegas Pro
5	La narrativa digital que realizaste ¿tuvo modificaciones por parte de los expertos?		X	¿cuáles?
6	¿Fue sencillo integrar la narrativa completa (fusionar la imagen con el texto y audio)?		X	tuve apoyo en la edición
7	Los expertos ¿hicieron algunas observaciones o modificaciones a tu narrativa digital al pedir su evaluación?		X	
ETAPA 3 CONSERVACIÓN / ALMACENAMIENTO				
1	¿Sabes dónde se almacenará tu narrativa digital?	X		
2	¿Qué nombre le darías a tu narrativa digital?			Nombre: Mi Historia en WMSoluciones
3	¿Consideras que tu experiencia vivida y compartida a través de la narrativa digital debe conservarse dentro de la memoria organizacional?	X		
GENERALIDADES				
1	¿Fue sencilla la utilización de la metodología?	X		
2	¿Está comprensible la explicación para su utilización?	X		
3	¿Consideras que están completos los pasos integrados?	X		
Observaciones y comentarios adicionales que desees compartir sobre la utilización de las narrativas digitales.				
Nombre del Evaluador:				

Tania Vianney Acosta Espinoza.

Figura 4. 20. Ejemplo de evaluación del uso de la metodología para realizar narrativas digitales.

5. CONCLUSIONES, RECOMENDACIONES Y TRABAJOS FUTUROS

Previo al presente trabajo de tesis, dentro de la Maestría en Ingeniería en Sistemas y Tecnología de la Universidad de Sonora se realizó un trabajo de investigación que permitió a la empresa de consultoría KM Solución conformar su memoria organizacional y adentrarse en la gestión del conocimiento. Este hecho generó el interés de aplicar distintas herramientas para gestionar el conocimiento entre las que se encuentran las narrativas digitales.

Es importante especificar que para la empresa ha sido un logro trascendental conformar su memoria organizacional y más aún tener en claro la información y conocimiento que se desea conservar a través de la utilización de las herramientas de la gestión del conocimiento que existen para este fin; por esta razón, el uso de narrativas digitales le ha otorgado un plus a KM Solución para la conservación de vivencias y también como parte de las consultorías, talleres y asesorías que ofrece.

La implementación de las narrativas digitales, como una herramienta adicional para la captura y conservación de la memoria organizacional, permite la mejora continua, pues apoya a los usuarios de las historias a no repetir los errores del pasado o pueden replicar las historias de éxito que se conservan en el repositorio; además, brinda a las nuevas generaciones un panorama de las historias que la empresa ha vivido.

Esta sección presenta las conclusiones, recomendaciones y sugerencias para realizar trabajos futuros que permitan dar continuidad a la presente investigación.

5.1. Conclusiones

Para dar cumplimiento al objetivo general del presente proyecto se diseñó e implementó, para una empresa de consultoría, una metodología para la realización

de narrativas digitales con el fin de poder estructurar, documentar, recuperar y compartir el conocimiento tácito existente acerca de los procesos clave.

Para hacer realidad el uso de narrativas se diseñó la metodología con base en la literatura revisada, bajo la premisa de que la propuesta fuera clara, sencilla de entender y fácil de realizar, para que les permitiera a los usuarios tener una idea básica de los pasos a seguir para crear sus propias historias con las herramientas tecnológicas con las que se cuenta en ese momento dentro de la empresa.

La propuesta metodológica se conformó por cuatro etapas: Etapa 1. Organización/Identificación del conocimiento: Incorpora los procesos técnicos de la gestión de información, siendo la que personifica la propuesta, cuyo alcance es mejorar el conocimiento de las organizaciones a través de una adecuada gestión y uso; Etapa 2. Realización/Captura del conocimiento: Incorpora los procesos para obtener y manejar los objetos audiovisuales componentes del proceso narrativo; Etapa 3. Conservación/Almacenamiento: Es la creación y/o utilización de un repositorio, preferiblemente con los metadatos recomendados y en un formato y protocolos abiertos, para el almacenamiento y la conservación de la información; Etapa 4. Uso/Reutilización: Incorpora los procesos de uso, mantenimiento y propuesta de mejora, dentro de un entorno de garantía de la calidad.

Cada etapa está conformada por varias actividades, las cuales durante la etapa de implementación se fueron puliendo pues se detectaron las omisiones y/o la carencia de una explicación detallada para su utilización, este hecho fue solventado para facilitar y agilizar la implementación de la metodología a las futuras generaciones de empleados de esta empresa.

La implementación de las narrativas digitales como una herramienta más para la captura y conservación de la memoria organizacional, ha permitido que el proceso de mejora continua se vaya gestando en la empresa, porque ofrece la posibilidad de tener los conocimientos para no caer en los errores del pasado o facilita poder

replicar las historias de éxito que se conserven; además, brinda a las nuevas generaciones un panorama de las historias que la empresa ha vivido y les permite reducir su tiempo de aprendizaje para integrarse más rápidamente a su entorno laboral.

5.2. Recomendaciones

Las narrativas digitales pueden realizarse tanto de sucesos del presentes como de hechos del pasado, sin embargo, es recomendable que la persona que tuvo la vivencia sea quien la comparta tan pronto como sea posible, para que pueda plasmar y transmitir la emoción que se desea conservar en ese material digital.

Al implementar la metodología, cuando se está en el proceso de identificar y organizar la información, es deseable que si se van a realizar entrevistas, se graben de una vez en video y audio, con el fin de tener el material listo para su uso para integrar la narrativa digital, de otra forma, se le tiene que pedir a la persona una cita posterior, donde quizás se alargue el tiempo de realización por la disponibilidad y el ánimo del protagonista para otorgar la entrevista. Además, en ocasiones, es más recomendable obtener la información espontánea pues las frases, sentimientos y comentarios surgidos durante la primera entrevista no se recuperan. Sin embargo, es importante señalar que adicionalmente se puede volver a grabar a la persona si se desea que profundice en algo que comentó o que explique con otras palabras algo que ya haya mencionado.

Las principales dificultades que se tuvieron durante el proyecto, se presentaron durante el proceso de implementación, fueron las relacionadas con los tiempos de espera para poder contar con la disponibilidad de las personas que poseían el conocimiento o que iban a brindar información sobre un hecho.

Es muy importante estar concientes que para llevar a cabo este tipo de proyectos dentro de un entorno organizacional se debe contar con la disponibilidad de los

involucrados que van a participar en la realización de las narrativas, sin embargo, no hay que olvidar que en ocasiones no todos los involucrados se sienten comprometidos con realizar y concluir el trabajo narrativo en el tiempo asignado.

Por otro lado, hay ocasiones en que los participantes consideran que la información que se desea conservar no es tan trascendente como para elaborarse una narrativa digital, por lo que es recomendable considerar que la selección de historias que se desean conservar surjan de una plática entre empleados y jefe, además, es significativo concientizar de la importancia de los procesos clave de la empresa, de tal manera que sea el protagonista de la historia quien sugiera la idea de la historia que se pretenda guardar, dado que mediante la asignación de temas, que en cierta forma resultan ajenos a su interés, se les dificulta a los involucrados llevar a buen término el trabajo solicitado.

Es recomendable que para facilitar la implementación de las narrativas se conozcan los tiempos tradicionales de integración y resolución de problemas y se verifiquen contra el tiempo utilizado cuando el conocimiento se conserva en una narrativa digital y ésta es usada. Y es deseable que cuando vaya a evaluarse la utilización de la información de una narrativa, en este proceso participe el mayor número posible de usuarios, porque en nuestro caso el número de practicantes participantes fueron muy pocos, y además se debe contar con más tiempo para realizar los dos tipos sugeridos de evaluación y que la empresa tenga tiempo para conocer a fondo las fortalezas en el uso de esta técnica de gestión del conocimiento.

Durante la realización del proyecto se probó la metodología en otro entorno para ver si el funcionamiento era tal como había ocurrido con la implementación dentro de KM Solución y se llegó a la conclusión de que la metodología funciona en otros entornos, sin embargo, hay que concientizar a quienes serán partícipes de la elaboración de las historias en cuanto a la disponibilidad y entrega, apoyo y empatía, para poder avanzar en la integración de las narrativas digitales.

5.3. Trabajos futuros

Dentro de la empresa de consultoría donde se llevó a cabo el proyecto se sugieren los siguientes trabajos futuros:

- Generar un repositorio propio que permita a los usuarios utilizar las narrativas digitales de acuerdo a sus necesidades de información y a las tareas de trabajo asignadas, un repositorio que sea de fácil acceso y que contenga los buscadores con los filtros necesarios de acuerdo a las necesidades del usuario pero sobre bajo las restricciones de la empresa, que pueden ser: quién o quiénes pueden acceder a esa información y bajo qué condiciones.
- Continuar con la elaboración de narrativas digitales para continuar nutriendo la memoria organizacional e ir integrando una biblioteca digital que sea administrada y delimitada por la empresa para los usuarios, bajo un sistema de tecnologías de información que permita acceder a ella cuando se tenga la necesidad de contar con información de hechos trascendentes o para conocer cómo se actuó en determinada circunstancia.
- También se puede realizar un análisis de la usabilidad del sitio que alberga la memoria organizacional y las narrativas digitales, de tal manera que se corrijan las deficiencias que estén presentes para que sea más sencilla su utilización, es decir, más amigable con los usuarios.

Por otro lado, considero que la metodología podrá ser útil para conservar historias en cualquier empresa u organización, entonces una propuesta de trabajos futuros es utilizar la metodología en distintos entornos para evaluar sus beneficios y su utilidad o apoyar a instituciones, organizaciones o empresas a conservar sus historias mediante esta herramienta de gestión.

6. REFERENCIAS

Ahmed, A., 2013. *Eventbrite*. [En línea]. Disponible en: <http://kmcstorytelling.eventbrite.co.uk/> [Último acceso: 16 octubre 2013].

Alvarado, M., Bañares-Alcántara, R. y Trujillo, A., 2005. Improving the Organisational Memory by Recording Decision Making, Rationale and Team Configuration. *Journal of Petroleum Science and Engineering*, 47(1-2), pp. 71-88.

Arnette, B., 2003. *Story as an Approach for Facilitating a Knowledge Management Innovation*. Falls Church, Virginia, s.n.

Ayazi, F. y Shams, F., 2009. *Using organisational memory in enterprise architecture refinement process*. [En línea]. Disponible en: <http://isa.sbu.ac.ir/sources/papers/067-Ayazi.pdf> [Último acceso: 13 nov. 2013].

BBC, 2009. *BBC Wales. Audio y video*. [En línea]. Disponible en: <http://www.bbc.co.uk/wales/audiovideo/sites/about/index.shtml> [Último acceso: 19 noviembre 2013].

BBC, M. o. C., 2008. *A guide to digital storytelling*. [En línea]. Disponible en: <http://www.bbc.co.uk/wales/audiovideo/sites/yourvideo/pdf/aquidetodigitalstorytelling-bbc.pdf> [Último acceso: 04 febrero 2014].

Becerra-Fernandez, I. y Sabherwal, R., 2010. *Knowledge Management systems and process*. primera ed. Armonk, New York: M.E. Sharpe, Inc.

Berry, T. y Nelson, G., 2009. Storytelling: Improving Technical Communication Through Organizational Change. *IEEE*, pp. 1-7.

Borges, R., 2013. Tacit knowledge sharing between IT workers. *Management Research Review*, 36(1), pp. 89-108.

Borja, 2013. *Estructuración de contenidos - Ingeniería multimedia - Universidad de Alicante*. [En línea]. Disponible en: <http://gplsi.dlsi.ua.es/edc/que-es-digital-storytelling/> [Último acceso: 17 noviembre 2013].

Brice, A. y Lambert, R., 2009. *books.google.com.mx*. [En línea]. Disponible en: <http://books.google.com.mx/books?id=OcAR105ytlC&pg=PA7&lpg=PA7&dq=www.bbc.co.uk/digitalstorytelling+for+updates.&source=bl&ots=K7R4E2krz1&sig=6Pnd6-IWCH2uzJkW Bjkd0gqTug&hl=es419&sa=X&ei=p5LzUrqPHuamygG7iIBQ&ved=0C H8Q6AEwCA#v=onepage&q=www.bbc.co.uk%2Fd> [Último acceso: 06 feb. 2014].

