

Trabajo de Grado en la Modalidad de Proyecto Líder

Código del Trabajo: M17

Propuesta de un modelo de gestión del conocimiento integral para el área APP y Ecomm del equipo digital GroupM

María Valentina González , Jairo Andrés Zapara

¹ Alumna de la Carrera de Administración, Pontificia Universidad Javeriana, Bogotá, 110231, Colombia

² Profesor Jairo Andrés Zapata, Docente Monitor, Departamento de Administración, Pontificia Universidad Javeriana, Bogotá, 110231, Colombia

* Correspondencia: gonzalezmvaleentina@javeriana.edu.co

Abstract:

GroupM is a multinational media company that executes a large part of the advertising in the world, having large clients such as Dell, Coca Cola, Warner, Adidas, Colgate, among others in Colombia. In the diagnosis made, it was identified that in the ecomm and app areas they had a problem of retaining the knowledge generated in the different jobs due to the high turnover of personnel. Accordingly, the general objective of the work was stipulated: to create a comprehensive organizational knowledge management model so that the operations carried out in the APP and Ecomm area in GroupM are more efficient. For this, an intersubjective investigation was applied in the mixed approach, with an exploratory scope that takes into account previous models, it was found that the knowledge was centralized and not transversal, delaying the operative processes in the account, as well as the opportunity to take advantage of knowledge in specialties that people have and expand it in the team. As a result, a comprehensive knowledge management model based on the Arthur Anderson model was presented, in order to provide a strategy focused on retaining the knowledge generated. Finally, it is recommended to implement the model in the adidas account, follow up, replicate in other accounts as part of internal training.

Keywords: GroupM, Knowledge, Internal Training, Human Resources

Resumen:

GroupM es una multinacional de medios que ejecuta gran parte de los anuncios publicitarios en el mundo, al tener grandes clientes como Dell, Coca Cola, Warner, Adidas, Colgate, entre otros en Colombia. En el diagnóstico elaborado se identificó que en el área de ecomm y app tenían un problema de retención del conocimiento generado en los diferentes puestos de trabajo debido a la alta rotación de personal. De acuerdo a eso, se estipuló como objetivo general del trabajo: crear un modelo de gestión del conocimiento organizacional integral para que las operaciones realizadas en el área de APP y Ecomm en GroupM sean más eficiente. Para esto se aplicó una investigación intersubjetiva en el enfoque mixto, con un alcance exploratorio que tiene en cuenta previos modelos, se encontró que el conocimiento era centralizado y no transversal, retrasando los procesos operativos en la cuenta, así mismo se encontró la oportunidad de aprovechar

conocimiento en especialidades que tienen las personas y ampliarlo en el equipo. Como resultado, se presentó un modelo de gestión del conocimiento integral basado en el modelo de Arthur Anderson, con el fin de aportar una estrategia enfocada a retener en el conocimiento generado. Finalmente, se recomienda implementar el modelo en la cuenta de adidas, hacer seguimiento, replicar en otras cuentas como parte de una capacitación interna.

Palabras claves: GroupM, Conocimiento, Capacitación Interna, Recursos Humanos

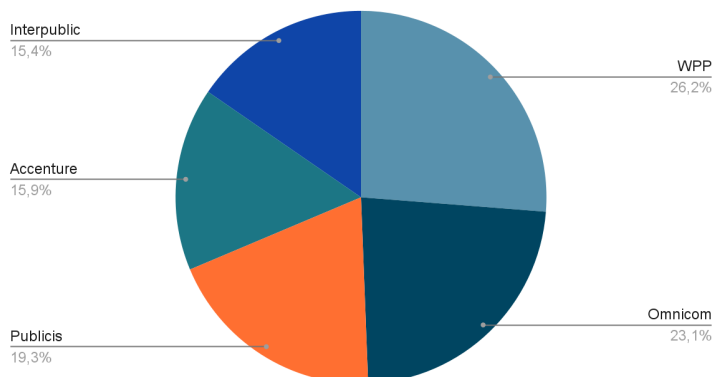
1. DIAGNÓSTICO Y ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN

1.1. Dimensión de la Entidad

GroupM es una multinacional de medios, responsable de 1 de cada 3 anuncios de publicidad en el mundo. Está ubicada en 86 países y cuenta con más de 36 mil empleados para el cumplimiento de las campañas y estrategias. Es parte del grupo WPP, que agrupa empresas de publicidad, medios, relaciones públicas e investigación de mercados, ofreciendo servicios de marketing digital. Tiene 9 unidades de negocio: Wavemaker, Tradingm, Mindshare, Groupm(P&M), Mediacom, GroupM (services), Essence, Offshoring, Xaxis. (Vargas, 2022) Cada UN tiene sub grupos que se encargan de atender las necesidades de los clientes y está pendiente a la solicitud. Los diferentes grupos tienen la oportunidad de colaborar con marcas de talla mundial como: Netflix, Google, Adidas, Uber, Google, porvenir, natura, P&G, Alquilería, Mazda, Genfar S.A., Ford, Dyson, Airbnb, Kimberly-Clark. La visión de la compañía se enfoca en formar una era de medios donde la publicidad este a favor de las personas, las empresas se diferencien y así mismo, puedan generar valor en su negocio.(Vargas, 2022)

Según Emarketer, una empresa dedicada a la investigación de mercados basada en la tendencia de medios y marketing digital, concluyo que el top 10 de las agencias de publicidad se rigen a partir de las ganancias del 2019 de la siguiente manera: WPP \$17 billones, Omnicom Group \$15 billones, Publicis Groupe \$12,5 billones, Accenture interactive \$10,3 billones, Interpublic group of Cos \$10 billones, Dentsu Inc \$9,6 billones, Deloitte Digital \$7,9 billones, PwC Digital \$6,7 billones, IBM iX \$5,6 billones, BlueFocus Communication Group \$4,1 billones. (Intelligence, 2022). Teniendo en cuenta los datos anteriores, se evidencia como el grupo WPP es líder en agencias de publicidad debido a su creatividad, amplio conocimiento en los medios y la rápida solución de los problemas.

Participación de Mercado Global - Agencias de Publicidad 2019

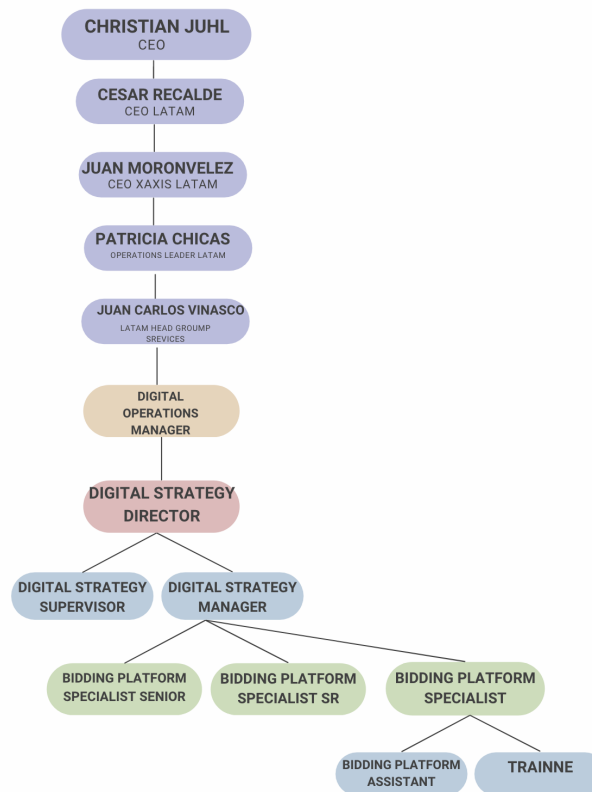


(Figura 1)
Fuente: Elaboración propia

1.2. Dimensión del área de práctica

El Hub Digital (MServices) se encarga de proporcionar servicios de publicidad de forma acertada a sus clientes, utilizando las redes sociales que más utilizan los usuarios, analizando e investigando el mercado constantemente, y proporcionando un plan acorde a las necesidades del cliente. Para obtener todo lo anterior, el Hub participa en una convocatoria de licitaciones de publicidad y marketing, posteriormente, la obtiene y ahí comienza la alianza con el cliente.

