



# Trabaja diferente

Redes corporativas y comunidades profesionales







# Trabaja diferente

Redes corporativas y comunidades profesionales



Generalitat de Catalunya  
Departament de Justícia

**Programa Compartim de gestión del conocimiento del Departamento de Justicia**  
Centro de Estudios Jurídicos y Formación Especializada

**Coordinación editorial**

Jesús Martínez Marín  
Núria Vives Leal



**Aviso legal**

Esta obra está bajo una licencia Reconocimiento 3.0 de Creative Commons. Se permite su reproducción, distribución, comunicación pública y transformación para generar una obra derivada, sin ninguna restricción siempre que se cite el titular de los derechos (Generalidad de Cataluña. Departamento de Justicia). La licencia completa se puede consultar en

[http://creativecommons.org/licenses/by/3.0/es/deed.es\\_ES](http://creativecommons.org/licenses/by/3.0/es/deed.es_ES)

© Generalidad de Cataluña  
Departamento de Justicia  
[www.gencat.cat/justicia](http://www.gencat.cat/justicia)

Febrero de 2012

[www.gencat.cat/justicia/publicacions](http://www.gencat.cat/justicia/publicacions)

# Índice

Presentación	7
Capítulo 1	
Programa Compartim: comunidades de práctica en una Administración pública	9
Jesús Martínez Marín	
Capítulo 2	
Colaborar en tiempos de cambio e incertidumbre	37
Marcelo Lasagna	
Capítulo 3	
Collaborare humanum est	75
Jordi Graells Costa	
Capítulo 4	
Dinamización de comunidades en la sociedad red	123
Dolors Reig	
Capítulo 5	
Estructuras e indicadores para la gestión del conocimiento	151
Carlos Merino Moreno	
Capítulo 6	
Estrategias digitales en las reuniones presenciales	171
Paco Molinero	



## Presentación

En el programa Compartim hemos intentado observar siempre nuestro entorno y mantenernos informados tanto en el contexto social que nos ha tocado vivir como en el contexto de la organización que enriquecemos con el trabajo colaborativo y con los productos de conocimiento generados en las distintas comunidades de práctica y también intentando promover la innovación.

En esta publicación recogemos la valoración de lo que han significado seis años del programa Compartim, junto con actualizaciones y novedades en materias como la dinamización de comunidades en la sociedad red, una sociedad que, a pesar de estar sometida a cambios constantes, cada vez vamos entendiendo más: la evolución de la participación, la dinamización de las comunidades de práctica, las motivaciones para compartir y colaborar, la importancia de insertar estas prácticas en la organización, junto con el conocimiento colectivo son temas que analizamos.

Grandes conocedores de la gestión del conocimiento, pero también grandes conocedores y estrechos colaboradores del programa, porque lo han seguido desde dentro o desde cerca desde el principio, los autores de este libro son expertos en materias conexas en torno a la gestión del conocimiento. Desde distintos contextos, describen aspectos y factores relevantes que hay que tener muy en cuenta para seguir impulsando proyectos de trabajo colaborativo.

Conceptos nuevos como sociedad aumentada, web social o *lurker* aparecen al lado de conceptos tan clásicos como colaboración y participación. Los autores analizan el contexto actual desde distintos puntos de vista: las métricas, la sociedad del conocimiento, la organización y, específicamente, la dinamización de reuniones presenciales.

A lo largo del libro, se intentan responder preguntas que nos hemos ido planteando viendo la evolución del programa: ¿Qué motivos nos llevan a compartir? ¿Cómo obtendremos buenos productos colaborativos? ¿Cómo medimos y establecemos indicadores para hacer seguimiento de la gestión del conocimiento? ¿Qué tipología de herramientas nos ofrece la web 2.0? ¿Qué limitaciones de tipo legal limitan la reutilización de datos en la Administración? ¿Qué es el desbordamiento conversacional en las organizaciones? ¿Hay herramientas para facilitar las conversaciones productivas? ¿Qué hemos aprendido? ¿Qué factores de éxito caracterizan al programa Compartim? ¿Cómo es el contexto organizativo actual? ¿Por qué colaboran los gestores públicos?