Caraballo, Y., Mesa, D. y Herrera, J. A., 2009. Herramientas de gestión del conocimiento: convergencias hacia un aprendizaje organizacional. *Revista Cubana de Ciencia Agrícola*, 43(1), pp. 1-14.

Cepeda-Carrión, G., 2006. Competitive advantage of knowledge management. En: D. Schwartz, ed. *Encyclopedia of Knowledge management*. Londres: Idea group reference, pp. 34-43.

Churches, A., 2011. *www.eduteka.org*. [En línea]. Disponible en: <http://www.eduteka.org/pdfdir/TaxonomiaBloomDigital.pdf> [Último acceso: 06 noviembre 2013].

Conklin, J., 2001. Designing Organizational Memory: Preserving Intellectual Assets in a Knowledge Economy¹. *Designing Organizational Memory*, pp. 1-41.

Conrad, S. K., 2013. Documenting local history: a case study in digital storytelling. *Library Review*, 62(8/9), pp. 459-471.

Cookie box SL, 2013. *Home/dramanagement*. [En línea]. Disponible en: <http://www.cookiebox.es/tools/dramanagement/> [Último acceso: 05 marzo 2014].

Crane, B., 2008. Digital storytelling changes the way we write stories. *Information searcher*, 18(3), pp. 2-9 y 35-36.

Creswell, 2009. *Scribd*. [En línea]. Disponible en: <http://es.scribd.com/doc/21355766/The-Selection-of-a-Research-Design-Creswell-2009> [Último acceso: 18 julio 2014].

Curatolo, M., 2012. *Liderazgo y Empresa - Liderazgo - Narrativa empresarial, liderazgo y cambio*. [En línea]. Disponible en: <http://www.liderazgoempresa.com/liderazgo/narrativa-empresarial-liderazgo-y-cambio> [Último acceso: 07 marzo 2013].

Dalkir, K., 2011. *Knowledge Management in Theory and Practice*. 2da. ed. Cambridge (Massachusetts): The MIT Press.

Darroch, J. y McNaughton, R., 2002. Examining the link between knowledge management practices and types of innovation. *Journal of Intellectual Capital*, 3(3), pp. 210-223.

Davenport, T. H. y Prusak, L., 2000. *Google Libros*. [En línea]. Disponible en: <http://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=QlyIWWhdYoYC&oi=fnd&pg=PR5&dq=Working+Knowledge:+How+Organizations+Manage+What+They+Know+By+Thomas+H.+Davenport+and+Lawrence+Prusak&ots=Z23DijT2WW&sig=M-hydPevQl8ugPB81IZ9bawdy50#v=onepage&q=Working%20Knowledge%3A> [Último acceso: 07 octubre 2013].

Daymon, C. y Holloway, I., 2010. *Qualitative Research Methods in Public Relations and Marketing Communications*. 2da. ed. S.I.:Taylor & Francis Group.

De Pablos, J. y Jiménez, R., 2008. Goog practices with TIC based on Educational Polices: conceptual keys and implicatins for the formation in competeces ECTS. *Revista Latinoamericana de Tecnologia Educativa*, 6(2), pp. 15-28.

Definicion.de, 2014. *Definición / Educación General Tecnología / Definición de tutorial*. [En línea]. Disponible en: <http://definicion.de/tutorial/> [Último acceso: 08 marzo 2014].

Denning, S., 2004. *Storytelling in the news #76*. [En línea]. Disponible en: <http://www.stevedenning.com/Storytelling-in-the-News/76-data-information-knowledge-airlines.aspx> [Último acceso: 16 octubre 2013].

Drucker, P. F., 1988. The coming of the new organization. *Harvard Business Review*, p. 12.

Duveskog, M., Tedre, M., Islas Sedano, C. y Sutinen, E., 2012. Life Planning by Digital Storytelling in a Primary School in Rural Tanzania. *Educational Technology & Society*, 15(4), pp. 225-237.

Ebbers, J. J. y Wijnbergand, N. M., 2009. Organizational Memory: From Expectations Memory to Procedural Memory. *British Journal of Management*, Volumen 20, pp. 478-490.

Fog, K., Budtz, C., Munch, P. y Blanchette, S., 2010. *Storytelling, branding in practice*. 2da. ed. Frederiksberg, Denmark: Springer Berlin Heidelberg.

Forcada, N., Fuertes, A., Gangoells, M., Casals, M. y Macarulla, M., 2013. Knowledge management perceptions in construction and design companie. *Automation in Construction*, Volumen 29, pp. 83-91.

France, D. y Kelly, W., 2011. How to Produce a Digital Story. *Journal of Geography in Higher Education*, 35(4), pp. 617-623.

Gallego, G. C. y De Pablos, H. C., 2013. La gamificación y el enriquecimiento de las prácticas de innovación en la empresa: Un análisis de experiencias. *Intangible capital*, 9(3), pp. 800-822.

García, M. M., 2013. *Inicio / fundraising / 9 elementos esenciales para el stoytelling digital*. [En línea]. Disponible en: <http://semanticasocial.es/2013/05/10/9-elementos-esenciales-para-el-storytelling-digital/> [Último acceso: 07 Diciembre 2013].

García, M. M., 2013. *Inicio / storytelling / guía básica: cómo desarrollar el #storytelling de tu marca digital*. [En línea]. Disponible en: <http://semanticasocial.es/2013/11/20/guiabasica-storytelling/> [Último acceso: 07 Diciembre 2013].

Giannetto, K. y Wheeler, A., 2004. *Gestión del conocimiento en la organización*. 1era. ed. México: Panorama Editorial.

Gronstedt, A. y Ramos, M., 2014. Learning through transmedia storytelling. *Infoline*, Volumen January.

Guerrero, L. y Pino, J., 2001. Understanding Organizational Memory. *XXI International Conference of the Chilean Computer Science Society (SCCC'01)*, p. 124.

Gurteen, D., 2013. *Gurteen Knowledge Cafe*. [En línea]. Disponible en: <http://www.gurteen.com/gurteen/gurteen.nsf/id/kcafe> [Último acceso: 14 oct 2013].

Hannabuss, S., 2000. Narrative knowledge: eliciting organisational knowledge from storytelling. *Aslib Proceedings*, 52(10), pp. 402-413.

Hermansson, E. y Na, J., 2008. *Free Electronic Library*. [En línea]. Disponible en: <http://www.orgsun.com/1/10/32162-1-how-does-company-communicate-through-storytelling-study-the.php> [Último acceso: 17 noviembre 2013].

Hernández-Sampieri, R., Fernández-Collado, C. y Baptista-Lucio, P., 2010. *Metodología de la investigación*. Quinta ed. Peru: McGraw Hill.

Holland, S. y Dawson, R., 2011. Classification and selection of tools for quality knowledge management. *Software Qual J*, Volumen 19, pp. 393-409.

Holste, Scott, J. y Fields, D., 2010. Trust and tacit knowledge sharing and use. *Journal of Knowledge management*, 14(1), pp. 128-140.

Iglesias, D., 2013. *Home / Branding - Branding personal - Storytelling*. [En línea]. Disponible en: <http://www.soyunamarca.com/2013/01/los-4-elementos-del-storytelling-para-la-creacion-de-marcas-branding/> [Último acceso: 07 12 2013].

Khuzaimah, K. H. M. y I Hassan, F., 2012. Uncovering Tacit Knowledge in Construction Industry:. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Issue 50, pp. 343-349.

KM Solución, 2012. *Nosotros: KM Solucion*. [En línea]. Disponible en: <http://www.kmsolucion.com/km30/nosotros/> [Último acceso: 25 noviembre 2012].

Kochneva, A., 2013. *Organizational Storytelling*. [En línea]. Disponible en: http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:p777X6Ooma8J:anniekochneva.weebly.com/uploads/1/8/3/0/18309345/lis581-kochneva-a-assignment_3.pptx+&cd=5&hl=es-419&ct=clnk&gl=mx [Último acceso: 16 oct. 2013].

Lambert, J., 2010. *Digital Storytelling Cookbook*. Primera ed. San Francisco, California: Center for Digital Storytelling.

Lambert, J., 2010. *prezi*. [En línea]. Disponible en: <http://prezi.com/j0ag7l5pr0yl/seven-steps-of-digital-storytelling/> [Último acceso: 07 Dic. 2013].

Lasica, J., 2010. *Socialbrite-evergreem-making media*. [En línea]. Disponible en: <http://www.socialbrite.org/2010/07/15/digital-storytelling-a-tutorial-in-10-easy-steps/> [Último acceso: 7 marzo 2014].

Ledo, A., 2013. *Inicio/Tutoriales/¿Qué es un tutorial?*. [En línea]. Disponible en: <http://estutoriales.com/que-es-un-tutorial/> [Último acceso: 05 marzo 2014].

Leung, J. K. y Fong, P. S., 2011. The power of stories in the construction industry: lessons from other domains. *Vine: The journal of information and knowledge management systems*, 41(4), pp. 466-482.

Liebowitz, J. y Beckman, T., 1998. *Knowledge Organizations*. Boca Ratón, Florida: CRC Press LLC.

Llanes, L., 2013. *Desarrollo de una memoria organizacional para gestionar el conocimiento de una empresa consultora caso: KM Solucion*. Hermosillo: s.n.

Llanos Zavalaga, F., Rosas Aguirre, A., Mendoza Requena, D. y Contreras Ríos, C., 2001. *Scielo Perú*. [En línea]. Disponible en: http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1018-130X2001000200003 [Último acceso: 21 mayo 2014].

Madison 300, A., 2011. *Av. Madison 300*. [En línea]. Disponible en: <http://avenidamadison300.wordpress.com/2011/08/02/johnnie-walker-el-hombre-que-camino-alrededor-del-mundo/> [Último acceso: 17 noviembre 2013].

Martínez, F. J., 2002. *Biblioteca virtual Miguel de Cervantes*. [En línea] . Disponible en: <http://www.cervantesvirtual.com/obra/propuesta-y-desarrollo-de-un-modelo-para-la-evaluacion-de-la-recuperacion-de-informacion-en-internet--0/> [Último acceso: 21 junio 2014].

McElroy, C. J., 2006. Storytelling in the classroom, how the oral tradition enhances teaching the humanities. *International Journal of the Humanities*, 4(1), pp. 127-135.

Meadows, D., 2009. *BBC Wales. Audio & video*. [En línea]. Disponible en: <http://www.bbc.co.uk/wales/audiovideo/sites/about/index.shtml> [Último acceso: 19 noviembre 2013].

Medya, P. A., S.f. *home/novedades/¿qué es un video promocional?*. [En línea]. Disponible en: <http://medya-audiovisual.com/%C2%BFque-es-un-video-promocional/> [Último acceso: 08 marzo 2014].

Miralles, M., 2013. *Home > Blog > Uniendo storytelling y tecnología en Webvisions 2013*. [En línea]. Disponible en: <http://www.cookiebox.es/uniendo-storytelling-y-tecnologia-en-webvisions-2013/> [Último acceso: 25 02 2014].

Morgan, S. y Dennehy, R., 1997. The power of organizational storytelling: a management development perspective. *Journal of Management Development*, 16(7), pp. 494-501.

Naranjo, J., 2009. *Gestión del conocimiento*. [En línea]. Disponible en: <http://gestiondelconocimientokm.wordpress.com/> [Último acceso: 26 nov. 2012].

Nick, M., Althoff, K.-D. y Tautz, C., 1999. Facilitating the Practical Evaluation of Organizational Memories Using the Goal-Question-Metric Technique. *KAW'99 – Twelfth Workshop on Knowledge Acquisition, Modeling and Management Track "Evaluation of KE Techniques"*, pp. 1-20.

Nitsche, M., 2005. Film Live: An Excursion into Machinima. *Developing interactive narrative content*, pp. 210-243.

Nonaka, I. y Takeuchi, H., 1995. *The knowledge creating company*. New York: Oxford University Press.

Ochoa, J., 2012. *Gestión del conocimiento*. [En línea]. Disponible en: <http://www.gestiondelconocimiento.com/web/gestion-del-conocimiento/home> [Último acceso: 25 noviembre 2012].

Ordóñez de Pablos, P., 2001. La gestión del conocimiento como base para el logro de una ventaja competitiva sostenible: la organización occidental versus japonesa. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 7(3), pp. 91-108.