En este caso, el Hub designa a una Unidad Estratégica de Negocio (UEN) al cliente dependiendo sus necesidades, recordando que hay 9 UEN, entre esas esta Mediacom que se encarga de planear y ejecutar campañas de publicidad. Mediacom se divide en Brand y Ecomm (App y pure ecomm).



(Figura 2)
Fuente: Elaboración propia

El área donde se realizó la práctica laboral se llama APP, como bien lo describe sus siglas, hace referencia a la aplicación informática de un dispositivo móvil o tableta. El Área de APP se encarga de analizar, desarrollar, implementar y administrar campañas publicitarias digitales de diferentes clientes. Uno de estos clientes es Adidas, donde se atienden sus necesidades en mercados como: Argentina (AR), Colombia (CO), Chile (CL), México (MX) y Perú (PE). Adidas es un cliente de talla mundial que siempre está buscando la innovación, diferenciación y conservación de ADN en sus productos. A raíz de la estrategia y el presupuesto que se estableció para ADIDAS, se tomó la decisión de operar en dos plataformas principales, estas son: Google Ads y Facebook Ads manager. Estas dos plataformas han logrado los objetivos de marketing que el cliente busca en muchos de los eventos comerciales que se realizan constantemente. El rol del practicante en esta área es: apoyar la implementación digital, hacer constante seguimiento a las campañas, actualizar la bitácora, y apoyar en estructuras de search, todas estas actividades para el cliente ADIDAS. Recientemente, por petición del cliente, se fusionaron ecomm y app, que son dos de los canales que trabajan transversalmente. Esto hizo que el conocimiento y la data se compartiera para así poder apoyarnos en cuanto a presupuesto y estrategias, y no, competir entre dos canales.

1.1.3 Diagnóstico del área

En prueba de esto con el cliente Adidas ha habido un proceso con el servicio de atención, este se van a explicar a través del DOFA (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas, y Amenazas).

ANÁLISIS DOFA

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> · Personal calificado y con experiencia. · Group M es el grupo de inversión de medios más grande del mundo, con más de 102 mil millones de facturaciones.(Recma,2022) · La empresa ofrece a sus empleados una serie de cursos y capacitaciones en temas de tendencia y actualidad para desarrollar sus competencias. · Cuenta con una comunicación cercana con todo el personal, tanto formal como informal. · GroupM cuenta con alianzas estratégicas como Google, FB, Search, Vid mod, entre otros. · Respuesta rápida a todos los problemas debido al modelo de trabajo de forma híbrida, conectando a varias personas en todo Latinoamérica. · GroupM, el grupo de inversión en medios de WPP, obtuvo una alta calificación en el informe de nuevos negocios de 2021 emitido por COMvergence, una oficina de investigación independiente e internacional que mide el desempeño de las principales agencias de publicidad y medios globales, en la actualidad. (Juhl,2021) 	<ul style="list-style-type: none"> · Falta de estrategia para la retención del personal y del conocimiento generado por ellos. · Falta de beneficios motivacionales a los colaboradores para retenerlos. · Constante rotación entre equipos de trabajo. · No hay una herramienta tecnológica en donde los diferentes cargos pueda almacenar y compartir información. · Empleados antiguos quieren mantener el status de la empresa para salvaguardar sus intereses personales, por ende estas personas no comparten el conocimiento a nuevos compañeros de trabajo, para que ellos no pierdan su poder en la empresa. · El cliente reconoce el personal sobresaliente de la agencia, y le brinda mejores beneficios tanto económicos como recreativos para contratarlo directamente. · Falta de un programa de fidelización y lealtad de los clientes. · No se tiene un modelo de proyectos flexible de acuerdo a cada cliente.

Oportunidades

- “El comercio electrónico continúa su tendencia al alza, impulsado en parte por el reciente y rápido aumento del comercio social. Casi 6 de cada 10 usuarios de Internet en edad laboral (58,4 %) ahora compran algo en línea todas las semanas” (Hall, 2022)
- La efectividad de la publicidad en las redes sociales quedó demostrada por una creciente variedad de datos durante los últimos 12 meses. Más de 1 de cada 4 usuarios de Internet de 16 a 64 años (27,6 %) descubre nuevas marcas, productos y servicios a través de anuncios en las redes sociales.(Hall, 2022)
- Colombia, desde hace diez años, ha venido desarrollando el comercio electrónico entre tasas de crecimiento anual del 20% y 25%, producto de esfuerzos del sector público y privado. (Pitta, 2020)
- Según el estudio realizado por Mercado Libre, identificó tres momentos distintos de compras digitales durante la pandemia. Primero hubo un abastecimiento de lo básico. Luego, los clientes optaron por bienes de uso laboral y, finalmente, se está adoptando una ‘nueva normalidad’. (Patiño, 2020)

Amenazas

- Según WARC, organismo que analiza la eficacia de la publicidad en los medios, el fraude y la falta de visibilidad son algunas de las principales amenazas que afronta el Ecosistema de publicidad y marketing digital. (Calderón, 2015)
- Según el ranking digital de mercado de ventas y crecimiento para el período del 2016-2020, había 86 agencias de publicidad y mercadeo en el país. (Farfán,2021)
- “El grupo de individuos experimentados interesados en trabajar en agencias a tiempo completo se está reduciendo. Hay dos factores detrás de esto: las agencias internas se están volviendo más comunes entre todo tipo de clientes y estos empleos incluyen algunas ventajas significativas como salarios altos, opciones de acciones, percepción de estabilidad y la promesa de una vida laboral más equilibrada.” (Samsing, 2021)
- “El panorama general está cambiando a medida que la generación de millennials tiene diferentes expectativas y caminos para sus carreras profesionales. En promedio, esta generación se mantiene en un cargo por solo dos años y pueden cambiar de empleo hasta 20 veces durante sus carreras” (Samsing, 2021)
- “La carencia de inteligencia empresarial, es decir, que el cliente tiene más acceso a datos, pero en la práctica comparten menos que antes con las agencias. Los clientes están contratando mejor talento que en el pasado, lo que mejora su capacidad de analizar datos y desarrollar una mejor comprensión.” (Samsing, 2021)

A partir de lo planteado en el recuadro anterior, se evidencia que en GroupM hay una alta rotación de personal, lo que causa una demora en el proceso, sin embargo, en el mercado en el que se desenvuelve no puede parar, es por eso que mientras que hace la transición gran parte de los colaboradores debe optar por más personal de otras cuentas.

2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El conocimiento, la diferenciación y el punto de vista son claves a la hora de formular un objetivo para iniciar una campaña. Es por eso que Group M en alianza con Google, ofrece a los colaboradores de cada UEN capacitación mes a mes en diferentes áreas, bien sea en una plataforma o una habilidad nueva. Esto con el fin de diferenciarse, estar actualizados y obtener las habilidades necesarias para resolver las necesidades de los clientes.

Dentro del área no se encuentran documentos previos, material de apoyo o conocimiento previo que haya dejado un colaborador. A raíz de esto nace el desequilibrio en el grupo cuando una persona deja su empleo por alguna causa. Siendo el conocimiento uno de los activos más importantes, se busca a través de un modelo de gestión del conocimiento, organizar, almacenar y estar en constante actualización.