Jesús Martínez, a través de un relato, examina la historia del programa Compartim y analiza el modelo de las comunidades de práctica en la propia organización. Marcelo Lasagna analiza los factores determinantes de un buen trabajo colaborativo y señala la estrategia de las organizaciones para poder fomentarlo. Jordi Graells nos habla de redes corporativas, de sabiduría compartida, de escenarios ideales donde compartir conocimiento, del papel de las administraciones públicas en este contexto, de modelos de generación de valor...

Dolors Reig enfatiza la importancia de la participación y nos plantea herramientas para dinamizarla en las comunidades virtuales. Carlos Merino subraya la necesidad de disponer de métricas y señala la necesidad de contar con una estrategia de la gestión del conocimiento. Y, para cerrar el libro, Paco Molinero describe algunas técnicas para sacar más provecho de las reuniones presenciales y señala que hay que ir hacia una presencialidad mediada por el ordenador.

Creemos, además, que es necesario destacar la importancia de los entusiastas de las comunidades, el mejor ejemplo que cuando hablamos de colaboración son las personas las que lo hacen posible, a pesar de tener en cuenta que lo hacen a costa de su tiempo y su esfuerzo.

Una vez más queremos remarcar que el trabajo colaborativo en la Administración es una realidad que revierte en la propia organización, pero también en una mejora de los servicios que prestamos a la ciudadanía. Y está claro que es el Departamento de Justicia que lo hace posible: no todas las organizaciones saben estar al nivel que piden los nuevos tiempos y el Departamento ha apostado decididamente por el trabajo colaborativo.





# 1

## Programa Compartim: comunidades de práctica en una Administración pública

Jesús Martínez Marín

Responsable de Nuevos Programas Formativos y Proyectos del Centro de Estudios Jurídicos y Formación Especializada del Departamento de Justicia, desde donde impulsa estrategias de gestión del conocimiento, trabajo colaborativo y aprendizaje formal e informal. El programa Compartim es el mejor exponente de estas iniciativas

<http://trabajocolaborativoenred.wordpress.com/>

# 1. Introducción

Las dudas de un funcionario escéptico

Joan es funcionario de una administración pública catalana desde hace más de 20 años. Durante este periodo de tiempo ha podido comprobar lo que se suele repetir sobre la cultura y el funcionamiento de las administraciones públicas: son organizaciones muy lentas y reacias al cambio. Toda iniciativa innovadora está condenada al fracaso, y no perdura, como mucho, más allá de la etapa de inicio. Joan estaba buscando un sistema de formación nuevo y que, una vez implantado, tuviera continuidad.

Buscando en las redes sociales encontró un sistema:



En el *InfoJusticia* nº 12 (boletín corporativo del Departamento de Justicia), se recogía la noticia -acompañada de una fotografía- de la entrega de un premio de prestigio (Caso Práctico del año Expoearning 2010) al programa Compartim de gestión del conocimiento y trabajo colaborativo del Departamento de Justicia.

¿Programa Compartim de gestión del conocimiento? ¿Trabajo colaborativo en redes? ¿Tecnología para crear entornos de trabajo y aprendizaje compartido... en una Administración pública?

Vista esta noticia entró en la página web del Departamento de Justicia para buscar más información.

**Y encontró esto:**

## 1.1 Descripción del programa Compartim

### La plataforma virtual de trabajo colaborativo e-Catalunya

Las comunidades y grupos de trabajo que quieren trabajar en línea lo que han iniciado presencialmente disponen de la plataforma e-Catalunya. La

plataforma pone a su alcance herramientas de trabajo colaborativo para conversar sobre las experiencias laborales (blogs corporativos), debatir en torno a una cuestión (foros), crear documentos compartidos (wiki), publicar fotos de la actividad o agenda, etc. Además, cuenta con un repositorio donde los participantes pueden publicar los contenidos y documentos que genera cada comunidad.

### **Los beneficios personales para participar**

Las personas que forman parte de un grupo de trabajo colaborativo tienen derecho a que se les certifiquen las horas que hayan invertido, con justificación documental previa, como horas de formación. Estas horas no restan del número total de horas de formación de que puede disfrutar un empleado público y son compatibles con la formación que ofrece el Centro de Estudios Jurídicos y Formación Especializada (CEJFE). Además, la producción de conocimiento aportada por el grupo puede convertirse en ponencias y publicaciones que promueve el CEJFE.