Oztemel, E. & Arslankaya, S., 2012. Enterprise knowledge management model: a knowledge tower. *Knowl Inf Syst*, Volumen 31, p. 171–192.

Pekar, T., 2011. *Philantopic, a blog of opinion and commentary*. [En línea]. Disponible en: <http://pndblog.typepad.com/pndblog/2011/06/7-tips-for-finding-stories-in-your-organization.html> [Último acceso: 06 marzo 2014].

Perez-Soltero, A., 2007. *Modelo para la Auditoría del Conocimiento considerando los procesos clave de la organización y utilizando tecnologías basadas en conocimientos*. Murcia: Universidad de Murcia.

Porter, B., 2010. *Storykeepers.wikispaces.com*. [En línea]. Disponible en: <http://storykeepers.wikispaces.com/StoryMaking+Steps> [Último acceso: 15 02 2014].

Porto-Renó, D., Versuti, A. C., Moraes-Gonçalves, E. y Gosciola, V., 2011. Narrativas transmídia: diversidade social, discursiva e comunicacional. *Palavra Clave*, 14(2), pp. 201-215.

Pratten, R., 2010. *Transmedia storyteller*. [En línea]. Disponible en: <http://www.tstoryteller.com/getting-started-in-transmedia-storytelling> [Último acceso: 15 octubre 2013].

Pratt, S., 2010. [En línea]. Disponible en: <http://www.library.uow.edu.au/content/groups/public/@web/@lib/documents/doc/uow074594.pdf> [Último acceso: 04 feb. 2014].

Probst, G. F. B., 1998. Practical Knowledge Management: A Model That Works. *Prism*, Volumen Second Quarter, pp. 17-29.

PuntoMov, 2004. *Youtube.com*. [En línea]. Disponible en: <http://www.youtube.com/watch?v=McBhr6ZUHtc&noredirect=1> [Último acceso: 24 septiembre 2013].

Quint, H., 2004. *La estructura narrativa de la novela Beatus Ille de Antonio Muñoz Molina*. [En línea]. Disponible en: <http://pendientedemigracion.ucm.es/info/especulo/numero27/beatus.html> [Último acceso: 06 noviembre 2013].

Ramírez, F., 2012. *Documentos*. [En línea]. Disponible en: http://www.gestiondelconocimiento.com/c/document_library/get_file?plid=10322&folderId=220646&name=DLFE-378.pdf [Último acceso: 28 octubre 2012].

Ribeiro, R., 2012. Tacit knowledge management. *Springer Science+Business Media B.V*, pp. 1-30.

Rodríguez, J., Martínez, F. y Pastor, J., 2012. El ecosistema de la recuperación de información. *Information Research*, 17(4), p. 119.

Rubenstein-Montano, B., Liebowitz, J., Buchwalter, J., McCaw, D., Newman, B., y Rebeck, K., 2001. A systems thinking framework for knowledge management. *Decision Support Systems*, Issue 31, pp. 5-16.

Sandars, J., Murray, C. y Pellow, A., 2008. Twelve tips for using digital storytelling to promote reflective learning by medical students. *Medical teacher*, Volumen 30, pp. 774-777.

Schatz, B., 1992. Building an electronic community system. *Journal of management information systems*, 8(3), pp. 87-107.

Serna, E., 2012. Maturity model of Knowledge Management in the interpretativist perspective. *International Journal of Information Management*, Volumen 32, pp. 365-371.

Snijders, E., 2010. *slideshare*. [En línea]. Disponible en: http://www.slideshare.net/evasnijders/storytelling-personal-cmo-conseguir-que-cada-encuentro-profesional-sea-memorable-5668683?from=ss_embed [Último acceso: 15 oct 2013].

Stein, E. W., 1995. Organizational Memory: Review of Concepts and Recommendations for Management. *International Journal of Information Management*, 15(2), pp. 17-32.

Storytelling, C. f. d., 2013. *Center for digital storytelling*. [En línea]. Disponible en: <http://storycenter.org/ds-for-service-learning/> [Último acceso: 11 octubre 2013].

Teerajetgul, W. & Chareonngam, C., 2008. Tacit knowledge utilization in Thai construction projects. *Journal of Knowledge Management*, 12(1), pp. 164-174.

Telemedellín, C., 2012. *Youtube.com*. [En línea]. Disponible en: http://www.youtube.com/watch?v=g_paZEL3Ojc&noredirect=1 [Último acceso: 24 septiembre 2013].

Tobón, S. y Núñez Rojas, A. C., 2006. La gestión del conocimiento desde el pensamiento complejo: un compromiso ético con el desarrollo humano. *Revista - Escuela de Administración y Negocios*, septiembre-diciembre(058), pp. 27-39.

Universitat de Barcelona, 2010. *Citilab- Cornellà - proyecto creando historias digitales*. [En línea]. Disponible en: http://greav.ub.edu/relatosdigitales/PDF/Ej_storyboard_word_castellano1.pdf [Último acceso: 04 marzo 2014].

Universitat de Barcelona, 2012. *relatos digitales*. [En línea]. Disponible en: <http://greav.ub.edu/relatosdigitales/> [Último acceso: 04 03 2014].

Urbancová, H. y Stachová, K., 2013. Importance of organizational culture of knowledge continuity ensuring in organizations. *Scientific Papers of the University of Pardubice. Series D, Faculty of Economics & Administration*, pp. 140-149.

Walker, J., 2010. *www.youtube.com*. [En línea]. Disponible en: <http://www.youtube.com/watch?v=-A4chYn8wtY> [Último acceso: 10 agosto 2013].

Weick, K., 1979. *The Social Psychology of Organizing*. segunda ed. Reading, Massachusetts: Addison-Wesley.

Wilson, T., 2000. Human Information Behavior. *Informing science*, 3(2), pp. 49-55.

Yale, G., Rentería, D. & Moscol, Á., 2005. *Aprendamos a narrar cuentos*. [En línea]. Disponible en: <http://narrarcuentos.blogspot.mx/> [Último acceso: 13 noviembre 2013].

Young, R., 2010. Knowledge Management Tools and Techniques Manual. *Asian Productivity Organization (APO)*, pp. 1-98.

Zavala, D., 2010. *El concepto de documental*. [En línea]. Disponible en: http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lco/zavala_c_d/capitulo3.pdf [Último acceso: 08 marzo 2014].

7. ANEXOS

ANEXO 1. Compilación de Métodos, Técnicas y Herramientas de GC.

Esta tabla presenta una compilación de los métodos, técnicas y herramientas de GC. Cabe destacar que no se muestran en un orden en particular o en jerarquía de importancia, simplemente se agruparon en herramientas y métodos que usan y no TI.

Herramientas y métodos TI y No TI	¿Qué es...?	¿Por qué utilizar esta herramienta?	¿Para qué utilizar esta herramienta?
Lluvia de ideas	Es una forma sencilla de ayudar a un grupo de personas para generar ideas nuevas e inusuales.	Es apropiada siempre que es necesario generar una serie de opciones Que va más allá de lo obvio.	Crear el conocimiento
Aprendizaje y captura de ideas	Es una guía que explica cómo gestionar el conocimiento tanto a nivel personal como de equipo, en una forma colectiva y sistemática.	A muchas organizaciones les gustaría ser más creativos, generan más ideas, aprender más rápido y convertir el nuevo aprendizaje en un mejor conocimiento para compartir, aplicar y explotar. El problema no es la escasez de nuevos conocimientos e ideas, sino no captarlo de forma eficaz y sistemática y no hacer nada con la información. Se deben encontrar mejores métodos, herramientas y técnicas para hacerlo de manera colectiva y sistemáticamente. Además aplicarlo permite desarrollar y refinar el conocimiento tácito en el individuo a un nivel más alto.	Crear el conocimiento
Narración de historias (storytelling)	Es transmitir eventos en palabras, imágenes y sonidos a menudo lo hacen por la improvisación o adorno. En el contexto de la GC, la narración se ha utilizado como una poderosa manera de compartir y transferir conocimientos, especialmente el conocimiento experiencial y tácito. Aunque el método es bastante simple, la narración (cuando se hace apropiadamente) es capaz de compartir un nivel mucho más profundo de conocimientos que simplemente compartir información.	Storytelling tiene el fuerte poder de compartir las experiencias de uno, lecciones aprendidas, historias eficaces que pueden transmitir contextos ricos junto con el contenido. La narración adecuada tiene un fuerte poder de compartir, afectar el conocimiento e incluso la mentalidad y el comportamiento de las personas. Ofrece grandes beneficios como: transferencia del conocimiento tácito; nutre una buena relación humana; es capaz de hacer frente a la parte lógica como emocional de cerebro. Como resultado de ello, una buena narrativa puede cambiar la mentalidad y el comportamiento de las personas para crear y compartir más conocimiento que antes.	Compartir el conocimiento

Ayuda entre colegas	Es una técnica utilizada por el equipo del proyecto para solicitar la ayuda en cuanto al tema que el equipo enfrenta, tanto de sus compañeros como de expertos. Se le denomina también, aprendizaje antes de hacer, es decir se recopilan los conocimientos antes de embarcarse en un proyecto o un trabajo. Los proyectos de equipo son bien vistos por los otros compañeros en las reuniones. Así se adquiere entre compañeros aprendizaje sobre el proyecto y uno del otro.	El propósito de la utilización de este mecanismo es acortar la curva de aprendizaje del equipo del proyecto. Ofrece la capacidad de aprovechar la experiencia y el conocimiento de los compañeros por lo que se convierte en una valiosa herramienta que proporciona conocimientos y resultados inmediatos.	Compartir el conocimiento Aplicar el conocimiento
Revisión de Aprendizaje	Es una técnica utilizada por el equipo del proyecto para ayudar al aprendizaje individual y del equipo durante el proceso de trabajo. Es diferente a una revisión después de la acción pues se puede llevar a cabo después de cualquier evento identificable, sea pequeño o grande.	El propósito de la revisión de aprendizaje para los miembros del equipo es que aprenden continuamente mientras llevan a cabo el proyecto. Los miembros del equipo deben ser capaces de aprender rápidamente y adaptarse para mejorar el proyecto. No es recomendable esperar el fin del proyecto para la revisión y extraer las lecciones aprendidas. Aprender haciendo permite tanto a los individuos como a los equipos aprendan inmediatamente.	Crear el conocimiento Almacenar el conocimiento Compartir el conocimiento
Revisión después de la acción (AAR)	Es una técnica para evaluar y captar las lecciones aprendidas al finalizar un proyecto. Permite que los miembros del equipo del proyecto descubran por ellos mismos lo que pasó, por qué pasó y cómo mantener las fortalezas y mejorar sus debilidades. Está estructurado para una discusión informal con los principales miembros del equipo del proyecto.	El propósito de la AAR es revisar los resultados opuestos a los resultados esperados del proyecto. La revisión después de la acción es la base para el aprendizaje de los éxitos y fracasos del proyecto. Es el punto de partida para las mejoras en los proyectos futuros. Los miembros del equipo pueden identificar las fortalezas y debilidades y determinar cómo mejorar el rendimiento en el futuro, centrándose en el resultado deseado y describir las observaciones específicas. El equipo del proyecto puede documentar las lecciones aprendidas y que esté disponible para el resto de la organización para mejorar la toma de decisiones.	Crear el conocimiento Almacenar el conocimiento Compartir el conocimiento
Etiquetado de metadatos	Se conocen también como palabras clave. Los metadatos son muy formales y tiende a ser creado y actualizado por el personal especializado, como los catalogadores y otros bibliotecarios y profesionales de ciencias de la información. También hay metadatos creados por los autores para sus propios trabajos o por los usuarios.		Crear el conocimiento Almacenar el conocimiento