Sin embargo, el conocimiento es único e irrepetible, ya que lo que sabe una persona de un área, quizás no lo sepa otra persona de otra área o no lo domina de la misma manera. Y es allí en donde radica el problema, la falta de conocimiento de diferentes cargos. El conocimiento es muy focalizado, lo que hace que los procesos solo los pueda solventar la persona encargada, si esta persona no se encuentra disponible, los procesos se retrasan. Es por eso por lo que la empresa contrata a los mejores candidatos para ejecutar, sin embargo, es tan focalizado que en la mayoría de los casos el cliente se interesa por contratar ese personal y se lo llevan de la compañía, causándole un desequilibrio al grupo de trabajo, esto sucede porque cada uno tiene roles muy específicos y detallados más, sin embargo, el tiempo es reducido para compartirlo y que más personas se apoderen de él.

Abordar este problema, tendrá beneficios en el momento de hacer un cambio de personal, así el equipo de trabajo estaría disponible para recibir un nuevo reto sin depender de un especialista, porque todos van alineados con el mismo conocimiento, por lo que nuestra pregunta a responder mediante nuestra investigación es:

¿Cómo podemos retener y no perder el conocimiento generado por los diferentes cargos en el área de APP y ECOMM de GROUP M?

3. JUSTIFICACIÓN

Para GROUP M es fundamental solucionar este problema porque se ve afectado su personal actual, debido a que el trabajo que se debe realizar es mayor, causando estrés, y no permitiéndole desenvolverse de la mejor manera para obtener óptimos resultados. Así mismo, el incremento de rotación de personal incluye un aumento de costos, en los que se debe cubrir contratación, y capacitación; a demás del periodo de adaptación en el que normalmente se aprende, pero aún no se aporta lo suficiente. Durante la transición se demorarían antes los requerimientos del cliente.

Desde el punto de vista, de un administrador, se evidencia que el personal es el activo más importante, por lo cual se debe cuidar, aprovechar y retener todos los días del año. Hacer constante seguimiento al personal es crucial para medir la validez de los diferentes procesos que ejecute talento humano con relación a la fidelización. Teniendo en cuenta que un salario no es el activo más valioso, por lo que los funcionarios apelan, los beneficios y oportunidades de crecimiento tienen mayor valor. A demás, es una organización exitosa orientada a la estrategia, al tener en cuenta a todas las personas sin importar su nivel, como se evidencia en el Balance Scorecard, 1) traduce la estrategia en términos operacionales, 2) Alinea a la organización a través de la estrategia realizando summit semestrales, 3) transforma la estrategia en una tarea para todos empoderando a los colaboradores proponer ideas, 4) convierte la estrategia en un proceso continuo realizando constante seguimiento, 5) moviliza el cambio por medio del liderazgo ejecutivo.

A demás, desde el punto de vista del practicante, sería fundamental crear una herramienta de apoyo, de conocimiento en la que ayude a todo el personal nuevo o antiguo, facilitando resolver las dudas en un tiempo reducido para que así se pueda obtener toda la información almacenada todos los días del año. Esto con el fin de agilizar los procesos y comunicación, para que el cliente obtenga mayores resultados y así se puede competir por más contratos.

4. OBJETIVOS

Objetivo General:

Crear un modelo de gestión del conocimiento organizacional integral para que las operaciones realizadas en el área de APP y Ecomm en Group M sean más eficientes.

Objetivos Específicos:

1. Describir las diferentes funciones y cargos en el área de APP para identificar las actividades, procesos e información generada.
2. Analizar los puntos críticos y clasificar la información clave en cada uno de los cargos.

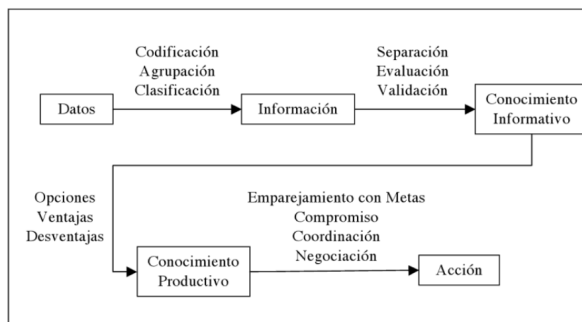
3. Diseñar un proceso de gestión del conocimiento de acuerdo a las necesidades del área.

5. MARCO TEÓRICO

A continuación se presentará la teoría de la gestión del conocimiento para desarrollar el proyecto.

Hay muchas posibles definiciones de conocimiento, sin embargo, la más sencilla es la naturaleza del ser humano por comprender algo. No obstante, para la Real Academia, el conocimiento es “el estado de vigilia en que una persona es consciente de lo que lo rodea”, para Daveport y Prusak, la gestión del conocimiento es: “El proceso sistémico de buscar, organizar, filtrar y presentar la información con el objetivo de mejorar la comprensión de las personas en una área específica de interés”(Ayuso, 2007), por su parte, para Sveiby es “el arte de crear valor con los activos intangibles de una organización”(Ayuso, 2007), se pueden observar estas definiciones con diferentes puntos de vista de lo que es gestión del conocimiento. Así mismo, existen dos tipos de conocimiento, el tácito y el explícito. El conocimiento explícito es objetivo, es demostrable y tradicional, es un conocimiento basado en la teoría y se encuentra en documentos, libros, artículos, por otro lado, el conocimiento tácito, es subjetivo, hace parte de la percepción o experiencia de una persona.

Las empresas, y en general todo tipo de organizaciones, están apelando al conocimiento de todos sus empleados para mejorar su productividad, su acoplamiento en el mercado y con los cambios del entorno. (Arbonés, 2013). Nace la creación del conocimiento organizacional, se entiende como la capacidad orgánica para generar nuevos conocimientos, diseminarlos entre los miembros de la organización y materializarlos en productos, servicios y sistemas (Nonaka, 1995) (Lovera, 2009)



(Figura 3)

Fuente: La cadena de transformación de información. Paniagua, 2007

En la figura 3, se evidencia el paso a paso de la transformación de información, inicia con los datos recopilados, luego se convierte en información, se evalúa y válida, y después de analizarse se convierte en conocimiento explícito, luego se selecciona y se convierte en una acción producto final en donde se almacena la información.

La gestión del conocimiento se puede entender a través de diferentes modelos tanto por la clase como por el tipo de conocimiento.

Clase de Conocimiento	Tipo de Conocimiento
Por su Accesibilidad	Tácito, Explícito, Embebido
Por su Representación	Declarativo, Semántico, Procedimental, Episódico
Por su Foco Cognitivo	Aplicación, Resolución de Problemas
Por su Naturaleza	Factual, Conceptual, Expectativo, Metodológico

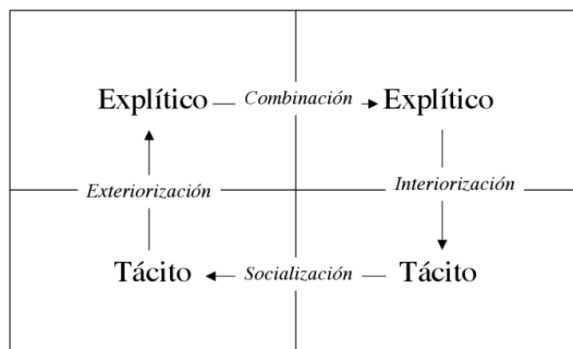
(Figura 4)

Fuente: Modelos de Conocimiento. Paniagua, 2007

El conocimiento puede ser tácito, como se mencionó anteriormente, son las experiencias y habilidades de las personas para desenvolverse en una actividad, también, puede ser explícito, hace referencia al conocimiento codificado y embebido, es el intermedio entre tácito y explícito. Con relación a la representación el conocimiento puede ser declarativo, representa el conocimiento que se obtiene sobre las relaciones, semántico demuestra la estructura interna que tiene el conocimiento declarativo. Procedimental, representa la secuencia de un conocimiento por procesos; Episódico representa el conocimiento por memoria como una persona puede retener esa información para así resolver problemas o desenvolverse en dicho tema. Por otro lado, el Foco cognitivo se divide en dos: 1) por aplicación y 2) por resolución de problemas. Se entiende por aplicación a través del dominio, tareas, e inferencias y por resolución se entiende a través de los métodos, control y estrategias. Finalmente, por su naturaleza se entiende como el nivel de transmitir el conocimiento, bien sea por público, experiencia compartida o de manera personal.