El siguiente paso que se planteó Joan fue cómo aplicarlo a sus necesidades y buscó apoyo en el personal técnico que dirigía el programa.

## **1.2 Empezando a aclarar dudas: la producción de conocimiento en las comunidades de práctica**

Los técnicos le aclararon en los términos siguientes:

Los responsables del programa del Departamento de Justicia no siguen a rajatabla el esquema clásico de creación y organización de comunidades de práctica (CoP, de ahora en adelante) de Etienne Wenger, que ha sido el padre de esta metodología (Sanz, 2010), sino que han ido más lejos adaptando la idea de Wenger a una organización pública. Tras varios años de funcionamiento, se ha creado un entramado de comunidades de distintos tipos, todas con la misión de producir y compartir conocimiento (que era la idea original de Wenger). Con respecto a la implantación, si hoy vamos a cualquier buscador, por ejemplo el más famoso, Google, y escribimos en la caja de búsqueda el nombre “programa Compartim” nos devuelve 33.800 entradas y las primeras diez se refieren específicamente a producción hecha en el programa. Si hacemos una búsqueda específica en repositorios del programa, en Youtube encontraremos 102 vídeos. En Slideshare encontraremos 144 presentaciones. A todo esto, hay que añadirle toda la producción que ha hecho el programa, que está publicada en la web del Departamento de Justicia. No es poco para un programa que se diseñó y se puso en marcha en el año 2005.

## 1.3 Sistematizando las dudas: aspectos a investigar en profundidad

Efectivamente, Joan se lo leyó todo con gran atención. Reconocía que se mostraba mucha producción, lo cual, paradójicamente, le suscitaba incluso más dudas. Para aclararse, como hacía otras veces, escribió todas las dudas en una hoja de papel, para intentar, posteriormente, recoger más información sobre aspectos concretos que creía cruciales y que no estaban lo bastante explicados. Eran éstos:

### 1. ¿En qué ha cambiado el contexto organizativo de la Administración pública para que sean posibles ahora experiencias colaborativas? (contexto)

¿Qué variables nuevas han aparecido que expliquen el cambio?

### 2. ¿De qué tipo de comunidades se está hablando? (modelo)

¿Comunidades de práctica? ¿Comunidades de aprendizaje? ¿Equipos de mejora? ¿Equipos de innovación?

### 3. ¿Cómo se vertebra esta nueva organización en una estructura tan jerarquizada como es la Administración pública? (estructura)

¿De quién dependían orgánicamente si eran transversales? ¿Las nuevas figuras, como el coordinador (e-moderador), lo hacían por su cuenta y de forma voluntaria? ¿Lo sabían sus jefes? ¿Lo que hacían las comunidades de práctica lo solicitaba (y después aprobaba) la cadena directiva?

### 4. ¿Cómo se consigue hacer participar a la gente de los grupos profesionales? (dinamización)

¿Participaban todos? ¿Cómo se los convencía? ¿Qué papel tenía el e-moderador en todo esto?

### 5. ¿Qué gana la gente participando? (incentivos)

¿De qué incentivos disponían? ¿Por qué participaban poniendo horas y esfuerzo? ¿Dónde estaba la clave?

### 6. ¿Si trabajan de forma presencial y en línea, qué tecnologías y metodologías utilizan? (metodología)

¿Se habían adaptado enseguida a los requerimientos y al nivel que exigían

las plataformas de trabajo colaborativo en línea? ¿Eran eficientes en el trabajo presencial? ¿Utilizaban alguna técnica especial que les resultara más eficiente?

## 7. ¿Cómo se transfiere el conocimiento a la organización y cómo se evalúa? (transferencia de conocimiento y métricas)

¿Qué impacto tiene? ¿Cómo se evalúa? ¿Qué métricas se usan?

## 2. Respuestas a las preguntas a través del caso Compartim

### 2.1 Un contexto organizativo difícil (pero no imposible)

Muchas veces se habla, y casi siempre con razón, de la lentitud en los cambios en las grandes organizaciones, de la omnipresente resistencia al cambio, de las barreras culturales para innovar, etc. Oímos frases como “siempre lo hemos hecho así”, “en nuestro contexto no funcionará”, “sí, está muy bien lo que planteas, pero ahora no es el momento” etc.

