La implantación de Entornos Colaborativos de Trabajo

POR **JON ARAMBARRI BASAÑEZ, CHRISTIAN ESTAY Y SANTOS GRACIA VILLAR**

En la nueva Sociedad de la Información y del Conocimiento lo único constante es el cambio. La utilización de una herramienta tecnológica como el Entorno Colaborativo de Trabajo (ECT) dentro de una metodología adecuada permite convertirlo en un soporte óptimo para gestionar el Conocimiento en las organizaciones (*).

(*) (1)

El proyecto de implantación de un sistema de gestión de conocimiento implica la construcción previa de una serie de habilidades y capacidades que permitan hacer sostenible el proceso de implantación de una sólida estructura de gestión de conocimiento. Dicho proceso se fundamenta en la asimilación y gestión de los activos del conocimiento (información que debe ser alimentada, preservada y empleada lo más ampliamente posible tanto por los individuos como por las organizaciones a las que éstos pertenecen) y los procesos a los que es sometido (entendiendo como tal la creación, construcción, recopilación, organización, transformación, transferencia, aplicación y salvaguarda del conocimiento existente en la organización).

Como punto de partida, es necesario que la propia organización sea capaz de extraer aquellas habilidades y conocimiento que posibiliten colocar las bases sobre las que asentar la construcción de la futura estructura. Tanto las habilidades como el conocimiento a extraer deben ser identificables, valorables, capturables, desarrollables y accesibles desde cualquier sitio y lugar.

La correcta gestión de ambos pilares permite la posterior construcción de las capacidades en la fase de implantación de actividades destinadas a sensibilizar a los miembros de la organización sobre la importancia de la actuación diaria. Dicha concienciación provoca su interiorización en

Fundación Telefónica
Telefónica

la labor diaria y en los diferentes grupos de trabajo.

Como soporte de este modelo de gestión de conocimiento se estandariza una herramienta de trabajo común dentro del ámbito de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC): el Entorno Colaborativo de Trabajo (ECT). Esta herramienta TIC permite a los profesionales convertir información tácita en explícita, gestionarla y compartir conocimiento de forma eficiente optimizando/explotando aspectos de la comunicación a distancia.

Modelo de conversión de conocimiento

Cualquier sistema de gestión de conocimiento tiene que tener en cuenta sus características; una de las principales es que éste evoluciona, el proceso de aprender es permanente (tanto en las personas como en las organizaciones).

Si nos fijamos en los ciclos que sufre un nuevo conocimiento, podríamos definir un ciclo, aunque la característica más destacada del ciclo de vida asociado al conocimiento es que la fase inicial se une a la final. Realmente las fases por las que pasa el conocimiento están unidas a modo de una imaginaria espiral, donde cada vuelta complementaria un ciclo del conocimiento y lo aumentaría.

El proceso de creación del conocimiento para Nonaka y Takeuchi (1995) es un proceso de interacción entre conocimiento tácito y explícito que tiene naturaleza dinámica y continua. Se constituye en una espiral permanente de transformación interna de conocimiento, desarrollada a través de las siguientes cuatro fases (ver gráfico (1)):

. La Socialización es el proceso de adquirir conocimiento tácito a través de compartir experiencias por medio de exposiciones orales, documentos, manuales y tradiciones y que añade el conocimiento novedoso a la base colectiva que posee la organización.

. La Exteriorización es el proceso de convertir conocimiento tácito en conceptos explícitos que supone hacer tangible mediante el uso de metáforas, conocimiento de por sí difícil de comunicar, integrándolo en la cultura de la organización; es la actividad esencial en la creación del conocimiento.

. La Combinación es el proceso de crear conocimiento explícito al reunir conocimiento explícito proveniente de cierto número de fuentes, mediante el intercambio de conversaciones telefónicas, reuniones, correos, etc., y se puede categorizar, confrontar y clasificar para formar bases de datos y producir conocimiento explícito.

. La Interiorización es un proceso de incorporación de conocimiento explícito en conocimiento tácito, que analiza las experiencias adquiridas en la puesta en práctica de los nuevos conocimientos y que se incorpora en las bases de conocimiento tácito de los miembros de la organización en la forma de modelos mentales compartidos o prácticas de trabajo.

Fundación Telefónica
Telefónica

Aplicación del modelo de gestión de conocimiento a las organizaciones

A raíz de lo expuesto en el modelo de Nonaka-Takeuchi, la estrategia propuesta requiere conocer de forma explícita las mejores formas de actuación (*know-how*) llevadas a cabo hasta el momento en la organización, la frecuencia de los patrones de tareas que se realizan y la repetitividad y los isomorfismos entre tareas y procesos. De estos factores y de su persistencia en el funcionamiento de la organización, se extraen las mejores prácticas a ser niveladas en diferentes estadios de madurez.