Así mismo, es importante resaltar la importancia de la gestión del conocimiento en una organización, por lo que se presentarán 5 principales modelos.

El primero es el modelo de Nonaka, este modelo se fundamenta en el proceso de transformación del conocimiento, se enfoca en la accesibilidad del conocimiento y presenta dos tipos tácito y explícito.



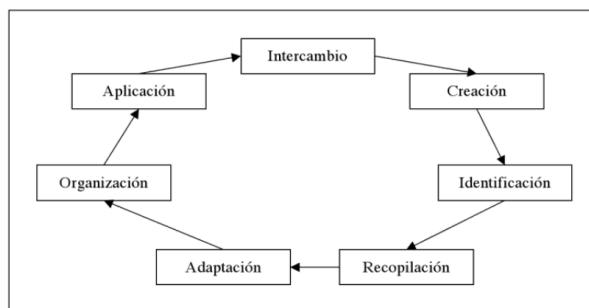
(Figura 5)

Fuente: Espiral de Conocimiento Nonaka. Paniagua, 2007

El segundo es el modelo de Wiig, este modelo diferencia la información del conocimiento, para Wiig la información es un hecho o un dato que se utiliza para describir una situación, mientras que el conocimiento consiste en hechos, experiencias, anécdotas, know-how que se acumulan y se conservan por mucho tiempo.

El tercer modelo es de Leonard - Barton, se basa en dos componentes básicos: 1) las capacidades básicas de la organización y 2) las actividades de creación de conocimiento. Las capacidades básicas de la organización son los sistemas físicos y los sistemas de gestión. Por su parte, las actividades de creación de conocimiento se relacionan con el desarrollo de productos que generan nuevo conocimiento en la organización.

El cuarto modelo es el KMAT, se basa en los procesos de gestión del conocimiento que puede hacer una organización, dicho modelo tiene influencia sobre los instrumentos que pueden influir de forma negativa como positiva.



(Figura 6)

Fuente: Proceso de G. Conocimiento KMAT. Paniagua, 2007

El quinto modelo se llama KPMG, tiene como objetivo mejorar la atención al cliente en la organización, a través de internet o consulta en libros, artículos, blogs.

Finalmente, el sexto modelo de Anderson, subraya la responsabilidad que tienen los trabajadores de compartir y hacer explícito el conocimiento. Reconoce la necesidad de acelerar el

flujo de la información que tiene valor, desde los individuos a la organización y de vuelta a los individuos, de modo que ellos puedan usarla para crear valor para los clientes. (Andersen, 1999).

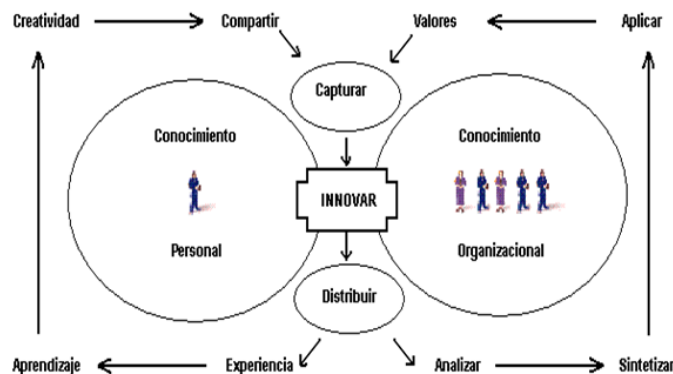


FIGURA: Modelo de Gestión del Conocimiento de Arthur Andersen
 Fuente: Arthur Andersen (1999)

Teniendo en cuenta los modelos mencionados anteriormente, para el desarrollo de un nuevo modelo acorde a las necesidades de GROUPEM, se debe tener en cuenta las barreras que se encuentran para poderlas solucionar a través del mismo. Basado en teorías de gestión del conocimiento, se propone el modelo de gestión del conocimiento organizacional integral para el área APP de GROUP, este consiste en almacenar información de forma pedagógica (videos, fotos, infografías, presentaciones, etc.) con el fin de obtener puntos, lo que significa que al final del año los colaboradores van a obtener cierta cantidad de puntos por donar su conocimiento a otros, con esos puntos se pueden obtener beneficios que la persona anhele para que se sientan motivados, como viaje, tiempo en familia, conciertos, bonos, esto con el fin de motivar a los empleados a realizar contenido para la empresa. Se planea obtener una base de datos robusta en donde se pueda encontrar información práctica de los diferentes procesos que se deben ejecutar en las plataformas que se usan para cada cliente en específico.

6. METODOLOGÍA

El propósito de este estudio de investigación es crear un modelo de gestión del conocimiento para que las operaciones ejecutadas en el área de APP en Group M sean más eficiente. El problema estudiado radica en el conocimiento perdido cuando una persona decide abandonar la compañía. Como instrumento de recolección de los datos, se utilizará entrevistas a profundidad e historias de vida, y encuestas. El problema estudiado puede definirse como la falta de estructuración de retención de conocimiento.

Para obtener datos provenientes se desarrollará una investigación intersubjetiva en el enfoque mixto, con un alcance exploratorio que tiene en cuenta previos modelos, esto con el fin examinar a profundidad los diferentes modelos de gestión del conocimiento y proponer uno nuevo para la empresa Group M. Así mismo se propuso tres objetivos para el desarrollo del proyecto, el primero se desarrollará a través de un enfoque descriptivo - cualitativo, por medio de la recolección de data expedida a la encargada del departamento de recursos humanos, previamente, se analizará los diferentes cargos y se realizará un test de conocimiento para comprender el nivel de conocimiento en el área de cada individuo. El segundo objetivo tiene un alcance cuantitativo - correlacional, con el fin de comparar diferentes cargos y sus funciones, se ejecutará a través de un modelo por puntos. Finalmente, el último objetivo tiene un alcance cualitativo - descriptivo, se llevará a cabo a través de encuestas a profundidad.

Sé busca diseñar un proceso de gestión del conocimiento de acuerdo a las necesidades del área, para ello se analizará rigurosamente el conocimiento que debe tener cada individuo para desempeñarse en su cargo y que conocimiento hace falta para qué se desempeñe aún mejor. No obstante, se debe tener en cuenta las barreras internas y externas para que los individuos compartan el conocimiento.

7. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

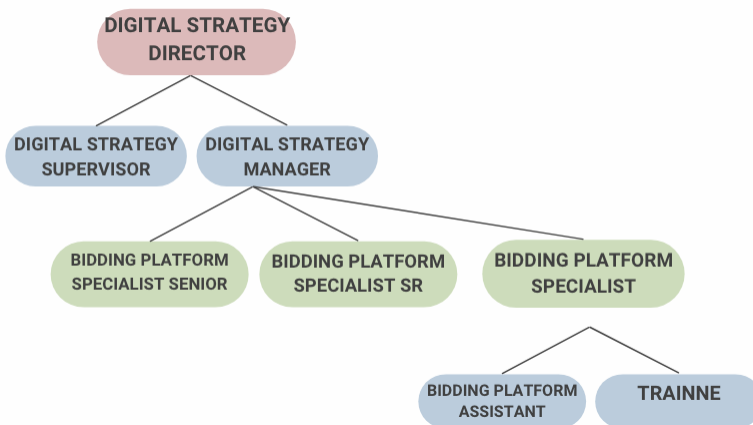
CRONOGRAMA ACTIVIDADES											
EMPRESA		Group M									
AREA DE PRACTICA		Mercadeo Digital									
OBJETIVO GENERAL		Crear un modelo de gestión del conocimiento para que las operaciones realizadas en el área de APP en GROUP M									
Objetivo específico #1	Actividad	SEMANAS									
		mar-22	mar-22	mar-22	abr-22	abr-22	abr-22	abr-22	may-22	may-22	
Describir las diferentes funciones y cargos en el área de APP para identificar las actividades, procesos e información generada	Recolección de la información	P	■								
		R									
	Reunión con People	P		■							
		R									
	Elaboración de encuesta	P			■						
		R									
	Recolección de la información	P				■	■				
		R									
	Tabulación	P						■			
		R									
	Elaboración de tablas y graficas	P							■		
		R									
	Conclusiones y recomendaciones	P								■	■
		R									
Objetivo específico #2	Actividad										
Analizar los puntos críticos y clasificar la información clave en cada uno de los cargos	Recolección de la información	P	■	■	■						
		R									
	Reunión con People	P				■					
		R									
	Conclusiones y recomendaciones	P					■	■	■		
		R									
Objetivo específico #3	Actividad										
Diseñar un proceso de gestión del conocimiento de acuerdo a las necesidades del área.	Investigación de Gestión del Conocimiento	P	■								
		R									
	Lectura de documentos	P		■	■						
		R									
	Elaboración estructura entrevistas a profundidad	P			■						
		R									
	Elaboración de entrevistas	P				■	■				
		R									
	análisis de entrevista	P						■			
		R									
	Creación de modelo	P							■	■	
		R									
	Prueba del modelo	P								■	
		R									
Conclusiones y recomendaciones	P									■	
	R										

8. DESARROLLO DE ACTIVIDADES Y RESULTADOS

Objetivo específico 1: Descripción de las funciones y cargos del área ecomm y app:

De acuerdo con el punto 1.2 donde se describió el organigrama de la empresa, es importante recalcar que Mediacom es una de las agencias que trabaja con Group M y maneja la cuenta de Adidas a través de un equipo denominado: app y ecomm, que se encargan de plantear las estrategias, realizar reportes, operaciones e implementaciones en diferentes plataformas. Conocer las funciones y conocimientos que tiene cada uno del equipo es fundamental para ir alineados el uno con el otro y así poder tomar decisiones lo más acertadas posibles. Es por eso que se investigó con la líder de talento humano a través de una entrevista a profundidad cuáles eran los conocimientos necesarios para desenvolverse en el rol que desempeña cada funcionario del equipo de app y ecomm. Una vez efectuado el análisis de los perfiles de cargo, es relevante entender el funcionamiento del equipo para poder cumplir con los objetivos propuestos, para ello se desarrolló un organigrama de los cargos del área. Así mismo, se desarrolló una tabla en la que se encuentra él

perfil de cargo, objetivo, funciones, conocimiento y relacionamiento, esto con el fin de entender en detalle las capacidades de las personas del equipo, que decisiones se toman y que le haría falta al equipo para ser aún más competitivo. Se encontró que todas las personas del equipo requieren de conocimientos en las diferentes plataformas como lo son: Adobe, Facebook ADS, Google ADS, Search, entre otros.



(Realización Propia)

Se evidencia que el Hub mensualmente envía cursos a los del equipo, esto con el fin de que estén certificados y siempre actualizados, teniendo presente que uno de los pilares más fundamentales de GroupM es mantener al equipo constantemente actualizado y certificado en todas las plataformas que opera. Por ejemplo, en abril se llevó a cabo la certificación de Search ADS 360 en donde todo el equipo debe realizar un examen realizado por Google con el fin de medir el conocimiento adquirido. Estas certificaciones propuestas por el Hub son obligatorias y hace que todos los funcionarios estén alineados porque reciben el mismo conocimiento. El reto de usar el conocimiento adquirido está en usarlo de la manera correcta en las diferentes cuentas, para ello el cliente tiene un asesor de cada plataforma para así apoyar al equipo en las decisiones e iniciativas que se tengan pensadas hacer.

Cargo	Objetivo	Funciones	Conocimiento	Relacionamiento	Competencias
<i>DOM (Digital Operations Manager)</i>	Es el encargado del equipo frente al Hub y frente a Global, se encarga de velar por el bienestar de todos, que estén alineados en conocimiento, que asistan a las actividades hechas por el Hub.	Tiene funciones muy puntuales como lo son: *Administrar el ciclo de vida de las campañas de los clientes. *Administrar el presupuesto de los clientes. *Administrar las plataformas de verificación de las pautas digitales. *Creación y análisis de informes digitales empleando plataformas de ADServing y Analytics. * Investigación del ecosistema digital definiendo propuestas a clientes. * Monitorear el seguimiento y cumplimiento de la ejecución del plan digital. * Planificar el flujo de trabajo de los planes y campañas a cargo. * Realizar la estrategia digital de los clientes.	Paquete Office Dominio del idioma inglés intermedio - avanzado Plataformas digitales Conocimiento en las tendencias digitales del mercado y consumos del medio, etc. Conocimientos del negocio y procesos de trabajo Certificados digitales	A quien reporta: LATAM HEAD GROUP	Formador de equipo / liderazgo propio / relaciones interpersonales / orientación al logro
<i>DAM (Digital Account Manager)</i>	Es el encargado de gestionar a su equipo de trabajo en pro del cumplimiento de los KPI de las campañas asignadas, coordinar las relaciones con las agencias según campañas asignadas con el objetivo de responder a sus necesidades de servicio y cubrir sus expectativas, además de mantener informado al digital operations manager de la evolución del equipo, y realizar optimización compleja.	Tiene 11 funciones muy puntuales como lo son: *dar soporte e Identificar necesidades para la evolución del perfil de su equipo de trabajo; *coordinar y supervisar el trabajo de los bidding; *asignar solicitudes emitidas por el cliente; *coordinar y supervisar el trabajo operativo del equipo; *apoyar al equipo en operaciones complejas; *toma de decisiones frente a imprevistos o situaciones; *es el responsable de todos los movimientos frente al cliente.	Paquete Office Dominio del idioma inglés intermedio - avanzado Plataformas digitales Conocimiento en las tendencias digitales del mercado y consumos del medio, etc. Conocimientos del negocio y procesos de trabajo Certificados digitales	A quien reporta: Digital Operations Manager Quienes le reportan: Bidding Platforma asistan, specialist y senior.	Formador de equipo / liderazgo propio / relaciones interpersonales / orientación al logro

(Tabla 1 - Realización Propia)

En esta primera tabla se encuentran dos de los perfiles de cargo que se encargan de planear, organizar y llevar a cabo las operaciones necesarias para cumplir con la estrategia planteada. DOM y DAM tiene funciones muy puntuales e importantes porque se encargan de rendir cuentas al cliente,

y que todo lo pactado se esté cumpliendo de la mejor manera. Estos cargos que trabajan de forma transversal se clasifican en cargos Analíticos, deben tener un máster o especialización en Marketing Digital, y conocer la parte operativa de las diferentes plataformas.