Mapas del conocimiento	Es un proceso mediante el cual las empresas pueden identificar y clasificar los conocimientos activos dentro de su organización, personas, procesos, contenidos y tecnología. Además permite o identificar obstáculos y limitaciones para el cumplimiento de las metas y objetivos estratégicos.	Se puede utilizar para encontrar fuentes clave, oportunidades y limitaciones para la creación de conocimiento y flujos; para fomentar la reutilización y evitar la reinversión, ahorro de utilización de equipo de búsqueda y los costes de adquisición; para aumentar el conocimiento, compartirlo e intercambiarlo; para reducir la carga sobre los expertos, ayudando al personal a encontrar soluciones y la información crítica rápidamente; para mejorar la toma de decisiones y resolución de problemas, entre otras.	Identificar el conocimiento
Espacio físico de trabajo colaborativo	Significa literalmente ámbitos en los que trabajamos o simplemente los aspectos físicos de la oficina.	Se utiliza para analizar las áreas de trabajo, ya que un espacio bien diseñado puede influir positivamente en el intercambio o creación del conocimiento. Es necesario observar cómo trabajan los empleados para encontrar oportunidades para apoyar sus comportamientos que puedan conducir a una mayor creación y compartición del conocimiento.	Crear el conocimiento Compartir el conocimiento Aplicar el conocimiento
Herramienta de Evaluación de la Gestión del Conocimiento APO	Es un cuestionario diseñado para ayudar a las organizaciones que llevan a cabo una primera y rápida evaluación de su preparación para la GC.	La Herramienta de Evaluación de a GC APO sirve para poner de manifiesto los puntos fuertes y las áreas de la organización donde existe una oportunidad de mejorar. Las organizaciones, en ocasiones, pueden ya estar practicando GC sin darse cuenta.	Identificar el conocimiento
Minería de datos	La minería de datos y descubrimiento del conocimiento son procesos que extraen automáticamente información predictiva de grandes bases de datos basado en el análisis estadístico (generalmente análisis clúster). Usando una combinación de aprendizaje automático, análisis estadístico, las técnicas de modelado y la tecnología de base de datos, la minería de datos detecta patrones ocultos y ligeras relaciones en los datos que permite la predicción de resultados futuros.	Pueden ser usados para descubrir o identificar patrones emergentes que podrían de otro modo no se han detectado. Algunos de estos pueden proporcionar información valiosa.	Crear el conocimiento Almacenar el conocimiento
Mashups	Es una forma innovadora de combinar contenidos; mashups son aplicaciones web que ofrecen una manera fácil y rápida de combinar dos o más fuentes de diferencia de contenido en una sola aplicación perfectamente integrada. Hacen que sea muy fácil de combinar diferentes medios, tales como texto e imágenes, vídeos, mapas y comentarios de noticias.		Crear el conocimiento Almacenar el conocimiento

Café del Conocimiento	Es un medio de llevar a cabo una conversación abierta, creativa sobre un tema de interés común para un grupo de personas para exponer sus conocimientos de forma colectiva, compartir ideas, puntos de vista y para tener una mejor comprensión del tema y las cuestiones implicadas. Conduce a la acción en forma de una mejor toma de decisiones, innovaciones y resultados empresariales tangibles. Se utiliza para compartir conocimiento tácito.	Es un vehículo eficaz para la apertura de conversaciones y discusiones que llevan a una comprensión más profunda del mundo de los negocios que a su vez conduce a una mejor toma de decisiones, nuevas formas de trabajo y la innovación. Puede ser utilizado en equipos, comunidades de práctica o en depósitos para cuestionar los supuestos arraigados, para ayudar a facilitar el aprendizaje de los demás y tener una mejor comprensión colectiva de un sujeto -. Tráves de la conversación, no se trata sólo de hablar y la creación de redes, aunque estos son beneficios secundarios pero permitiendo a la gente a comprometerse entre sí en el "diálogo" con el objetivo de aprender de los demás en lugar de entrar en un debate improductivo y tratar de imponer sus puntos de vista sobre el otro, que termina siempre en fracaso y frustración. Es una manera de bajo costo fácil de hacer intercambio de conocimientos realmente funcione de manera personal y para la organización.	Identificar el conocimiento Crear el conocimiento Almacenar el conocimiento Compartir el conocimiento Aplicar el conocimiento
Taxonomía	Es una técnica que proporciona la estructura para organizar la información, documentos y bibliotecas de forma coherente y consistente. Esta estructura ayuda a las personas de manera eficiente a navegar, almacenar y recuperar los datos necesarios y la información a través de toda la organización. Construye un flujo de trabajo natural y las necesidades de conocimiento en una estructura intuitiva. Puede ser considerado como un sistema de clasificación.	Tradicionalmente, la intranet de la empresa muy a menudo ha sido el punto de partida para las soluciones de taxonomía. Las organizaciones han descubierto cómo la información crítica puede ser mejor clasificada, almacenada y recuperada. Una organización ahorra una enorme cantidad de tiempo cuando el personal es capaz de buscar rápidamente y recuperar la información necesaria para su trabajo.	Almacenar el conocimiento Compartir el conocimiento Aplicar el conocimiento
Plan de competencias para los trabajadores del conocimiento	Es un plan de competencias personales para desarrollar las habilidades críticas necesarias para convertirse en un trabajador de conocimiento efectivo. También se le conoce como "Scorecard del conocimiento" en algunas organizaciones.	Su objetivo es permitir que los jefes de equipo y gerentes desarrollen sus capacidades y habilidades críticas sobre el conocimiento de su trabajo, para identificar los niveles actuales de sus competencias para ser mejor recompensados y reconocidos.	Aplicar el conocimiento
Modelo de madurez de GC	Es un modelo que ayuda a una organización evaluar su relación de avances en implementación de GC a un nivel más detallado. Esto puede ser descrito como una colección estructurada de elementos que describen los diferentes niveles de madurez KM en una organización.	El Modelo de Madurez de GC se va a utilizar cuando una organización quiere entender el nivel de madurez de sus prácticas de GC. El modelo debe utilizarse después de que la organización hace una evaluación de GC.	Identificar el conocimiento

Comunidad de Práctica	Es una red de individuos altamente motivados que tienen un interés común, creencias y entendimientos sobre un tema en particular. Ellos interactúan regularmente con el fin de compartir conocimientos y el fomento de actividades de aprendizaje. El grupo es semi-formal y autogobernado, se centra en la colaboración conjunta, el intercambio mutuo de conocimientos y las experiencias entre los miembros y tiene por objeto complementar las estructuras existentes en las organizaciones. Los miembros son libres de abandonar la comunidad en cualquier momento si así lo desean aunque la comunidad seguirá existiendo y permanecerá activa mientras los miembros tengan interés y vean valor en el tema y se beneficien del intercambio de conocimientos.	Pueden facilitar a las organizaciones la capturar y gestionar su proyecto conocimiento, con especial atención a los conocimientos tácitos mediante la revisión crítica de la literatura sobre la relación entre el conocimiento y el concepto de comunidades de prácticas. Es un foro abierto para el debate, que ofrece una plataforma efectiva para las personas que unen de diferentes orígenes y culturas a compartir e intercambiar sus conocimientos y experiencias al participar en la colaboración y cordial ambiente a través de conversaciones informales y diálogos abiertos. Los miembros puede aportar diferentes puntos de vista e ideas sobre ciertos temas o asuntos, mientras al mismo tiempo ayudar a descubrir el conocimiento tácito que a menudo se oculta.	Identificar el conocimiento Crear el conocimiento Almacenar el conocimiento Compartir el conocimiento Aplicar el conocimiento
Bases de Conocimiento	A diferencia de una base de datos, en una base de conocimientos se suelen desarrollar el conocimiento de la siguiente manera: 1. Crear nuevos conocimientos sobre un tema. 2. Ampliar el conocimiento de los debates y comentarios, se obtienen nuevos aprendizajes e ideas. 3. Editar el mayor conocimiento en un nuevo conocimiento mejor. 4. Mantener el historial de revisiones. En el contexto de la GC, estas herramientas nos permiten crear bases de conocimiento, que son las bases de datos colaborativas y participativas que están estructuradas para responder, por un tema determinado conocimiento, el "qué, por qué, dónde, cuándo, quién, y cómo" (los seis componentes del conocimiento).	Permite a muchas más personas de la organización crear, colaborar, desarrollar y acceder a nuevos conocimientos, no se requiere la participación del departamento de TI para ello. Los participantes pueden incluso crear y editar nuevos conocimientos. Además las bases de conocimiento dan un marco completo para un tema de conocimiento, estructurando el "qué, por qué, quién, dónde, cuándo, cómo.	Crear el conocimiento Almacenar el conocimiento Compartir el conocimiento Aplicar el conocimiento
Bibliotecas de documentos que conduzcan a un sistema de gestión documental	El acceso a los documentos es el antídoto contra la "sobrecarga de información". El mantenimiento de un repositorio de documentos con una buena clasificación y/o taxonomía y metadatos es primordial para presentar, buscar y encontrar la información correcta para el equipo.	La información es el elemento vital de conocimiento. Y el conocimiento se desarrollará tan bien como la información lo permita.	Almacenar el conocimiento Compartir el conocimiento Aplicar el conocimiento

Esquema instructor/aprendiz (tutoría)	La tutoría es una relación de trabajo entre los miembros de la organización con mayor y menor experiencia, donde se realiza una programación intencional diseñada para transferir la experiencia y el aprendizaje. El tutor tiene experiencia y la antigüedad en la organización, y personalmente asesora, aconseja, entrena y promueve el desarrollo de la carrera del aprendiz. La tutoría es una intervención que ha demostrado ser muy eficaz y se ha hecho muy popular en los últimos años.	El objetivo básico es proporcionar un mecanismo para un intercambio informal de conocimientos entre el personal senior y junior, en los que la ayuda y consejo de aquellas tareas y actividades que no son habituales del día a día para buscar o obtener sugerencias o soluciones. Algunas empresas empiezan con un programa para ayudar a los recién llegados para adaptarse, otros lo utilizan como una herramienta de contratación o un método de preparación de liderazgo.	Identificar el conocimiento Compartir el conocimiento Aplicar el conocimiento
Construcción de clúster (conjunto) de conocimientos	El término "Clúster del Conocimiento" es un término dado a un grupo de individuos, equipos y organizaciones quienes pueden ahora unirse, virtualmente, a través de Internet, para comunicarse, colaborar, aprender y compartir conocimiento a través de una agrupación. El Clúster del Conocimiento puede ser visto como una especie de comunidad de práctica (COP), pero es más centrado a combinar conocimiento para crear nuevos productos y servicios innovadores y/u organizar y competir en nuevas formas de ganar contratos comerciales más grandes.	Hay muchas buenas razones para formar parte del Clúster del Conocimiento pues esto permite a los involucrados tener acceso y participar en las nuevas redes de conocimiento con los nuevos conocimientos recursos. Las pequeñas y medianas empresas pueden ahora comunicarse, colaborar, aprender, compartir y aplicar el conocimiento mucho más rápido.	Identificar el conocimiento Crear el conocimiento Almacenar el conocimiento Compartir el conocimiento Aplicar el conocimiento
Blogs	Un blog es un sitio web con estilo de revista, muy sencillo, que contiene una lista de entradas que por lo general van a la inversa en cuanto al orden cronológico. Normalmente las entradas son artículos cortos o historias, también pueden ser fotografías, videos, grabaciones de audio, o una mezcla de todos los tipos. El contenido del blog puede ser creado por un solo autor o, en el caso de algunos de los más populares puede participar varios autores.	El valor real de los blogs reside en la capacidad para crear vehículos simples para la comunicación de información nueva e interesante. Con el tiempo, el contenido del blog puede construirse hasta convertirse en una gran base de conocimiento.	Crear el conocimiento Almacenar el conocimiento Compartir el conocimiento Aplicar el conocimiento
Voz sobre protocolo de Internet (VOIP)	En términos muy simples, el internet es ahora capaz de enviar las señales de audio y vídeo entre computadoras, usando nada más que una conexión de banda ancha y equipos de bajo costo como una cámara web y un auricular. Esta capacidad hace referencia a la voz sobre protocolo de internet (VOIP).	VOIP ofrece un medio gratuito o de bajo costo para llamar a la gente en cualquier parte del mundo, siempre que tenga una conexión a Internet adecuada también se puede combinar con video y esto ofrece una forma más rica de la comunicación. La adición de compartir pantalla le permite a la gente realizar presentaciones y e-learning a muy bajo costo y con niveles sorprendentemente altos de la interacción.	Crear el conocimiento Almacenar el conocimiento Compartir el conocimiento