Una problemática característica de cualquier intento de sistematización es conseguir que los procesos se adapten a las necesidades de todos los integrantes. En el caso de una institución organizacional, muchos procesos de amplia y extensa variedad y tipología así como muchas tareas y actividades son eficaces en gran medida, pero la dispersión y granularidad de muchas de ellas hace que, procesos, tareas o actividades aparentemente iguales, parezcan distintas generando una variedad irreal de procesos y tareas. En estos casos, los trabajadores que ?sufren? esta dispersión de procesos, al ver muchos de ellos similares pero distintos, crean su propia versión o instancia.

Para evitar la dispersión de miras, se impone un cuidado análisis inicial, a partir del cual nivelar de forma única las ?mejores prácticas? en las fases de implantación permitiendo así que los profesionales puedan ir ?aprendiendo?, ?mejorando? y ?generando? nuevas prácticas conforme se hagan necesarias en el día a día.

Las ?mejores prácticas? surgen de la praxis del día a día. Sin embargo, en muchas ocasiones estas formas de trabajo son transparentes a la organización o no son determinables mediante un primer análisis de la situación laboral. El proceso de extracción surge, por tanto, de la observación exhaustiva y prolongada de los modos de trabajo diario.

La asimilación deseada de estas ?mejores prácticas?, además de ampliar el conocimiento, debe permitir comprender el valor del ?trabajo bien hecho? en el desempeño de la actividad diaria y, sobre todo, buscar el incremento de la eficiencia, eficacia y efectividad de los profesionales que componen la organización. Mirando al futuro, y sin dejar de lado la capacidad de estos mismos parámetros, diseñar círculos de mejora.

ECT como soporte de la red de conocimiento

La clave del modelo de gestión de conocimiento radica en «colocar» el conocimiento dentro de la herramienta de gestión adecuada que permita utilizar el conocimiento acumulado y a partir de éste, obtener nuevo conocimiento. Para ello, el gestor debe contemplar utilidades que soporten la recogida, utilización y creación del conocimiento.

Lo que se pide a un gestor de conocimiento es que:
. Facilite la conversión de la información en inteligencia y conocimiento; por ejemplo,

Fundación Telefónica
Telefónica

representado gráficamente las relaciones de las diferentes fuentes de información.

. Sea una herramienta que complemente otras utilidades y métodos que tenga la compañía. Debe integrar información obtenida de proveedores de contenidos, herramientas y motores de búsqueda herramientas de inteligencia de negocio, tecnología de búsqueda por texto, etc.

. Sea una herramienta que integre información desde variedad de formatos electrónicos, papel y fuentes personales (bases de datos corporativas, proveedores de contenido, servicios *on line*, Internet, noticias, etc.).

. Integre de las herramientas descritas en los sistemas ya implantados para que se aproveche las inversiones realizadas con anterioridad.

Por todo ello, el entorno colaborativo de trabajo se plantea como la herramienta TIC óptima de soporte para la red de conocimientos (ver gráfico (2)):

– Interfaz de usuario: debe ser usable y amigable, presenta una vista unificada del almacén de conocimiento que agrupa las diferentes fuentes de información existentes en la empresa y las mejores prácticas.

– Gestor del Conocimiento, conformado por los siguientes módulos:

. Gestor de accesos: regula el acceso a los usuarios autorizados a través de los correspondientes permisos.

. Motor de búsqueda: permite buscar y acceder de una forma directa a la información requerida.

. Módulo de alertas: monitoriza almacenes internos de documentos sobre una información específica (estar al día en los desarrollos relevantes al trabajo del empleado, comprobar si las informaciones que interesan han cambiado, etc.).

. Robots: trabajan directamente sobre el entorno en busca de contenidos, pudiendo dejar sus resultados en una base de datos. Estos programas son útiles cuando se sabe lo que se busca pero no se tiene tiempo para ello. Son muy útiles como herramientas de *data-mining*, por su gran capacidad de gestionar información.

. Gestor de perfiles: hace llegar noticias sobre materias de interés previamente definidas por cada usuario. Estos perfiles sirven también para hacer una aproximación a un mapa de expertos, ya que identifica el conocimiento y habilidades de cada empleado. También se podría considerar un sistema que automáticamente identifique el área de experiencia del empleado en base a los temas que investiga en el entorno, las ideas en documentos y mensajes de correo que envía al sistema y los conceptos que maneja, actualiza, etc. Este módulo genera un fichero con los movimientos informativos de los usuarios que luego se analiza para actualizar el mapa de expertos.