Cargo	Objetivo	Funciones	Conocimiento	Relacionamiento	Competencias
<i>BPA (Bidding Platform Assistant)</i>	Es el encargado de validar el material para implementación; recibe y analiza las solicitudes del cliente; implementa las solicitudes en diferentes plataformas digitales; realiza seguimiento a las campañas activas en plataforma evitando posibles desviaciones de consumo.	Cuenta con alrededor de 15 funciones, entre esas está: 1) Configurar las campañas de las diferentes disciplinas (Adwords, Display, Social, PBU). 2) Generar los QA de implementación y remitirlos sin excepción a las agencias. 3) Asegurar las mejores prácticas para el óptimo cumplimiento de la propuesta estratégica y el presupuesto. 4) Configurar los reportes de seguimiento en las diferentes plataformas en función de los requerimientos del cliente.	Paquete Office Dominio del idioma inglés intermedio - avanzado Plataformas digitales Conocimiento en las tendencias digitales del mercado y consumos del medio, etc. Conocimientos del negocio y procesos de trabajo Certificados digitales	A quien reporta: Digital Account Manager Quienes le reportan: Bidding Platform assistant, specialist y senior.	liderazgo propio / relaciones interpersonales / orientación al logro
<i>BPS (Bidding Platform Specialist)</i>	Darle vida a la estrategia digital de nuestros socios, inspirados en la vivencia de nuestros seis pilares: talento, estándares globales, experiencia, media, tecnología y Reporting.	Es el encargado de validar los materiales para la implementación; *Homologa la estructura del Naming durante la implementación en las diferentes plataformas digitales; *Configura e implementa en las plataformas de las diferentes disciplinas las pautas de las campañas solicitadas por la agencia; *Realiza seguimiento a las campañas activas en plataforma de acuerdo a cada disciplina, verificando posibles desviaciones en los consumos y objetivos establecidos, ejecuta cambios que permitan regular el consumo realizando optimizaciones básicas a las campañas en función de los KPI.	Paquete Office Dominio del idioma inglés intermedio - avanzado Plataformas digitales Conocimiento en las tendencias digitales del mercado y consumos del medio, etc. Conocimientos del negocio y procesos de trabajo Certificados digitales	A quien reporta: Digital Operations Manager Quienes le reportan: Bidding Platform assistant	liderazgo propio / relaciones interpersonales / orientación al logro

<p><i>BPSS (Bidding Platform Specialist Senior)</i></p>	<p>Es el encargado de tener el contacto directo con las agencias para apoyo técnico e informar el estado de cada una de sus campañas; Valida los materiales para la implementación frente a coherencia integridad y adecuación; Homologa la estructura del Naming durante la implementación en las diferentes plataformas digitales; Configurar e implementar en las plataformas de las diferentes disciplinas las pautas de las campañas de alto performance solicitadas por las agencias; Hace acompañamiento a los equipos, guiando y apoyando en las diferentes tareas del día a día; y realiza seguimiento a las campañas activas en plataforma de acuerdo a cada disciplina, verificando posibles desviaciones en los consumos y objetivos establecidos, ejecutando cambios que permitan regular el consumo y realizando optimizaciones a las campañas en función de los KPI.</p>	<p>Tiene alrededor de 19 funciones, entre esas las más relevantes son: Apoyar a las agencias brindando soporte técnico frente a la ejecución de campañas digitales; Generar estatus con las agencias acerca del avance de sus campañas; Generar reporte de seguimiento e informar al Account Manager el avance frente a campañas, las optimizaciones realizadas, diagnóstico general de la campaña, a través del Budget tracker.</p>	<p>Paquete Office Dominio del idioma inglés intermedio - avanzado Plataformas digitales Conocimiento en las tendencias digitales del mercado y consumos del medio, etc. Conocimientos del negocio y procesos de trabajo Certificados digitales</p>	<p>A quien reporta: Digital Operations Manager Quienes le reportan: Bidding Platform assistan, specialist.</p>	<p>Formador de equipo / liderazgo propio / relaciones interpersonales / orientación al logro</p>
---	---	--	--	---	--

(Tabla 2 Realización Propia)

Por otra parte, el área operativa está dividida en BPA, BPS, Y BPSS, es muy importante para el desarrollo de las campañas y el constante seguimiento para entender como se está comportando el mercado en tiempo real, teniendo en cuenta los diferentes factores que se presentan en el momento de compra. El conocimiento está enfocado en plataformas digitales, conocimiento de tendencias y paquete office. El conocimiento crítico se centra en nuevas plataformas, puesto que la tendencia de los colaboradores está en gustos, a unos les gusta manejar más una plataforma que otras.

Objetivo específicos 2: Puntos Críticos:

A partir de la tabla que se realizó se encontró que el grado que desempeña cada persona es el adecuado precisamente por la experiencia, esa experiencia la determina el tiempo, sin embargo, una de las preguntas que surgen es si en todos los casos aplica o solo este es el caso, porque a veces se encuentran personas con gran capacidad de análisis y poder de toma de decisiones que desbancan a una persona que va más tiempo en el cargo. Para GroupM es importante generar valor todo él

tiempo, bien sea desde la calidad de personas que se contratan, de la forma tan diferente de pensar, de preguntarse y cuestionarse todo el tiempo, las diferentes maneras de ejecutar un proceso, o hasta buscar maneras creativas para expresar eso que se busca implementar. Ahora bien, no todos tienen las mismas habilidades y no todas las mismas desventajas, y como es un equipo rico en conocimiento debe compartirse, de ahí surge el problema, si una persona no está, que hacen las demás personas o como suplen su ausencia.

Es por eso, que se realizó una encuesta para entender que tan alineado está el equipo y como se puede mejorar, para así encontrar los puntos críticos en conocimiento y así mismo tener una mejora continua. Se le preguntó al equipo de ecomm y app 9 preguntas para conocer su perspectiva, estas fueron: 1) ¿Cuál es el cargo que desempeña en este momento?, 2) ¿Cuánto tiempo lleva en la empresa? 3) ¿Qué plataformas considera usted se desenvuelve con mayor facilidad? , 3) ¿Qué plataforma considera que debe reforzar?, 4) ¿Le gustaría tener material adicional (capacitación interna) de su equipo para afianzar y obtener nuevos conocimientos?, 5) ¿Le gustaría crear contenido útil para su equipo y en futuro para otras cuentas?; 6) ¿Cree qué podría ser útil para el desarrollo de los proyectos?. A través de las preguntas previamente realizadas, para la primera parte se encontró que la mayoría de las personas van más de seis meses en la cuenta, por lo que la parte operativa ya la dominan en lo posible en la mayoría de las plataformas, desarrollan search, Facebook, Google ADS, y Campaign Manager son una de las plataformas que más desarrollan con facilidad debido a que es un factor importante para desenvolver el cargo.

¿Cuál es el cargo que desempeña en este momento?	¿Cuánto tiempo lleva en la empresa?	¿Qué plataformas considera usted se desenvuelve con mayor facilidad?
Directora Digital estratégica	nueve meses	Plataformas de pauta, de seguimiento
Trafficker Digital	2 años y medio	Paid Search y Facebook
Bidding Platform Specialist Senior	1 año	Facebook
Ecomm Lead / Digital Strategy Supervisor	1 mes	la mayoría en Social y Display
Digital Strategy Manager	3 años	FB, GG, CampaignManager e IAS

(Tabla 3 Realización Propia)

Para la segunda parte de la encuesta, se encontró que las plataformas que no se manejan en la cuenta son descuidadas en cuanto a conocimiento, cada persona se capacita en lo que efectúa a diario para ser el mejor en esa plataforma. Además, el 100% de los encuestados le gustaría encontrar material adicional para afianzar su conocimiento para así ser más integral. Esto mejoraría el conocimiento que se tiene en el área y así mismo, si se tiene dudas, se puede optar por ver este material creado por y para los colaboradores desde su experiencia y conocimiento adquirido tanto en la empresa como en las certificaciones que se realizan.

¿Qué plataforma considera que debe reforzar?	¿Le gustaría tener material adicional (capacitación interna) de su equipo para afianzar y obtener nuevos conocimientos? Explique por qué
Supermetrics	Si, para ser integral y resolver de manera más ágil algunos issues de automatización del equipo
Shopping y Display	Si, actualmente estamos teniendo capacitaciones internas porque vamos a integrar por mercados y no por canales
Google Search, Twitter, LinkedIn	Si, ayuda a afianzar conocimientos y porque se aprende más en la práctica
Search	Si, sería una buena forma de reforzar conocimientos basados en personas expertas en el manejo de la plataforma.
DV360 y Xandr (programmatic)	Si, es útil, pues el mundo digital es muy cambiante y estar a la vanguardia da la ventaja para ayudar a la cuenta/cliente a crecer y ser más rentable buscando nuevas plataformas donde desarrollar nuevos anuncios.