¿En qué ha cambiado el contexto organizativo de la Administración pública para que sean posibles ahora experiencias colaborativas?

¿Qué variables nuevas han aparecido que expliquen el cambio?

En este contexto que te he descrito, o se alinean de forma extraordinaria algunos factores que suelen ir separados y que ahora se explican, o esperas que ocurra alguna cosa como un milagro, cosa que tú y yo sabemos, que no suele pasar.

- El primer factor fue la **tecnología**, la que había disponible en aquel momento (2005) tuvo mucho que ver con el lanzamiento de las CoP. Creo que lo precipitó todo. Hasta aquel momento los funcionarios teníamos herramientas de trabajo (máquinas de escribir) y ordenadores dotados de los paquetes de ofimática habituales que habían mejorado mucho la calidad de nuestro trabajo, pero todavía no habíamos visto la potencia que tenían. Estábamos ya ante una cosa que sería muy disruptiva: la aparición de Internet y la conexión entre ordenadores personales.

Pues bien, el primero de los factores, como te decía, que explicará el éxito y la consolidación del programa fue un uso intensivo de estas nuevas posibilidades de

La tecnología propició la conexión y el trabajo en red de los integrantes de las comunidades de práctica

interconexión y trabajo compartido que aparecen por primera vez en nuestro contexto. La plataforma tecnológica e-Catalunya, que pudimos usar en el 2005 fue el instrumento que necesitábamos para poder trabajar y colaborar más allá de la presencialidad (reuniones ad hoc que convocábamos) y poder comunicarnos de forma asíncrona.

- También empezamos a notar cambios en este apartado, si quieres, más cultural. No en vano se describe a la Administración pública como un contexto en el que sus integrantes son muy celosos de sus conocimientos e invierten mucha energía, no tanto en compartir como en competir entre ellos. Pero algunas cosas estaban cambiando. Ahora, y visto en perspectiva, cuando miramos las numerosas fotos y documentos gráficos que tenemos de los participantes, nos damos cuenta de algunas cosas: són más jóvenes que la media, muchos pertenecen a profesiones nuevas (mediadores, asesores en el sistema penal de adultos, asesores en

...se observó una tímida evolución de la cultura de la competición a la de la colaboración

el sistema penal de jóvenes, educadores sociales, etc.). También y como puedes comprobar en estas fotos, se lo pasan bien y se divierten cuando trabajan y

comparten. Es como si tuvieran otros valores, lo cual no debe ser ajeno tampoco a esta nueva orientación propiciada por la cultura (por así decirlo) **web 2.0**, que reivindica un papel más activo de las personas en las organizaciones, pasando de meros consumidores de conocimiento a *prosumidores* (en nuestro contexto, productores y compartidores de conocimiento).



- Encontramos dos factores que interactúan entre sí y explican la evolución de modelo de formación que al final dará una buena cobertura al programa Compartim. Por una parte, está el nuevo papel que juega el conocimiento en

las organizaciones (también en las públicas). Me entenderás mejor si recordamos las palabras de Benedetti, “Cuando teníamos todas las respuestas nos cambiaron las preguntas”, que ejemplarizan la perplejidad en que habían caído las personas más inquietas (por el conocimiento y la mejora profesional) de algunos colectivos laborales del Departamento (por ejemplo, los juristas de los centros penitenciarios que en poco más de cinco años les cambió el perfil de usuario, ya que la población extranjera pasó del 5% al 65% en algunos centros).

... también se produjeron cambios en el modelo tradicional de formación en el aula y se descubrió el aprendizaje entre iguales y la inteligencia colectiva de la organización

Pues, bien, esta obsolescencia rápida del conocimiento necesario para trabajar, que no se resolvía con la formación tradicional (expertos en aula o vía *e-learning*) ya que no se encontraba conocimiento experto fuera de la organización, propició una nueva mirada sobre el conocimiento acumulado por los profesionales que ya intervenían. Éste será el segundo factor que te he mencionado: la toma de conciencia que el conocimiento de todos, en red y compartido puede ser muy útil para resolver los nuevos problemas planteados en la organización. Viene a ser como si organizáramos la inteligencia colectiva, a través de CoP, para dar respuesta a las nuevas vicisitudes laborales que nos vamos encontrando: todos aprendiendo de todos. Como comprenderás, este esquema deja obsoleto el rol del formador tradicional y da paso a un escenario empoderador de los empleados, donde todos tienen la posibilidad de aprender y de enseñar en roles que son ya indiferentes en muchos casos.