Servicios de Redes Sociales	Una red social es un grupo de personas que comparten un espacio común de intereses. Los servicios de redes sociales son los sistemas de redes de apoyo social en línea. Los principales servicios que ofrecen son: 1. Encontrar personas que tienen intereses o necesidades similares; 2. La agregación de las personas en grupos o subgrupos, y ser capaz de comunicarse con esos grupos; 3. Compartir contenidos como documentos, enlaces a sitios web relevantes, o incluso transmitir videos.	Las redes sociales pueden ser muy potentes herramientas de intercambio de conocimientos. Una red bien dirigida puede proporcionar a sus miembros el acceso al conocimiento de gran relevancia, conexiones, y asesoramiento. En el ambiente de negocios, el intercambio de conocimientos permite a las empresas a tener una relación mucho más estrecha con clientes y clientes potenciales. Las redes sociales basadas en Internet han abierto una nueva forma de gestión de relaciones con los clientes.	Compartir el conocimiento
Folksonomías	Son metadatos creados por los usuarios.		Crear el conocimiento Almacenar el conocimiento Compartir el conocimiento
Localizador de expertos	Localizador de conocimientos (localizador de expertos, quién es quién) es una herramienta de tecnología de la información (IT), que permite el uso eficaz y eficiente, y/o compartir los conocimientos existentes al conectar personas que necesitan un conocimiento en particular con las personas que poseen el conocimiento.	Es verdad qué frecuencia es más valioso saber quién sabe qué que saber cómo hacerlo, es por ello que el localizador de expertos ha sido una de las herramientas clave para la gestión del conocimiento.	Identificar el conocimiento Crear el conocimiento Almacenar el conocimiento Compartir el conocimiento Aplicar el conocimiento
Ambientes colaborativos virtuales	La esencia de un espacio virtual de trabajo colaborativo es aquel que permite a la gente trabajar juntos, independientemente de dónde se encuentren físicamente.	Esta herramienta permite a las organizaciones acceder a las mejores competencias en todo el mundo; Se pueden reducir drásticamente los gastos de viaje y permite que las personas trabajen cuando y donde es más eficaz para ellos, así como poder acceder a la información cuando sea necesario.	Identificar el conocimiento Crear el conocimiento Almacenar el conocimiento Compartir el conocimiento Aplicar el conocimiento

Portal del conocimiento	Un portal del conocimiento es mucho más que un portal de información. El portal del conocimiento se basa en un portal de información. Si la información representa a los proveedores de conocimiento, hecho de forma externa y explícita para comunicar a otros en una estructura establecida, esta información se queda así hasta que el buscador o lector la procesa (aprendizaje) y la integra dentro de su conocimiento tácito.	Facilita la transferencia más eficaz entre las formas de conocimiento tácito y explícito. El portal del conocimiento, además de contener información estructurada, contiene las redes de conocimiento y comunidades, foros de discusión, y espacios de trabajo colaborativos para mejorar anime, superficie, y transferir espontáneamente conocimiento tácito.	Crear el conocimiento Almacenar el conocimiento Compartir el conocimiento Aplicar el conocimiento
Compartir videos	En su forma más simple, el intercambio de vídeo es la capacidad de publicar contenido de vídeos, ya sea para un público específico o para el mundo entero. Además de compartir el contenido, la mayoría de los sitios de alojamiento también permiten cierto nivel de discusión.	El vídeo es un medio muy poderoso para capturar, compartir y consumir conocimiento. La reciente disponibilidad de cámaras de video baratas y de software de edición basado en PC ha significado que casi cualquier persona puede crear vídeos que van desde simples instrucciones de "cómo hacer" hasta grabaciones completas de conferencias. Compartir vídeo permite que cualquier persona, en cualquier lugar, pueda disfrutar como si hubiera estado allí.	Crear el conocimiento Almacenar el conocimiento Compartir el conocimiento

Tabla 7. 1. *Métodos, técnicas y herramientas de la GC (Young, 2010), (Dalkir, 2011), (Khuzaimah y I Hassan, 2012), (Gurteen, 2013).*

ANEXO 2. Indicaciones Generales para la Realización de Narrativas Digitales.

<p>MUY IMPORTANTE:</p> <p>Una narrativa digital debe cumplir con los siguientes requisitos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Debe haber una historia que contar. - Debe ser una historia que sea narrada por el protagonista, por algún participante del hecho o un narrador, sin embargo, si se elige esta opción deben tener participaciones de los involucrados. - La historia debe contener emociones (tristeza, alegría, enojo, etc.) que se compartan con el espectador. - No debe ser un tutorial. - Se debe utilizar un medio digital que se tenga disponible y que permita la utilización de audio, video o imágenes para contar la historia, para elaborar la narrativa.
<p>Si cumple con estos requisitos se puede catalogar como una narrativa digital.</p>

Una vez que se ha determinado cuál será la historia que se pretende narrar en formato digital se debe:

- Recopilar la información para determinar si la estructura de la narración será en palabras del protagonista, en palabras de algún participante del hecho o si será una narración donde el protagonista de la historia sólo tenga esporádicas intervenciones y haya una tercera persona que narre el hecho. En el caso de los testimoniales en voz propia del protagonista, es necesario ver qué tanta facilidad de palabra tienen, en caso de que sea corto de palabras, muy redundante o detallista en los hechos o poco expresivo, se tomarán sólo fragmentos de la grabación de su participación y se elaborará un guión general con la información que haya proporcionado para integrar esos segmentos que se consideran importantes para que sean expresados por él y lo demás será grabado por el narrador. Se puede ilustrar con imágenes fijas, recreaciones o video existente.
- Las imágenes que pueden apoyar la narrativa digital pueden ser fotografía fija, videos secuenciales, recreaciones.

Además se debe considerar contar con:

- Un ambiente cálido para la persona que ofrecerá su testimonial.
- Utilizar recursos de audio (música, efectos de sonido, silencios) para reforzar las ideas expresadas en la narrativa.
- Un grupo de actores que puedan recrear lo que se exprese en la narrativa ya que esto puede tener un efecto mayor en la audiencia.
- En cuanto a las consideraciones técnicas cuando se realiza la grabación del testimonial es necesario que la persona se encuentre en un espacio que le brinde confort y tranquilidad, que existan pocos o ningún distractor para que las ideas fluyan y que se cuiden los detalles técnicos como iluminación, grabación de audio, regulación de sonido ambiente y que la grabación se realice con tripié.
- En cuanto a la edición de la narrativa, se debe construir la pista de audio sobre la cual se irá vistiendo con imágenes lo que se está narrando y elegir las imágenes de acuerdo con lo que se está contando en el suceso.
- Gran parte de la atracción que se obtenga hacia una narrativa digital adicional al mensaje que se transmite es la creatividad que se ponga en ella por parte de los productores del material.

Una **secuencia sintetizada para la realización de narrativas digitales** se propone a continuación:

- Ofrecerla al cliente como una alternativa para conservar el conocimiento tácito que existe en sus empleados, para que esa información permanezca en la empresa aun cuándo los empleados dejen la compañía.
- Una vez aceptada la realización por parte de la empresa se procede a:
 - Ubicar quiénes tienen la información.
 - Ubicar dónde está físicamente la información.

- Recopilar toda la información física: documentos, archivos físicos y digitales, videos, audios, etc.
- Hacer cita con los protagonistas de la narrativa que ofrecerán información.
- Hacer cita con las personas que pueden ofrecer información adicional al suceso que se va a narrar.
- Recopilar la información en voz de los protagonistas, ya sea que se grabe sólo audio o audio y video o se tome entrevista por escrito. La información que se recopila relacionada con el tema es acerca del suceso, de la situación actual y del futuro.
- Ya que se tiene toda la información hay que ordenarla y determinar, con los expertos, el enfoque que desean de la información obtenida.
- Se procede a realizar el guión que será la guía para la elaboración del video de la narrativa digital (storytelling digital). Se puede elegir una o la mezcla de varias de las siguientes alternativas:
 - Texto más fragmentos de las participaciones de los entrevistados (inserts) durante la recolección de información.
 - Un guión contado por un narrador.
 - Narrado por el protagonista con sus palabras.
 - Una mezcla de un narrador y el o los protagonistas (participación del protagonista en distintos fragmentos del video).
 - Guión textual sin participación de personas físicamente (ej. Presentación power point y/o prezi, etc.)
- Ya que se tiene la información acomodada, el guión realizado, se elige el formato para la realización de la narrativa y se recolecta la imagen y video para la narrativa digital.
- Ya con todo el material se procede a la edición, puede involucrarse un experto del tema para revisar sobre la marcha el material que se está incluyendo o

puede realizarse la revisión del material incluido una vez finalizado el video y solicitarse y/o hacerse las correcciones que se consideren pertinentes.

- Aprobada la narrativa digital se coloca en el repositorio para poderlo utilizar cuando se considere necesario.

Para tener claridad en lo que es una narrativa digital debemos tener claros los siguientes conceptos:

El **storytelling o narrativa**, no se circunscribe, solamente, a la recopilación de anécdotas, experiencias y testimonios empresariales, usados a modo de ilustración, sino, a su uso como instrumento de reflexión para gestionar el cambio y transformación en las empresas. La narrativa empresarial actúa como un espejo de la realidad en el que, a través de los relatos o historias, cada uno ve la realidad. A través de las narrativas se induce a los empleados y clientes a cambiar su visión de la realidad empresarial (Curatolo, 2012).

Un **video tutorial** explica mediante una serie de pasos como hacer alguna cosa, no tiene que ser necesariamente algo de informática (Ledo, 2013). Se trata de un curso breve y de escasa profundidad, que enseña los fundamentos principales para poder utilizar algún tipo de producto o sistema, o para poder realizar una cierta tarea (Definicion.de, 2014). Los tutoriales suelen seguir un orden lógico, ya que presentan una serie de pasos cuya complejidad va en aumento. Esto quiere decir que el primer paso que presentan es de un nivel básico y puede cumplirse con nulos conocimientos, mientras que los últimos requieren de la habilidad que, supuestamente, se adquirió tras completar los pasos previos (Definicion.de, 2014). Los pasos normalmente tienen que seguirse de arriba a abajo, de no hacerlo no conseguirás el resultado del final (Ledo, 2013).

Un **video documental**, puede ser una película cinematográfica o un programa de televisión que utiliza principalmente el mundo real como referencia, con el fin de que el público comprenda su entorno. Éste puede mostrar la vida de la gente tal y como

es, y en ocasiones los testimonios de estas personas se unen a la realidad contada. Nunca intervienen actores profesionales y su duración y los temas a tratar dependen mucho del medio al que van dirigidos (Zavala, 2010).

Un **video promocional**, es una herramienta de marketing y ventas diseñada para informar y atraer a los consumidores sobre un producto, un servicio o una organización. Por norma general, el vídeo promocional ha de ser directo, preciso y se recomienda que no dure más de tres minutos. Cuanto más breve y claro sea el mensaje mejor se mantendrá en la mente del consumidor (Medya, n.d.).