(Tabla 4 Realización Propia)

¿Le gustaría generar contenido útil para su equipo y en un futuro para otras cuentas?	¿Cree qué podría ser útil para el desarrollo de los proyectos?
Si	Si, por supuesto.
Si	Si
Si	Si tengo conocimientos sobre los proyectos, claro que sí
Si	Si
si es relevante para la agencia saber las mejores prácticas y que es lo que mejor funciona	si

(Tabla 5 Realización Propia)

Finalmente, la mayoría de los colaboradores en el área son conscientes de que una de las competencias que deben afianzar es el constante aprendizaje, por el mercado cambiante y la constante actualización de las plataformas. Además, están dispuestos a disponer tiempo para la realización del contenido. No sin olvidar que cada uno tiene puntos críticos que deben mejorar con el tiempo.

A continuación se muestran los puntos críticos de aprendizaje que cada cargo tiene:

Cargo	Puntos Crítico
DOM	Supermetrics: recoge todos los datos de marketing que necesita y los lleva a su plataforma de informes, análisis o almacenamiento. (Supermetrics, 2021)
DAM	DV360 y Xandr (programmatic): Es una herramienta única para planificar campañas, diseñar y gestionar creatividades, organizar y aplicar datos de audiencia, buscar y comprar inventario, y medir y optimizar campañas. (Google, 2022)

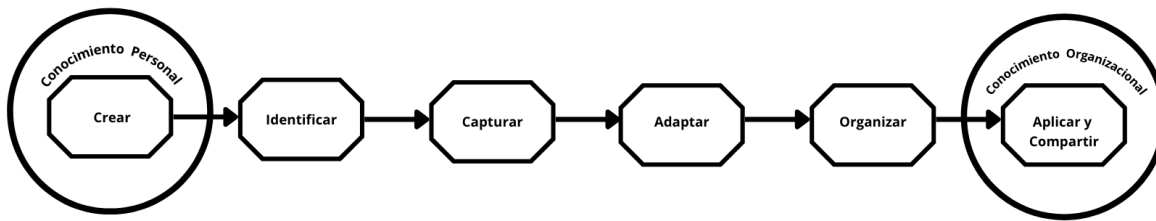
BPA	Shopping y Display: Aquel lugar donde puede aparecer la publicidad y así mismo en donde lo redirige a la página de compra.
BPS	Google Search: ayuda a supervisar, mantener y solucionar los problemas de aparición de tu sitio web en los resultados de la Búsqueda de Google. (Google, 2022)
BPSS	Google Search, Twitter, LinkedIn: ayuda a supervisar, mantener y solucionar los problemas de aparición de tu sitio web en los resultados de la Búsqueda de Google. (Google, 2022), Twitter ADS, es el complemento para una campaña orgánica, la empresa solo paga por la acción teniendo en cuenta el objetivo al que se desea alcanzar.

(Tabla 5 Realización Propia)

Objetivos específicos 3: Proceso de Gestión del Conocimiento

Por medio de una entrevista a profundidad con el equipo de People, el Jefe de Operaciones y GroupM University Team, se realizó una conversación no estructurada para tener una conversación lo más transparente e informal posible que hablará desde la experiencia, viabilidad y procesos. Durante la conversación se encontraron dos opciones que fueron fundamentales para poder efectuar el modelo, la primera, utilizar las herramientas que están en la disponibilidad y alcance de todas las personas, como lo es SharePoint, en donde se busca generar un canal de YouTube exclusivamente para Adidas llamado: "Aditeam te enseña" allí se encontrarán semanalmente temas puntuales de las diferentes plataformas que maneja la cuenta, es importante resaltar, que se enseñaran los procesos de las plataformas más no los datos confidenciales que puede manejar la cuenta, lo anterior por temas de confidencialidad y ética con la marca. Segundo, usar el programa que Mservices maneja, GroupM University y compartir la información por ese medio a todo el staff previamente seleccionado que le pueda servir este conocimiento, como resultado se podrá obtener material que funcione como parte de la capacitación interna que se está entregando constantemente por parte de la empresa. Sin embargo, es crucial tener en cuenta la estructura que se presenta a continuación para así llevar un orden y que sea lo más interactiva posible, incluir el gancho de entrada, la introducción, el desarrollo, gancho de salida y conclusiones son clave para las explicaciones de nuevo conocimiento, esto con el fin de mantener al staff enganchado y que sea un momento ameno al momento de tomarlo.

Teniendo en cuenta el modelo de Arthur Anderson, que previamente se explicó, se desarrolló el modelo de gestión del conocimiento integral para el área de ecomm y app de Adidas partiendo del modelo, este se basa en la responsabilidad de un individuo de compartir su conocimiento en la organización con los demás colaboradores.



(Imagen 4 - Realización Propia, basada en Modelo Arthur Anderson)

El modelo se divide en 6 factores a tener en cuenta, y dos de estos factores se ubican tanto en el conocimiento personal como el conocimiento que se comparte a la organización. Inicia con la *creación*, en este punto el colaborador ingresa a la compañía con un conocimiento previamente adquirido por la experiencia, por los cursos y estudios realizados, de ahí parte la creación de conocimiento a otros, se evidencia que al tener todos los requisitos que deben desempeñar en el perfil de cargo, siempre se tienen opiniones variadas al respecto, lo que diferencia a la compañía al tener diferentes puntos de vista. Luego, *identificar*, en este punto el colaborador identifica qué conocimiento tiene adicional, cómo lo puede transmitir, qué le puede aportar al equipo y cuáles son sus habilidades, una vez identificado el conocimiento, se debe *capturar*, cómo puedo captar este conocimiento, cómo puede hacerse de forma dinámica, que elementos sirven para el desarrollo del tema a tratar, a quien debo acudir para grabar el contenido.

Partiendo de los 3 factores anteriores, ahora se debe *adaptar* a las necesidades tanto del equipo como del cliente, todas las cuentas que se manejan tienen un entorno muy cambiante, lo que hace que el conocimiento cambie constantemente, para ello se debe reaccionar rápidamente. Después, se *organiza*, la información a modo que no tenga problemas tecnológicos, que sea de fácil acceso y que esté segmentado para que lo reciban las personas correctas. Finalmente, el factor, *aplicar y compartir*, cada colaborador obtiene el conocimiento de manera autónoma, se aplica en el día a día y después se comparte si se encuentran nuevos hallazgos o si se creó nuevo conocimiento adicional al que se había recibido por parte de otro colaborador.