Con eso se superan dos problemas tradicionales del conocimiento en las organizaciones públicas. Por una parte, la infravaloración del conocimiento como factor de competitividad; y por otra parte, como son organizaciones tan compartimentadas y jerarquizadas se gana en transversalidad y compartición.

## 2.2 El modelo de comunidades de práctica

Etienne Wenger, en dos publicaciones de 1998 y 2002, define un modelo de estructura organizativa que funcionaba tradicionalmente en las organizaciones, aunque de forma muy informal y sin tener plena conciencia: es cuando las personas de una organización, preocupadas por mejorar su trabajo, se

¿De qué tipo de comunidades se estaba hablando?

¿Comunidades de práctica?

¿Comunidades de aprendizaje?

¿Equipos de mejora? ¿Equipos de innovación?



reúnen e interaccionan para hablar y compartir experiencias que pueden ayudarles a todas. Pues bien, Wenger decidió llamarlo comunidades de práctica. Él pensaba que es una agrupación natural que tiene sentido cuando en las organizaciones se cuenta con el entusiasmo de las personas que no se conforman con lo que tienen y se ven empujadas a innovar y mejorar ante las nuevas dificultades que se presentan. La definición formal que Wenger hace es: una comunidad de práctica es un grupo de personas que comparten una preocupación, un conjunto de problemas o un interés común sobre un tema, y que profundizan su conocimiento y su pericia en esta área a través de una interacción continuada.

¿Y si estas organizaciones son buenas por qué no se recurre más a ellas y se fomenta el desarrollo (cultivo, en palabras de Wenger) emprendiendo un proyecto de implantación y desarrollo de estas comunidades?

Éstos fueron nuestros primeros pasos que al final definen el modelo de comunidades de práctica en nuestra organización.

Para desarrollar la implantación de este sistema de gestión del conocimiento se empezó por la elaboración de un programa piloto. El objetivo del programa era implantar a pequeña escala el sistema y anticipar, de esta manera, los posibles beneficios y consecuencias (positivas y negativas) y las modificaciones necesarias para llevar a buen término, en un segundo movimiento, un proyecto general de implantación más completo y extenso. Por esta razón se decidió empezar activando una comunidad de práctica concreta que incluía una serie de parámetros fácilmente controlables: la comunidad de los trabajadores sociales.

La metodología de trabajo que se siguió se basó en los estudios desarrollados por Wenger pero adaptados a nuestro contexto. Muy sucintamente, se siguieron los siguientes pasos: se empezó por la identificación del colectivo idóneo, después se pasó a la identificación de los problemas recurrentes, más tarde se identificó a la persona que sería el animador, después se organizó una primera reunión presencial del colectivo en cuestión y se finalizó el proceso con las conversaciones de la comunidad de práctica en el espacio virtual.

En cuanto a la identificación del colectivo idóneo, se pensó que éste tenía que ser un grupo de personas que ya estuvieran motivadas, o bien que se adhirieran con entusiasmo cuando se les explicara la idea por primera vez. Lo ideal era que, además, fuera un colectivo donde al menos un grupo de personas ya hubiera empezado a reunirse para intercambiar conocimiento sobre el trabajo que hacían. Se identificaron también los problemas recurrentes: problemas que afrontaba el colectivo, o bien los problemas que eran más actuales. Se preguntó directamente a los miembros de la comunidad de práctica cuáles eran los temas sobre los que conversaban de forma espontánea, es decir, cuáles eran



los temas de trabajo sobre los que hablaban cuando no estaban trabajando. Después se identificó a la persona que sería el animador de la comunidad de práctica (e-moderador). En la primera reunión presencial del colectivo en cuestión, los temas discutidos fueron los que el e-moderador identificó —hablando con algunas personas del colectivo— como los temas más calientes (*hot topics*). Y la conversación de la comunidad de práctica continuó en el espacio virtual, a través de la plataforma tecnológica e-Catalunya, ya con la coordinación del e-moderador de la comunidad.