METODOLOGÍA PARA REALIZAR NARRATIVAS DIGITALES (STORYTELLING)

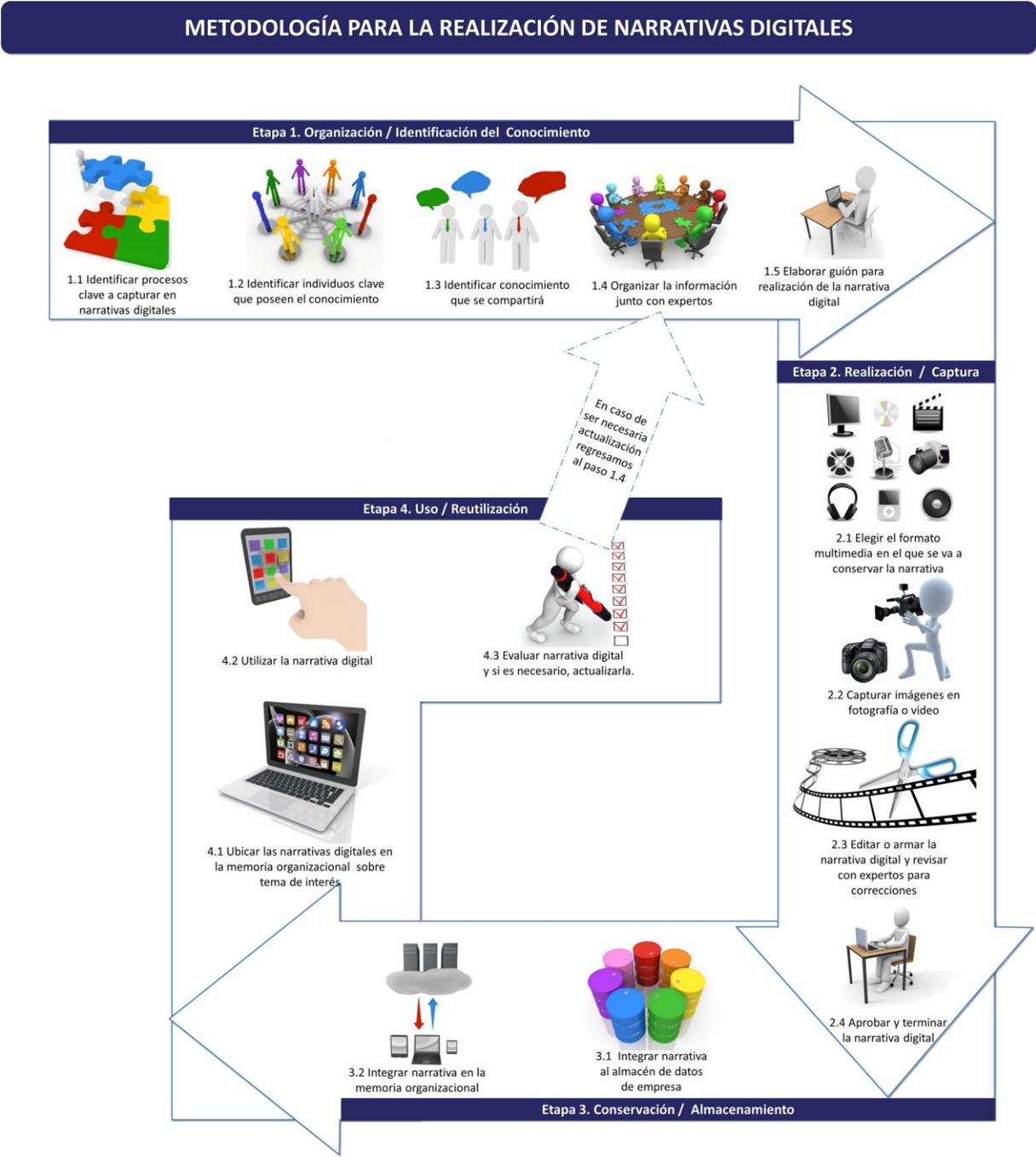


Figura 7. 1. Metodología propuesta para realizar narrativas digitales.

Etapa 1. Organización / Identificación del conocimiento

Actividad 1.1 - Identificar procesos clave a capturar en narrativas digitales. Esta actividad puede ser realizada por los expertos y las narrativas determinadas ser asignadas para su realización o bien quien realiza el proyecto determinar cuáles serán las narrativas a desarrollar en cada proceso clave.

Actividad 1.2 - Identificar individuos clave que poseen el conocimiento. Una vez determinado el tema a desarrollar se debe tener un acercamiento a las personas expertas en esa área o que poseen el conocimiento, para ubicarlos y establecer contacto con ellos.

Actividad 1.3 - Identificar el conocimiento clave que se compartirá. Para poder ubicar esos conocimientos clave es necesario realizar conversaciones con el o los involucrados para conocer a detalle el conocimiento que poseen y, junto con los expertos, elegir lo que se desea conservar. Se puede hacer a través de entrevistas que pueden ser grabadas en audio o en video, tomar notas, pláticas con expertos y búsqueda de información complementaria. Se pretende tener el conocimiento básico que integrará la narrativa digital.

Actividad 1.4 - Organizar la información junto con los expertos. Una vez que se tiene la recopilación de datos, información y conocimiento sobre el tema que se abordará en la narrativa digital se solicita a los expertos su ayuda para la mejor organización de la información para que sea útil para quien la consulte.

--- En caso de necesitar actualizar o corregir una narrativa digital que ya esté utilizándose, debe regresar a esta etapa.

Actividad 1.5 - Elaborar guión para realización de narrativa digital. Una vez que se cuenta con la información relacionada con el tema a conservar y que ésta se ha organizado se procede a construir el guión de la narrativa, que es la base para elegir imágenes, música, efectos, personas que participarán, etc.

Etapa 2. Realización / Captura del conocimiento

Actividad 2.1 - Elegir el formato multimedia en el que se va a conservar la narrativa digital. Es importante señalar que dependiendo del caso y el tema, la conservación de la narrativa digital podrá realizarse en distintos tipos de formato multimedia: video, audio, presentación digital (ppt o prezi), entre otros. Es esencial conocer las posibilidades técnicas de la empresa.

Actividad 2.2 - Capturar imágenes en fotografía o video. Una vez que se conozca con el equipo que se cuenta se procede a capturar el imagen lo que será la representación de la narración. Aquí se procede a grabar, según sea el caso, audio, video, o se consiguen imágenes o se toman fotografías para ilustrar la narrativa digital.

Actividad 2.3 - Editar o armar la narrativa digital y revisar con expertos para correcciones. Durante esta actividad se procede a elegir y estructurar el audio e imágenes que se utilizarán para la narrativa digital en el formato elegido. Aquí debe ser revisada por los expertos para que se apruebe o se corrijan las observaciones.

Actividad 2.4 - Terminar y aprobar la narrativa digital. Solventadas las observaciones se vuelve a mostrar a los expertos para que ultimar detalles. Una vez que el producto es aprobado se considera que está terminado y puede pasar a la siguiente etapa.

Etapa 3. Conservación / Almacenamiento.

Actividad 3.1 - Integrar narrativa al almacén de datos de empresa. Una vez terminada la narrativa digital, ésta debe de almacenarse en la biblioteca digital de la empresa. Es importante que la narrativa digital esté bien etiquetada para que sea fácil su ubicación.

Actividad 3.2 - Integrar narrativa en la memoria organizacional. Como la narrativa digital ya forma parte de la base de datos de la empresa y como representa un proceso clave de la organización es necesario e importante integrarla a la memoria organizacional para su fácil ubicación, acceso y uso.

Etapa 4. Uso / Reutilización.

Actividad 4.1 - Ubicar narrativas digitales sobre el tema de interés. Los empleados tienen acceso a la memoria organizacional y de ahí puede recuperar los temas de interés que les pueden ser útiles para el desempeño de su trabajo.

Actividad 4.2 - Utilizar la narrativa digital. Se pone en práctica la información contenida para ver si se obtienen los resultados esperados.

Actividad 4.3 - Evaluar la narrativa digital y, si es necesario, actualizarla (regresar al punto 1.4). Una vez utilizada la narrativa digital y viendo los resultados se evalúa como parte de la retroalimentación, aquí pueden hacerse comentarios sobre la experiencia vivida al manejarla, si fue o no útil y si es necesario actualizarla o modificarla.

ANEXO 3. Indicaciones para realizar entrevista para elaborar una narrativa digital

Con la realización de una narrativa digital se pretende captar la atención de la audiencia, relatando la historia con estilo propio, auténtico y que tenga relevancia y significado. Se debe estructurar una idea clara que se transmita en el mensaje, se pueden utilizar datos, estadísticas o hechos.

El mensaje de la historia debe ser claro. Recuerda que Storytelling no es propaganda o publicidad, no es dar datos estadísticos al por mayor.

La narrativa digital debe tener el formato de una historia (figura 9.1):

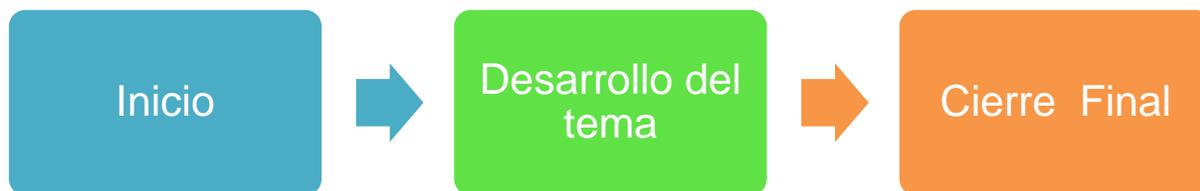


Figura 7. 2. Formato de una historia

Hay que tomar en cuenta las siguientes sugerencias al realizar la entrevista con quien comparta su vivencia:

- Buscar que la persona se sienta cómoda.
- Mostrar empatía con la persona que brinde la información (es decir, ponerse en el lugar del entrevistado).
- Hay que dejar hablar al entrevistado, no estarlo presionando para que se apure, para que concluya o para que diga lo que usted quiere, el entrevistador debe ser paciente.
- Debe mostrar al entrevistado que usted lo quiere escuchar.
- Si es necesario, eliminar los posibles distractores.

Independientemente de llevar un cuestionario pre-establecido para la entrevista puedo hacer todas aquellas preguntas que vayan a servir para la elaboración de la narración.

Básicamente de la entrevista se debe obtener información para contestar las preguntas básicas que debe contener la narrativa:

¿qué?, ¿quién?, ¿cómo?, ¿cuándo?, ¿dónde?, ¿por qué?, ¿para qué?...

Sugerencias de preguntas para la entrevista:

¿Cuál es su nombre y su puesto dentro de la empresa?

¿En el área en la que se desarrolla hay algún suceso que nos quiera compartir relacionado con...?.

En el caso de que el entrevistador ya conozca el hecho, se debe preguntar directamente: ¿Podría darnos detalles del hecho (que pasó cuando...) (relacionado con...) (que generó...)...?

Y posteriormente hacer preguntas más a detalle como:

- ¿Qué ocurrió?
- ¿Cuándo ocurrió?
- ¿Dónde ocurrió?
- ¿Cómo fueron los hechos?
- ¿Qué sintió al vivir esa situación?
- ¿Por qué se dio esta situación?
- ¿Cuáles son las condiciones que existían en el entorno para que se produjera este hecho?
- ¿Cuál es la utilidad que le da a esta vivencia?

Muy importante es aclarar que, tal como se puede apreciar, no se puede establecer un cuestionario rígido que sea utilizado para todos los entrevistados en diferentes lugares, por el contrario, el entrevistador debe formular todas aquellas preguntas que considere que le pueden servir para recopilar la mayor información de los hechos vividos por el entrevistado para luego plasmarlos en la narrativa digital.

Se sugiere ir anotando las preguntas adicionales que realicen durante la entrevista para contar con una guía que pueda indicar la secuencia que se generó durante la entrevista.

ANEXO 4. Qué es un storyboard

Un storyboard es una herramienta que sirve para planificar la historia de manera visual en dos dimensiones. La primera dimensión es el tiempo: lo que sucede inicialmente, lo que le sigue y último. La segunda es la interacción: cómo la música o audio interactúan con las imágenes o video durante la narración de su historia. Además, el guión gráfico es también una anotación de dónde y cómo se utilizarán los efectos visuales, como transiciones, animaciones o la organización compositiva de la pantalla (Lambert, 2010). Un storyboard se puede elaborar dentro de un formato como el que se muestra en la figura 10.1.

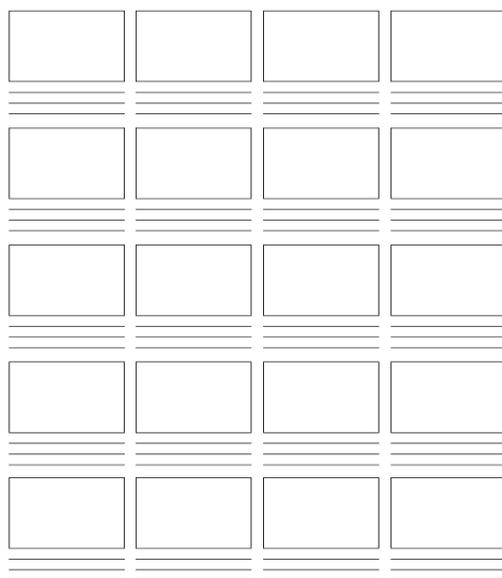


Figura 7. 3. Formato para elaborar storyboard.

Un storyboard es un plan visual o gráfico de la historia, cuyo objetivo es servir de guía para entender la historia, previsualizarla, completarla y corregirla. Se realiza antes de pasar al montaje o a la edición, porque sirve para:

- Tener claro en qué momento del relato se usará el material que se tiene (vídeos, fotos, dibujos, animaciones, música o efectos de sonido).
- Determinar si hace falta algún tipo de material (que se deba producir o conseguir).
- Y lo más importante, para repensar, completar o corregir el guión literario, porque es posible que se tenga que rehacer aquel guión, en función del material con el

que se cuente, o bien, porque al ver el material se recuerdan detalles de la historia que se quieren añadir (Universitat de Barcelona, 2010).