Una vez entendido el modelo, se implementó a través de una tabla para el equipo de ecomm y app, a manera de ejemplo:

Cargo	Crear (Tipo de Conocimiento)	Identificar	Capturar	Adaptar	Organizar	Aplicar y Compartir
DOM	Plataformas de pauta, de seguimiento	Identificar que pautas se están manejando en el momento y enseñar plataformas de seguimiento como AppsFlyer.	Realizar un manual de forma resumida de AppsFlyer	Realizar ejemplos enseñando como entender la data que se encuentra en AppsFlyer.	Introducir en Sharepoint y previamente subir a Aditeam te enseña (Canal Youtube privado)	Se comparte a través de un comunicado
DAM	FB, GG, CampaignManager y IAS	Integral Ads Science se encarga de verificar las campañas digitales, es un tedioso al tener mucho detalle.	A través de los reportes que se enseña como entender la data arrojada.	Tomar un reporte y analizarlo detalladamente, ejemplificando con casos.	Introducir en Sharepoint y previamente subir a Aditeam te enseña (Canal Youtube privado)	Se comparte a través de un comunicado
BPA	Facebook	Realizar una estrategia para pautar efectivamente en Facebook Ads	Realizando un resumen en palabras básicas para entender la dinámica	Realizar ejemplos de puja con el fin de dar a conocer la dinámica	Introducir en Sharepoint y previamente subir a Aditeam te enseña (Canal Youtube privado)	Se comparte a través de un comunicado
BPS	Social y Display	Display: cómo funciona, ejemplos de anuncios, subtipos de campañas, cuando usarlas y aspectos a considerar, segmentación.	Realizar una segmentación detallada para entender la dinámica	Realizar un caso como método de explicación para entender que decisión tomar en x o y situación.	Introducir en Sharepoint y previamente subir a Aditeam te enseña (Canal Youtube privado)	Se comparte a través de un comunicado
BPSS	Paid Search y Facebook	Explicación de la constante evolución y cambio de las vitrinas virtuales.	¿Cómo lograr hacer la mejor vitrina? ¿Qué hallazgo se conoce para transmitirle a los demás?	Tomar un caso, detallarlo y explicarlo a través del ejemplo	Introducir en Sharepoint y previamente subir a Aditeam te enseña (Canal Youtube privado)	Se comparte a través de un comunicado

(Tabla 6 Realización Propia)

Finalmente, se realizó un plan para el equipo ecomm y app utilizando el modelo de conocimiento a partir de las necesidades del equipo. Sin embargo, se evidencia que se puede realizar con cuál equipo de trabajo.

9. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones:

1. Se encontró que la diferencia de cargos varía dependiendo de los años de experiencia como en la mayoría de trabajos, ya que como se evidencia en la tabla de perfiles de cargo, los requerimientos que tiene cada cargo quizás son muy similares, pero la diferencia de experiencia hace que se destaque más. Teniendo en cuenta que es un mercado riesgoso, que todas las decisiones que se hagan o se dejen de hacer pueden afectar al cliente, y lo que busca GroupM es un equipo alineado.
2. Se realizó una encuesta con el fin de entender como percibe cada operador sus habilidades y oportunidades a mejorar, en donde se encontró que las plataformas en las que tienen más experiencia los colaboradores es donde practican día a día y se le encuentra una razón a las operaciones que se están realizando. Así mismo, se describieron los puntos críticos y como se pueden mejorar.
3. Una vez investigado la teoría, se escogió el modelo planteado por Anderson en el que se describió como serían los pasos si este proceso se ejecutará en GroupM services. Se tuvo un primer acercamiento con la persona encargada de Global, esta persona optó por tomar el material a modo de capacitación interna.

Recomendaciones:

1. El grupo de people, está en constante búsqueda de personal porque cada vez se unen más cuentas a la empresa, es por eso que se recomienda estar cambiando y actualizando los perfiles de cargo, a demás de indagar muy bien en el conocimiento que la persona tenga bien sea por un examen de conocimiento o certificación que deba entregarse, esto con el fin de escoger desde un inicio a la persona adecuada y no cambiar de personal constantemente.
2. Para este objetivo, se recomienda dar un espacio en el horario laboral para que las personas se puedan capacitar de manera que no se vea interrumpido por la empresa tanto como por el cliente. Así mismo, hacer un seguimiento para poder enriquecer las

debilidades a partir de lo que requiere el equipo, para esto se propone realizar un formulario en el que cada dos meses se evalúen conocimientos.

3. Finalmente, una vez presentado la dinámica de transmisión de conocimiento a todo el grupo, se sugiere iniciar lo antes posible, efectuando un calendario para que todos vayan alineados con el plan. Así mismo, usar diferentes herramientas que da la empresa como GroupM University, Youtube Privado o Sharepoint.

10. REFERENCIAS

Ayuso López Belén, & Arís Paniagua, Enrique. (2007). Fundamentos de la gestión. In *La Gestión tecnológica del conocimiento* (pp. 51–55). essay, Universidad de Murcia.

Anderson, A. (n.d.). *Modelo de Andersen - Sodimac*. Google Sites. Retrieved May 7, 2022, from <https://sites.google.com/site/sodimacgrupo5/gestion-del-conocimiento>

Calderón, R., Briones, L., Egado, A., & Sánchez, E. S. (2015, July 17). *Groupm Nueva Imagen y reposicionamiento*. IPMARK. Retrieved March 14, 2022, from <https://ipmark.com/groupm-nueva-imagen-y-reposicionamiento/>

Farfán, S. *Ranking 2020 agencias de publicidad Y Mercadeo de Colombia*. Ranking 2020 agencias de publicidad y mercadeo de Colombia. (2021, November 4). Retrieved March 14, 2022, from <https://lanota.com/index.php/CONFIDENCIAS/ranking-2020-agencias-de-publicidad-y-mercadeo-de-colombia.html>

Google, D. (Google, 2022). *Acerca de Display & Video 360*. Google. Retrieved May 7, 2022, from <https://support.google.com/displayvideo/answer/9059464?hl=es>

Hall, S. (2022, February 14). *Digital Report 2022: El Informe sobre las tendencias digitales, Redes Sociales y Mobile*. We Are Social Spain. Retrieved March 14, 2022, from <https://wearesocial.com/es/blog/2022/01/digital-report-2022-el-informe-sobre-las-tendencias-digitales-redes-sociales-y-mobile/>

Intelligence, I. (2022, January 8). *Top Advertising Agencies in 2022*. Insider Intelligence. Retrieved March 14, 2022, from <https://www.insiderintelligence.com/insights/advertising-companies/>

JUHL, CHRISTIAN. (2021, December 16). *What we do Group M*. GroupM. Retrieved March 14, 2022, from <https://www.groupm.com/what-we-do/>

Lovera Aguilar, María Isabel (2009). La organización creadora de conocimiento: una perspectiva teórica. *Omnia*, 15(2),178-193.[fecha de Consulta 14 de Marzo de 2022]. ISSN: 1315-8856. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=73711658012>

Patiño, L. (2020, June 14). *Campeones del Comercio por internet Rompen Sus récords*. El Tiempo. Retrieved March 14, 2022, from

<https://www.eltiempo.com/tecnosfera/novedades-tecnologia/campeones-del-comercio-por-internet-rompen-sus-records-506674>

Pitta Bayona, M. de los Á. (2020, April 13). *Colombia: Así Está el panorama del e-commerce en el país.* América Retail. Retrieved March 14, 2022, from <https://www.america-retail.com/colombia/colombia-asi-esta-el-panorama-del-e-commerce-en-el-pais/>

Recma. (2022, February 9). *GroupM: Con su sede en Nueva York, GroupM es uno de los grupos de inversión más grandes del mundo.* GROUPM: Con su sede en Nueva York, GroupM es uno de los grupos de inversión más grandes del mundo. Retrieved March 14, 2022, from <https://dircomfidencial.com/actualidad/groupm/>

Samsing, C. (2021, March 31). *Las mayores amenazas al modelo de las agencias de publicidad.* Retrieved March 14, 2022, from <https://blog.hubspot.es/marketing/las-mayores-amenazas-al-modelo-de-las-agencias>

Supermetric , S. (2021, November 29). *The easiest way to move your marketing dataSup.* Supermetrics. Retrieved May 7, 2022, from https://supermetrics.com/?utm_source=google&utm_medium=cpc&utm_campaign=brand-2020&utm_adgroup=brand&utm_category=search-brand&utm_term=supermetrics&location&gclid=Cj0KCQjwsdiTBhD5ARIsAlpW8CIYvenOYuI-rUgXJcyNmqEd6CPGAvOsRGpXWy2rHbCOSVdxMKoHd64aAuREEALw_wcB

Vargas, S. (2022, January 7). *Onboarding GroupM.* Bogotá; Group M Services.