Hay diversos enfoques y orientaciones de las CoP: el enfoque de antena, que se orienta a potenciar la capacidad de inteligencia de la organización; el enfoque de organización y de saber hacer (*know how*), orientado a explotar y reutilizar el conocimiento que hay en la organización; el enfoque de colaboración, que potencia la capacidad de interacción y conectividad entre los miembros de la organización, y el enfoque de nuevo conocimiento, que persigue potenciar la capacidad de innovación y la creación de nuevo conocimiento.

En el programa Compartim la mayoría de comunidades ha seguido esta última orientación. Es decir, se han encaminado hacia la producción de conocimiento, que se plasma en manuales, protocolos, guías de intervención, etc.

## 2.3 Estructura organizativa: los roles más importantes del programa

La estructura organizativa de una comunidad se refiere a las personas que forman parte de ella, qué hacen y cómo interaccionan entre ellas para que la comunidad funcione.

El estándar de la comunidad de práctica es que hay un núcleo duro, al que llamamos comunidad de práctica (lo forman entre seis y ocho personas). Está liderado por un moderador o facilitador que es quien soporta el peso de la construcción de conocimientos y de mantener viva la interacción.

En torno a este núcleo duro, está la comunidad periférica, es decir, aquellas personas que pertenecen al colectivo profesional para el que la comunidad trabaja.

**¿Cómo se vertebra toda esta nueva organización en una estructura tan jerarquizada como es la Administración pública?**

¿De quién dependían orgánicamente si eran transversales? ¿Las nuevas figuras, como el coordinador (e-moderador), lo hacían por su cuenta y de forma voluntaria? ¿Lo sabían sus jefes? ¿Lo que hacían las comunidades de práctica lo solicitaba (y después aprobaba) la cadena directiva?

Otro rol importante de la comunidad es el **coordinador** (patrocinador, *sponsor*, en terminología de Wenger), que es el enlace, la persona que hace de puente entre la estructura organizativa y las comunidades. Viene a marcar, para expresarlo así, cuáles son los límites en que se tiene que mover el trabajo de la comunidad, qué se puede y qué no se puede hacer en la organización.

En el programa Compartim, esta figura es muy importante. Periódicamente se establecen reuniones con la dirección para validar el trabajo que se va adelantando y, eventualmente, se señalan los espacios donde el trabajo de las comunidades puede ser más útil para la organización. Se trata, como ves, de buscar un equilibrio entre lo que les es útil a los miembros participantes (y al colectivo global profesional) y lo que está alineado con los objetivos estratégicos de la organización. Todo lo que no sea esta tarea tan fina de coordinación está llamado a ser un problema en el futuro. En el fondo, el coordinador es un gran previsor y anticipador de posibles conflictos.

Finalmente, la figura del **experto** es una persona que no forma parte de la comunidad directamente, sino que es un invitado para resolver las dudas técnicas o necesidades metodológicas puntuales que se puedan ir presentando durante el periodo de trabajo. En general suelen proceder de la universidad o bien de otras organizaciones que ya hayan hecho recorridos similares en el área de trabajo que desarrollan.

### 2.3.1 El e-moderador

En esta figura me detendré un poco más por la importancia que con el tiempo (seis años) ha ido adquiriendo. Te confieso que al principio éramos muy ingenuos, ya que, aunque sabíamos que no sería fácil introducir esta figura en una estructura tradicional como era la Administración pública, lo queríamos intentar. Y ni más ni menos —¡lo que hace la ignorancia!— con pretensiones y objetivos de ejercer influencia y liderazgo moviéndose en espacios de horizontalidad y transversalidad, que no es nada propio de una arquitectura tan jerarquizada como es la pública. Situados en un espacio de roce y fricción permanente entre las estructuras formal e informal, lo que les pedíamos, por lo tanto, no era fácil de conseguir.