Fundación Telefónica
Telefónica

. Indexador: permite automatizar la categorización, las referencias cruzadas, los enlaces y la presentación de la información minimizando la necesidad de una labor manual. Esta utilidad suele ser parte del motor de búsqueda.

– Almacén de Conocimiento: constituye el repositorio de la información explícita intercambiada. Dicha información se encuentra disponible en diversos formatos electrónicos (BBDD, repositorio de documentos, noticias, etc.).

A través de la utilización del ECT, la empresa puede gestionar gran cantidad de información que necesita distribuir sin peligro de sobre-información. Un comienzo en la gestión de la información es tener un entorno que aumente el acceso del personal a los activos de información de la organización. El impacto del ECT en la vida de la organización va más allá de publicar y acceder a información actualizada. El siguiente nivel es que se incrementa la mensajería personal y en grupo, y se crea un clima en el cual trabajar en remoto se considera como un solución obvia para aumentar el entorno de negocio.

Características de la red de gestión del conocimiento

El sistema de gestión del conocimiento cumple las siguientes premisas:

. Garantiza la continuidad del flujo de información sin imposiciones, implicando al profesional destinatario y a la propia organización interna en la aportación de información y en su uso como herramienta de trabajo útil y eficaz.

. Permite la ?retroalimentación? de las aportaciones de los propios profesionales.

. Motiva suficientemente la participación ordenada de todos sus destinatarios (por ejemplo, mediante la inserción ordenada de las ?mejores prácticas? de los integrantes de la organización), lo que garantiza contenidos futuros y su aprovechamiento y utilización óptimos.

. Permite su gestión con transparencia hacia sus destinatarios, pero con el control y supervisión de una figura interna responsable del filtrado de la información.

. Es una herramienta de utilización y mantenimiento sencillos, además de estar abierta a desarrollos y ajustes futuros.

. Utiliza medios activos que permiten al profesional destinatario ?verse? en ella.

Asimismo, una red de conocimiento es un grupo de profesionales que se asocian con el objetivo común de optimizar el funcionamiento interno de una organización. Dicho grupo de trabajo:

. Carecerá de correspondencia directa con la estructura organizativa de la empresa.

Fundación Telefónica
Telefónica

. Se agrupará voluntariamente con un objetivo común.

. Afrontará acciones colectivas con impacto significativo tanto en el rendimiento de la empresa como en el de los individuos.

. Establecerá una interacción continua que proporcionará a sus miembros un sentido de pertenencia, así como un mecanismo específico para la tutoría y el desarrollo personal.

. Se identificará a sí mismo como miembro de una comunidad, que cuenta con unos criterios de admisión definidos y públicos.

. Establecerá una relación que se espera se prolongue por un tiempo indefinido y se apoye en propósitos y relaciones comunes, en lugar de responder sólo a una necesidad puntual.

. Se comprometerá a una serie de actividades programadas y regulares (reuniones, seminarios o cualquier otro tipo de interacción).

La correcta implantación y posterior de una red de conocimiento requiere la asignación de cuatro roles esenciales (ver gráfico (3)):

. El Líder (Capacidades) se encarga de desarrollar y recopilar conocimiento, fomentar la formación sobre metodología a seguir para conseguir el funcionamiento de la red de conocimiento, y ser propietario de la metodología y asegurar capacidades.

. El Equipo Motor (Grupo Experto) se encarga de identificar áreas de negocio que serán abordadas por la red de conocimiento, aportar experiencia y foco en crecimiento, seleccionar los componentes del resto de los equipos, y facilitar las actividades de la red de conocimiento.

. El Equipo de Capital Intelectual se encarga de identificar fuentes de conocimiento, mantener la metodología, revisar material y actualizar la base de datos.

. Los Profesionales se encargan de desarrollar y recopilar los materiales, desarrollar e impartir conferencias, aportar experiencia a las investigaciones, y participar en las actividades de la red de conocimiento.

Metodología de implantación de la red de gestión de conocimiento

A continuación se detalla la práctica para la implantación del sistema de gestión de conocimiento en la organización aplicando el modelo de Nonaka-Takeuchi (ver gráfico (4)):

1. Recopilado de la información tácita: profesionales de distintas oficinas poseen la información tácita. Es necesario que dichos profesionales compartan su conocimiento con la organización. Suponemos tres opciones no excluyentes para recopilar la información de las oficinas:

Fundación Telefónica
Telefónica

– De forma abierta y voluntaria mediante un foro de sugerencias.