Un Storyboard está formado por una serie dibujos mostrados en secuencia con el objetivo de servir de guía para, previsualizar el video a realizar antes de hacerlo o grabarlo. El storyboard incluye instrucciones o apuntes que servirán para que el equipo de trabajo desarrolle la historia dentro de un plan pre-establecido (figura 10.2). Gracias a este elemento, se pueden desglosar y segmentar la filmación sin seguir estrictamente el orden lógico de la trama. El storyboard se basa en una idea y organiza los siguientes aspectos: Escena (es lo que dibujamos que sucede con los personajes, es la acción fijada en un momento que representa lo que estamos contando), encuadre (dentro del dibujo de la escena debemos enmarcar lo que la cámara verá), secuencialidad (es la relación que hay entre un dibujo y el siguiente), tiempo (indica la duración de cada escena y el tiempo que transcurre entre cada una) y comentarios (incluir la información adicional que se desee ofrecer).



Figura 7. 4. Ejemplo de storyboard.

ANEXO 5. Herramientas de apoyo para realizar narrativas digitales.

Algunas de las herramientas de apoyo para realizar narrativas digitales son:

Prezi

Prezi es una pizarra blanca virtual que transforma las presentaciones y convierte los monólogos en conversaciones: permite que la gente vea, comprenda y recuerde ideas. Una historia visual fluye y despliega una narrativa en la que las imágenes y las palabras convergen para presentar una idea o enseñanza. Usar los lienzos abiertos de Prezi para construir un arco narrativo en el que el contexto visual lleve al espectador a descubrir una ruta de conocimiento. El lienzo en 3 dimensiones de Prezi es un espacio virtual en el que se puede profundizar y explorar para ampliar la conversación. <http://prezi.com/>

Microsoft PowerPoint

Es un programa de presentación desarrollado por la empresa Microsoft para hacer presentaciones con texto esquematizado, así como presentaciones en diapositivas, animaciones de texto e imágenes prediseñadas o importadas desde imágenes de la computadora. Se le pueden aplicar distintos diseños de fuente, plantilla y animación. <http://office.microsoft.com/en-us/powerpoint/>

Windows Movie maker

Es una característica de Windows Vista que permite crear presentaciones y vídeos caseros en el equipo y completarlos con títulos, transiciones, efectos, música e incluso con una narración para conseguir un aspecto profesional. Y cuando esté preparado, podrá usar Windows Movie Maker para publicar su vídeo y compartirlo con amigos y familiares. <http://windows.microsoft.com/es-419/windows-vista/getting-started-with-windows-movie-maker>

Existen múltiples herramientas que pueden ser utilizadas para la realización de videos. Por ejemplo: Sony presenta una gran variedad de programas para edición,

sin embargo, todos ellos tienen costo, sólo por un periodo de prueba pueden conseguirse de manera gratuita. Algunos de los que se ofrecen son:

moviEZ HD

moviEZ HD crea automáticamente películas caseras de aspecto profesional con tan sólo unos clics, ¡sin necesidad de experiencia en la edición de vídeo! Gracias a las funciones potentes y compatibles con contenidos multimedia full HD, las películas y las fotografías estarán muy pronto listas para compartirlas con los amigos, la familia y el mundo entero. <http://www.sonycreativesoftware.com/download/trials/moviezhd>

Vegas Pro

La familia Vegas™ Pro 12 ofrece un entorno de producción integrado e innovador para la edición profesional de vídeo, la mezcla de audio y la creación de DVD y Blu-ray Disc™. Con una amplia compatibilidad con más formatos, una sólida arquitectura de plugins OpenFX e innovadoras formas de ahorrar tiempo en los flujos de trabajo, Vegas Pro 12 le permite hacer llegar fácilmente su mensaje y expresar su visión artística. <http://www.sonycreativesoftware.com/download/trials/vegaspro>

DVD Architect Studio

Con el software DVD Architect™ Studio puede crear rápidamente proyectos de DVD y Blu-ray Disc™ de aspecto profesional e incluso sensacionales producciones de pantalla panorámica en su equipo doméstico. <http://www.sonycreativesoftware.com/download/trials/dvdastudio>

Movie Studio

Crear vídeos impresionantes que piden ser visto una y otra vez. Añadir estilo profesional y energía con transiciones, títulos y efectos de vídeo. Cargue fácilmente sus películas terminadas en YouTube™ y Facebook™ sin salir de la aplicación. Captura tu mundo y compartirlo - con Movie Studio.
<http://www.sonycreativesoftware.com/download/trials/moviestudio>

Otras opciones de programas para edición son:

WeVideo

WeVideo es la plataforma líder de creación de video en línea, proporcionando la edición de vídeo, la colaboración y el intercambio a través de cualquier dispositivo - móviles, tabletas, ordenadores portátiles y las PC. Permite que la creación de video esté al alcance de todos, ya que hace uso de tecnologías basadas en la nube para hacer más fácil, más rápido y más conveniente su utilización en cualquier momento y en cualquier lugar. Debido a que es basado en la nube, permite tener una edición de vídeo social, es decir, es posible que las personas se reúnan en línea para colaborar en un proyecto de vídeo. Es un editor y creador de video gratuito.
<http://www.wevideo.com/>

EVALUACIÓN DE NARRATIVA DIGITAL								
Favor de realizar la evaluación mediante la escala de Likert								
La escala de Likert es una escala ordinal continua de 7 valores, en donde 1 corresponde a "muy mal", 2 a "mal", 3 a "regular tendiente a mal", 4 a "regular", 5 a "regular tendiente a bien", 6 a "bien" y 7 "muy bien".				Marcar con una X el valor elegido				
		1	2	3	4	5	6	7
1	El nombre de la narrativa está acorde con el tema que se presenta							
2	Consideras que las imágenes de apoyo a la narración son adecuadas a lo que se va platicando						X	
3	Consideras que la narrativa digital está entendible						X	
4	Consideras que el tiempo de duración de la narrativa es adecuado						X	
5	Consideras que el protagonista habla de sus vivencias durante la narración						X	
6	Consideras que el protagonista habla de sus emociones durante su narración					X		
7	El contenido presentado por el narrador contiene un inicio, medio y fin de la historia				X			
8	Consideras que La información proporcionada es de utilidad para ti y tu trabajo en la empresa					X		
9	Consideras que la información proporcionada es de utilidad para la empresa en general					X		
10	Consideras que la información proporcionada es vigente						X	
11	Consideras que la información ofrecida facilita la realización de actividades de la empresa				X			
12	Consideras que el vocabulario utilizado por el narrador es adecuado y entendible					X		
Observaciones y comentarios adicionales que desees compartir sobre la narrativa evaluada:								
El protagonista esta leyendo un documento, si este pudiera narrarlo viendo a la camera y contandolo como una historia y que no se notara que estaba leyendo.								
Nombre del Evaluador: José Carlos Pujol Sandoval								

EVALUACIÓN DE NARRATIVA DIGITAL								
Favor de realizar la evaluación mediante la escala de Likert								
La escala de Likert es una escala ordinal continua de 7 valores, en donde 1 corresponde a "muy mal", 2 a "mal", 3 a "regular tendiente a mal", 4 a "regular", 5 a "regular tendiente a bien", 6 a "bien" y 7 "muy bien".				Marcar con una X el valor elegido				
		1	2	3	4	5	6	7
1	El nombre de la narrativa está acorde con el tema que se presenta						X	
2	Consideras que las imágenes de apoyo a la narración son adecuadas a lo que se va platicando						X	
3	Consideras que la narrativa digital está entendible					X		
4	Consideras que el tiempo de duración de la narrativa es adecuado				X			
5	Consideras que el protagonista habla de sus vivencias durante la narración					X		
6	Consideras que el protagonista habla de sus emociones durante su narración					X		
7	El contenido presentado por el narrador contiene un inicio, medio y fin de la historia							
8	Consideras que La información proporcionada es de utilidad para ti y tu trabajo en la empresa						X	
9	Consideras que la información proporcionada es de utilidad para la empresa en general						X	
10	Consideras que la información proporcionada es vigente				X			
11	Consideras que la información ofrecida facilita la realización de actividades de la empresa						X	
12	Consideras que el vocabulario utilizado por el narrador es adecuado y entendible				X			
Observaciones y comentarios adicionales que desees compartir sobre la narrativa evaluada:								
Que el narrador del video hubiera mostrado mas seriedad.								
Nombre del Evaluador: Tania Gianney Acosta E.								

EVALUACIÓN DE NARRATIVA DIGITAL							
Favor de realizar la evaluación mediante la escala de Likert							
La escala de Likert es una escala ordinal continua de 7 valores, en donde 1 corresponde a "muy mal", 2 a "mal", 3 a "regular tendiente a mal", 4 a "regular", 5 a "regular tendiente a bien", 6 a "bien" y 7 "muy bien".				Marcar con una X el valor elegido			
	1	2	3	4	5	6	7
1							X
2							X
3							X
4							X
5							X
6							X
7							X
8							X
9							X
10						X	
11							X
12							X
Observaciones y comentarios adicionales que desees compartir sobre la narrativa evaluada: <i>considero que el video esta entendible, y muy bien elaborado.</i>							
Nombre del Evaluador: <i>Tania Vivianey Acosta Espinoza</i> <i>Tanya_Nae@hotmail.com.</i>							

EVALUACIÓN DE NARRATIVA DIGITAL							
Favor de realizar la evaluación mediante la escala de Likert							
La escala de Likert es una escala ordinal continua de 7 valores, en donde 1 corresponde a "muy mal", 2 a "mal", 3 a "regular tendiente a mal", 4 a "regular", 5 a "regular tendiente a bien", 6 a "bien" y 7 "muy bien".				Marcar con una X el valor elegido			
	1	2	3	4	5	6	7
1							X
2							X
3							X
4							X
5							X
6							X
7						X	
8							X
9						X	
10							X
11						X	
12							X
Observaciones y comentarios adicionales que desees compartir sobre la narrativa evaluada: <i>Muy bien, muy entendible, existen algunas fallas en cuestion de ruido en el audio, pero talvez no se cuenta con equipo profesional de grabación.</i>							
Nombre del Evaluador: <i>José Carlos Pujol Sandoval</i> <i>jcarlos.pсандвал@gmail.com</i>							

Figura 7. 6. Evaluación realizada en la empresa al inicio de actividades de los practicantes.

EVALUACIÓN DEL USO DE LAS NARRATIVAS DIGITALES								
Agradezco tu apoyo y sinceridad en las respuestas vertidas en esta evaluación.								
1 Valoración de la información								
Favor de realizar la evaluación mediante la escala de Likert								
La escala de Likert es una escala ordinal continua de 7 valores, en donde 1 corresponde a "muy mal", 2 a "mal", 3 a "regular tendiente a mal", 4 a "regular", 5 a "regular tendiente a bien", 6 a "bien" y 7 "muy bien". **						Marcar con una X el valor elegido		
Al iniciar tus actividades en KM Solución tuviste la oportunidad de ver unas narrativas digitales...								
		1	2	3	4	5	6	7
1	Consideras que las narrativas digitales (que viste) te proporcionaron información sobre las actividades que habrías de realizar en tu ingreso a la empresa						x	
2	Consideras que la información contenida en las narrativas digitales fue útil para realizar tu trabajo.					x		
3	Consideras que la información proporcionada en las narrativas digitales te aportó datos que no conocías.					x		
4	Consideras que las narrativas digitales pueden ser de utilidad para conservar el conocimiento dentro de la empresa.						x	
2 Preguntas Directas								
Considerando que la información contenida en las narrativas digitales te aportó datos que no conocías, comenta ¿cuáles fueron algunos de esos datos?								
Todos los datos los conocía								
¿De qué manera fue útil para ti la información proporcionada por las narrativas digitales?								
Tener más claro el objetivo de lo que se quiere alcanzar								
¿De qué manera fue útil para el trabajo que realizas en KM Solución la información proporcionada por las narrativas digitales?								
Conocer y tener una idea clara de las actividades que se están realizando								
¿De qué manera incorporaste a tus actividades en KM Solución el conocimiento adquirido mediante las narrativas digitales?								
Se fue incorporando poco a poco, y fue de gran ayuda								
De la información que contiene la narrativa, ¿cuáles datos o información consideras que no es importante para ti en este momento?								
Todo me pareció muy importante								