Las preguntas, lógicamente, vienen solas: ¿qué ha pasado con los e-moderadores? ¿Se han podido integrar en la estructura (fagocitados) o han sido expulsados como un cuerpo extraño? ¿Han sobrevivido con un perfil propio? ¿Han alcanzado sus objetivos?

Pues bien, ya en el 2011 y transcurridos seis años desde los primeros 13 e-moderadores con los que empezamos, y cuando ya han pasado por el

programa más de 45 e-moderadores, estamos en condiciones de contestar algunas de la preguntas anteriores.

### *Proceso de elección y formación del e-moderador*

Por muy bien que planifiques lo que prevés que serán las dificultades de esta figura, será la propia retroalimentación (el roce) con la realidad la que te dirá si lo estás acertando. Pues, así fue. Entre febrero y marzo de 2010 nos vimos obligados a dar un giro a la formación que habíamos hecho hasta entonces y recogiendo aquellas barreras, bloqueos, dificultades, problemas etc., que verbalizaban los e-moderadores, nos propusimos tratar toda esta problemática. El objetivo era compartir conocimiento entre todos, identificar las mejores prácticas que a algunos les habían funcionado, y debatir e inventar otras que fueran viables para los problemas no resueltos.

El caso que te presento a continuación fue uno de los casos más representativos de las tareas a que se enfrenta el e-moderador. La principal es la movilización y dinamización de su colectivo laboral. Se trata de una reflexión en primera persona de las dificultades por las que pasa uno de los e-moderadores del programa Compartim.

### **2.3.2 Un caso práctico de dinamización del colectivo laboral**

Aquella mañana, el último antes de las vacaciones de Navidad, Josep se había propuesto dejar limpia la bandeja de salida del correo electrónico. No había tenido tiempo la última semana y no le parecía correcto dejar sin contestar algunos correos que le habían llegado. Además, si tenía que estar fuera más de diez días, necesitaba liberar espacio en la bandeja de entrada para poder recibir los correos que le llegaran (pensaba que era una desconsideración que, al enviar un correo, se recibiera el típico mensaje: *no entregado porque el destinatario tiene el buzón lleno*. No quería que le ocurriera).

Ya estaba llegando al final de este proceso cuando oyó el sonido de entrada de un nuevo mensaje. De forma automática, leyó el remitente y el destinatario:

*Responsable del programa Compartim a lista de correo e-moderadores.* Era un correo inconfundible. De vez en cuando recibía algunos y los tenía asociados con trabajo extra: agenda de reuniones, convocatorias, enviar actas pendientes, enviar programaciones, hacer informes, buscar expertos, etc. Y en este caso, por la fecha en que llegaba, seguramente se trataría de la confirmación de la continuidad de la CoP y de la convocatoria de un nuevo programa de formación para e-moderadores.

No lo abrió inmediatamente. No tenía claro qué quería hacer con aquel correo. Le vino a la cabeza lo que había sentido y pensado el año pasado cuando lo recibió. En aquella ocasión, acababa de empezar su tarea como e-moderador y lo veía como un reto apasionante: sería capaz de hacer bien la tarea que le habían encomendado, no era un tema difícil. Con la buena relación que tenía con sus compañeros y con sus dotes de comunicación, haría una buena propuesta para mejorar lo que hacían sus compañeros en el trabajo. Pensaba que era fácil poner en marcha un grupo de trabajo y producir, al final, un buen producto.

Ahora en cambio, un año después, lo veía de forma diferente. No es que estuviera cansado o sin iniciativa, no era eso. Lo que le venía a la cabeza eran emociones y experiencias contrapuestas. Por una parte, oía que había trabajado mucho y se había implicado hasta el fondo (sobre todo, haciendo más horas de lo que en principio se había pactado). Había hecho avanzar a la comunidad de práctica hasta consolidarla (y no había sido fácil). También la jornada final de buenas prácticas, donde se había presentado el producto elaborado, había salido muy bien (así lo decían los compañeros y también, en una ocasión, el director general). En fin, incluso desde el CEJFE le habían pedido formalmente que siguiera.