– Mediante procedimientos de trabajo obligando a los profesionales a enviar informes periódicos al coordinador.

– A petición del coordinador de estudios.

2. Tratamiento y conversión de la información tácita: el coordinador recibe la información y discierne entre información crítica y fatal. Una vez filtrada, convierte la información a un formato más asequible a través de los diferentes apartados del punto de información, como pueden ser: casos relevantes, lecciones aprendidas o preguntas más comunes. Asimismo, se emplea un simulador para la creación de fichas de ?mejores prácticas?.

3. Difusión eficiente de la información: los profesionales accederán a unas fichas de ?mejores prácticas?, donde podrán consultar tanto sus generalidades como la información de valor recopilada en el paso anterior. Asimismo, esta información estará ligada a los programas formativos como parte de su formación. Complementariamente, se formará a los profesionales sobre cómo consultar eficientemente las fichas.

4. Recepción de la información: se propone un plan de seguimiento para estimar el grado de uso de la información de valor, lo que permitirá calcular la eficiencia del sistema de gestión de la información.

La síntesis de esta implantación del sistema de gestión del conocimiento conduce a un ciclo más complejo el cual requiere como soporte el ECT para el correcto tratamiento del conocimiento y la gestión de las relaciones interpersonales (ver gráfico (5)).

Planificación de la implantación de la red de gestión de conocimiento

Para establecer un modelo de gestión de conocimiento dinámico utilizando el entorno colaborativo de trabajo como herramienta soporte, se planifican las siguientes etapas (ver gráfico (6)):

5. Análisis de la situación actual:

. Consensuar con la organización los objetivos del modelo de gestión de Conocimiento.

. Revisión de posibles modelos de gestión del conocimiento existentes para aprovecharlos como base del modelo a implementar.

. Revisión de fuentes de información usadas actualmente por la organización.

. Revisión de los integrantes del proyecto.

Fundación Telefónica

. Revisión de la estructura y procesos significativos y sus interacciones.

. Identificación de agentes facilitadores e inhibidores del proyecto.

. Tratamiento de la información e informe de la situación de partida.

6. Diseño del sistema de gestión de conocimiento:

. Elaboración del modelo de colaboración.

. Diseño de la organización, procedimientos, infraestructura tecnológica y plan de seguimiento.

. Aprovechamiento del canal actual de formación (en el caso de que exista) hacia un sistema de gestión de conocimiento.

. Creación del manual de procedimientos y de gestión.

. Uso de un simulador para la creación de fichas de mejores prácticas.

. Diseño de fichas de mejores prácticas.

. Guía de estilo.

7. Plan de implantación:

. Aplicación del modelo a las áreas seleccionadas como prioritarias.

. Enlace de la información estática y dinámica proveniente de distintas fuentes con las fichas.

. Plan de comunicación.

. Formación del coordinador de la gestión dinámica del conocimiento.

8. Despliegue y seguimiento:

. Seguimiento y control de usuarios en las tareas de aportación y lectura de información.

. Soporte logístico al entorno colaborativo virtual.

. Revisión del sistema para su optimización y plan de medidas correctoras (plan gestión de cambio).

. Reflexión y conclusiones de la etapa (mejores prácticas) para retroalimentar el proceso.

Fundación Telefónica

Conclusiones

La gestión del conocimiento es el proceso de gestionar explícitamente los activos no materiales de la organización mediante la generación, búsqueda, almacenaje y transferencia de conocimiento. Su objetivo último es conseguir aumentar la productividad y competitividad de la empresa.

Es necesario disponer de un método estructurado que permita detectar, seleccionar y normalizar/sistematizar el conocimiento obtenido por los individuos durante el desarrollo de su actividad y utilizarlo por la organización como palanca para su evolución y adaptación al entorno de negocio.

Después de las redes corporativas de últimos años de la década de 1980, las herramientas *groupware* de principios y mediados de los años 90, el entorno colaborativo de trabajo se plantea como una de las tecnologías decisivas para la gestión del conocimiento.

La implantación de un modelo de gestión de conocimiento sobre un ECT dota a la empresa de una herramienta eficiente para comunicar, colaborar y coordinar el conocimiento, la transferencia de habilidades, etc., y logra que se traduzca en un aumento de la productividad, innovación en la empresa y mejor posicionamiento en el mercado.

Bibliografía

NONAKA, I. y TAKEUCHI, H.: *The Knowledge-Creating Company. How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*, Oxford University Press, New York/Oxford, 1995.

Fundación Telefónica
Telefónica