EVALUACIÓN DEL USO DE LAS NARRATIVAS DIGITALES													
Agradezco tu apoyo y sinceridad en las respuestas vertidas en esta evaluación.													
1 Valoración de la información													
Favor de realizar la evaluación mediante la escala de Likert													
La escala de Likert es una escala ordinal continua de 7 valores, en donde 1 corresponde a "muy mal", 2 a "mal", 3 a "regular tendiente a mal", 4 a "regular", 5 a "regular tendiente a bien", 6 a "bien" y 7 "muy bien". **						Marcar con una X el valor elegido							
Al iniciar tus actividades en KM Solución tuviste la oportunidad de ver unas narrativas digitales...						1	2	3	4	5	6	7	
1	Consideras que las narrativas digitales (que viste) te proporcionaron información sobre las actividades que habrías de realizar en tu ingreso a la empresa											X	
2	Consideras que la información contenida en las narrativas digitales fue útil para realizar tu trabajo.												x
3	Consideras que la información proporcionada en las narrativas digitales te aportó datos que no conocías.											x	
4	Consideras que las narrativas digitales pueden ser de utilidad para conservar el conocimiento dentro de la empresa.												x
2 Preguntas Directas													
Considerando que la información contenida en las narrativas digitales te aportó datos que no conocías, comenta ¿cuáles fueron algunos de esos datos?													
cómo debía estructurarse la información en un banner, desde que llevaba el pie de banner hasta qué tipo de fondo.													
¿De qué manera fue útil para ti la información proporcionada por las narrativas digitales?													
creo que me sirvieron de mucho las narrativas, nos explican muy claro los pasos que se deben seguir para la elaboración de un banner .													
¿De qué manera fue útil para el trabajo que realizas en KM Solución la información proporcionada por las narrativas digitales?													
fue útil para saber qué tipo de información implementar en cada banner, para enfocarnos más en un buen diseño para el cliente, que es lo que se desea realizar.													
¿De qué manera incorporaste a tus actividades en KM Solución el conocimiento adquirido mediante las narrativas digitales?													
pues implementando un diseño nuevo e innovador de banner para 2 empresas, con el fin de llevar información clara, precisa y del gusto del cliente.													
De la información que contiene la narrativa, ¿cuáles datos o información consideras que no es importante para ti en este momento?													
pues creo que el encabezado y el acomodo de la fotografía, es algo que se tiene muy claro depende el tipo de empresa													
Responde : Practicante - Tania Vianney Acosta Espinza													

Figura 7. 8. Encuestas aplicadas sobre el uso de las narrativas digitales.

EVALUACIÓN DEL USO DE LA METODOLOGÍA DE NARRATIVAS			
Contesta la siguiente encuesta, otorgando la información más extensa que sea posible...			
		Sí	No
ETAPA 1 ORGANIZACIÓN / IDENTIFICACIÓN DEL CONOCIMIENTO			
1	¿Fue sencillo identificar los procesos clave sobre los cuales harías tu narrativa digital?		
2	Dentro de la empresa, ¿es sencillo identificar a las personas clave que poseen la información?		
3	¿Las personas clave de la organización están dispuestas a compartir sus conocimientos?		
4	¿Las personas clave de la organización brindan su apoyo para identificar y organizar los conocimientos clave?		
5	¿Fue sencillo para ti organizar la información para elaborar la narrativa digital?		
6	¿Elaboraste guión escrito para hacer tu narrativa digital?		
ETAPA 2 REALIZACIÓN / CAPTURA			
1	¿Fue sencillo decidir el formato multimedia en el que realizarías la narrativa digital?		
2	¿Fue sencillo realizar la grabación de video o tomar las fotografías para integrar la narrativa digital?		
3	Para la edición o integración de la información ¿utilizaste un programa que ya conocías?		¿cuál?
4	¿Tuviste que aprender un programa específico para integrar la narrativa digital?		¿cuál?
5	La narrativa digital que realizaste ¿tuvo modificaciones por parte de los expertos?		¿cuáles?
6	¿Fue sencillo integrar la narrativa completa (fusionar la imagen con el texto y audio)?		
7	Los expertos ¿hicieron algunas observaciones o modificaciones a tu narrativa digital al pedir su evaluación?		
ETAPA 3 CONSERVACIÓN / ALMACENAMIENTO			
1	¿Sabes dónde se almacenará tu narrativa digital?		
2	¿Qué nombre le darías a tu narrativa digital?	Nombre:	
3	¿Consideras que tu experiencia vivida y compartida a través de la narrativa digital debe conservarse dentro de la memoria organizacional?		
GENERALIDADES			
1	¿Fue sencilla la utilización de la metodología?		
2	¿Está comprensible la explicación para su utilización?		
3	¿Consideras que están completos los pasos integrados?		
Observaciones y comentarios adicionales que desees compartir sobre la utilización de las narrativas digitales.			
Nombre del Evaluador:			

Figura 7. 9. Plantilla para evaluar el uso de la metodología para realizar narrativas digitales..

EVALUACIÓN DEL USO DE LA METODOLOGÍA DE NARRATIVAS

Contesta la siguiente encuesta, otorgando la información más extensa que sea posible...

ETAPA 1 ORGANIZACIÓN / IDENTIFICACIÓN DEL CONOCIMIENTO		SI	No	¿Por qué?
1	¿Fue sencillo identificar los procesos clave sobre los cuales harías tu narrativa digital?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
2	Dentro de la empresa, ¿es sencillo identificar a las personas clave que poseen la información?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
3	¿Las personas clave de la organización están dispuestas a compartir sus conocimientos?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
4	¿Las personas clave de la organización brindan su apoyo para identificar y organizar los conocimientos clave?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
5	¿Fue sencillo para ti organizar la información para elaborar la narrativa digital?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
6	¿Elaboraste guión escrito para hacer tu narrativa digital?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
ETAPA 2 REALIZACIÓN / CAPTURA				
1	¿Fue sencillo decidir el formato multimedia en el que realizarías la narrativa digital?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
2	¿Fue sencillo realizar la grabación de video o tomar las fotografías para integrar la narrativa digital?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
3	Para la edición o integración de la información ¿utilizaste un programa que ya conocías?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	¿cuál? Sony Vegas Pro
4	¿Tu viste que aprender un programa específico para integrar la narrativa digital?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	¿cuál? Sony Vegas Pro
5	La narrativa digital que realizaste ¿tuvo modificaciones por parte de los expertos?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	¿cuáles? tube apoyo en la edición
6	¿Fue sencillo integrar la narrativa completa (fusionar la imagen con el texto y audio)?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
7	Los expertos ¿hicieron algunas observaciones o modificaciones a tu narrativa digital al pedir su evaluación?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
ETAPA 3 CONSERVACIÓN / ALMACENAMIENTO				
1	¿Sabes dónde se almacenará tu narrativa digital?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Nombre: Mi Historia en KMSoluciones
2	¿Qué nombre le darías a tu narrativa digital?			
3	¿Consideras que tu experiencia vivida y compartida a través de la narrativa digital debe conservarse dentro de la memoria organizacional?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
GENERALIDADES				
1	¿Fue sencilla la utilización de la metodología?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
2	¿Está comprensible la explicación para su utilización?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
3	¿Consideras que están completos los pasos integrados?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Observaciones y comentarios adicionales que desees compartir sobre la utilización de las narrativas digitales.				
Nombre del Evaluador: Tania Vianney Acosta Espinoza.				

EVALUACIÓN DEL USO DE LA METODOLOGÍA DE NARRATIVAS

Contesta la siguiente encuesta, otorgando la información más extensa que sea posible...

ETAPA 1 ORGANIZACIÓN / IDENTIFICACIÓN DEL CONOCIMIENTO		SI	No	¿Por qué?
1	¿Fue sencillo identificar los procesos clave sobre los cuales harías tu narrativa digital?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
2	Dentro de la empresa, ¿es sencillo identificar a las personas clave que poseen la información?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
3	¿Las personas clave de la organización están dispuestas a compartir sus conocimientos?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
4	¿Las personas clave de la organización brindan su apoyo para identificar y organizar los conocimientos clave?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
5	¿Fue sencillo para ti organizar la información para elaborar la narrativa digital?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
6	¿Elaboraste guión escrito para hacer tu narrativa digital?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
ETAPA 2 REALIZACIÓN / CAPTURA				
1	¿Fue sencillo decidir el formato multimedia en el que realizarías la narrativa digital?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
2	¿Fue sencillo realizar la grabación de video o tomar las fotografías para integrar la narrativa digital?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
3	Para la edición o integración de la información ¿utilizaste un programa que ya conocías?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	¿cuál? Sony Vegas Pro 12.0
4	¿Tu viste que aprender un programa específico para integrar la narrativa digital?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	¿cuál?
5	La narrativa digital que realizaste ¿tuvo modificaciones por parte de los expertos?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	¿cuáles?
6	¿Fue sencillo integrar la narrativa completa (fusionar la imagen con el texto y audio)?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
7	Los expertos ¿hicieron algunas observaciones o modificaciones a tu narrativa digital al pedir su evaluación?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
ETAPA 3 CONSERVACIÓN / ALMACENAMIENTO				
1	¿Sabes dónde se almacenará tu narrativa digital?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
2	¿Qué nombre le darías a tu narrativa digital?			Nombre: mi experiencia en KM
3	¿Consideras que tu experiencia vivida y compartida a través de la narrativa digital debe conservarse dentro de la memoria organizacional?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
GENERALIDADES				
1	¿Fue sencilla la utilización de la metodología?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
2	¿Está comprensible la explicación para su utilización?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
3	¿Consideras que están completos los pasos integrados?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Observaciones y comentarios adicionales que desees compartir sobre la utilización de las narrativas digitales.				
Nombre del Evaluador: José Carlos Pujol Sandoval				

Figura 7. 10. Encuestas aplicadas para evaluar la metodología para realizar narrativas digitales.

ANEXO 7. Propuestas de valor para realizar narrativas digitales.

Con base en la solicitud de la empresa, para la realización de narrativas digitales, se proporcionó la información acerca de las propuestas de valor que se deben tomar en cuenta para la realización de las historias:

Producto: Calidad, imagen, ocasión de uso, disponibilidad, garantías.

Promoción: comunicación de marketing, promoción personal, promoción de ventas, marca, marketing directo.

Precio: posicionamiento, lista, descuentos, metodos de pago, elementos gratis o de valor agregado.

Lugar: canales de trato, soporte de ventas, número de canales, canales segmentados.

Gente: individuos en actividades de marketing, individuos en el contacto a cliente, reclutamiento, cultura e imagen, entrenamiento y habilidades, remuneración.

Proceso: Enfoque al cliente, soporte de tecnologías de información, negocios led, diseño de características, investigación y desarrollo.

Evidencia física: experiencia de la marca en ventas y staff de contacto, paquete del producto, experiencia online.

ANEXO 8. Relación de sitios que muestran ejemplos de narrativas digitales.

<http://digitalstorytelling.ci.qut.edu.au/>

<http://www.uv.uio.no/iped/>

<http://storycenter.org/>

<http://www.dijitalhikayeler.org>

<http://www.bbc.co.uk/wales/audiovideo/sites/galleries/pages/capturewales.shtml>

<http://storiesforchange.net/>

http://www.acmi.net.au/digital_storytelling.aspx

<http://rainbowfamilytree.com/>

<http://greav.ub.edu/relatosdigitales/>

<http://storytelling.greav.net/es/>

<http://www.coe.uh.edu/digitalstorytelling/examples.htm>

http://www.uv.es/gregoric/DIGITALSTORYTELLING/DIGITAL_STORY_INDEX

<http://www.public.iastate.edu/~rex/London/londongaps>

<http://www.digitales.us/>- Storykeeper's gallery

<http://123digitales.blogspot.com/>

<http://www.storycenter.org/>

<http://digitalstorytelling.coe.uh.edu/>

<http://www.mcli.dist.maricopa.edu/learnshops/digital/examples.php>

<http://www.techteachers.com/digstory/examples.htm>

<http://www.storycenter.org/memvoice/pages/intro.html>

<http://www.techteachers.com/digitalstorytelling.htm>

<http://www.bbc.co.uk/wales/audiovideo/sites/galleries/pages/digitalstorytelling.shtml>

<http://www.inms.umn.edu/elements/>