No obstante, no podía negar (negarse a si mismo) que había cosas, bastantes cosas que le preocupaban. Tenía delante el correo electrónico y no sabía si realmente quería continuar con la tarea de e-moderador y si se veía capaz. ¿Podría ser oportuno plantear un relevo? ¿O simplemente, y de forma más elegante, podría proponer una pausa temporal en la comunidad, para reflexionar sobre el futuro?

— De momento, lo que haré —se dijo Josep— será no abrir el correo hasta que me aclare.

Era la hora del café; inevitablemente no pudo ocultar la cara de preocupación a su amigo Joan. Ante sus insistentes ruegos, tuvo que comentarle el problema y pedirle que lo ayudara con una segunda opinión.

— ¿Por qué no haces el esfuerzo de ser un poco más objetivo y utilizas cualquier método de resolución de problemas de los que tú mismo explicas, a veces, a tus alumnos? —le dijo a Joan.

A Josep no le pareció mal: aislaría los problemas uno por uno, por orden de importancia, y haría un balance con pros y contras.

Efectivamente, ya sabía por dónde empezar. El tema estrella para el CEJFE era

la participación periférica (como lo llamaban en los cursos) —que él entendía como implicación del colectivo profesional. Sí, empezaría por aquel tema.

Para ser sinceros, él veía poco realista llegar a plantearse la participación periférica —no sólo de consulta, que era más fácil— más allá de un grupo de compañeros muy motivados (en torno al 10 %, calculaba él). Llegar a más del 50 %, como pretendía el CEJFE y como había leído que hacían algunos grupos, era absolutamente imposible (en realidad, pensaba que los datos de algunas comunidades eran poco creíbles).

Concretamente, en su colectivo laboral era poco menos que imposible en la situación actual: mucho trabajo, horarios muy apretados y disfuncionales, disponibilidad incluso escasa de equipos informáticos (algunos aún se tenían que compartir), no disponibilidad de un buen ancho de banda para poder navegar y trabajar de forma rápida (las noches y el fin de semana ya lo hacía en su casa, pero no era cuestión de pedirlo de forma sistemática a sus compañeros). En fin, que la situación no era la mejor. Y no era porque no lo hubiera intentado durante todo el año: había puesto en marcha iniciativas como enviar, después de cada sesión de trabajo presencial, un correo a través de la lista de distribución con las actas, el orden del día, los acuerdos a que se había llegado, la petición expresa de sugerencias, etc.

También había abierto un foro en la plataforma e-Catalunya pidiendo a los compañeros que compartieran sus mejores prácticas —o incluso las dudas— sobre los temas difíciles que tenían en el trabajo. También que opinaran sobre el trabajo que desarrollaba el grupo de entusiastas...

Pero nada de eso sirvió de mucho. Las respuestas, más allá de algunas lecturas, no fueron elevadas. Se le ocurrió también editar un boletín de novedades mensual con las noticias más importantes que habían ocurrido en la profesión —tal como había visto que funcionaba en otras comunidades. La respuesta fue decepcionante: pasado el primer número, en el que sí que hubo muchas lecturas y algunos comentarios, progresivamente pasaba desapercibido (o al menos, no le llegaba retroalimentación positiva). ¡Ya no sabía qué más podía hacer!

Estas reflexiones, aunque no quería plantearlas de esta manera, le producían desasosiego: no tenía claro si es que era demasiado autoexigente o tal vez no estaba preparado realmente para ser e-moderador.

¿He hecho alguna cosa mal? ¿Tendría que haber hecho algo de forma diferente? ¿O era, quizás, que el grupo profesional no estaba a la altura informacional y digital necesaria? —se preguntaba insistentemente.

¿O lo que incluso sería peor, su grupo era, en general, pasota y no estaba por estos temas de la gestión del conocimiento? Tenía dudas, muchas dudas.

### 2.3.3 Estrategias generales que funcionan

Es fundamental la elección del tema que se trabajará, sobre todo si se enfoca a resolver problemas que generan preocupación en la dinámica de trabajo habitual.

A partir de aquí los buenos e-moderadores también hacen esto:

- Tienen presente que en las organizaciones hay siempre al menos a un 15 % de innovadores en quien buscar apoyo.
- Se alían (hacen red) con los conectores naturales (los líderes informales).
- Parten de necesidades reales de la gente.
- Huyen de estructuras organizativas demasiado rígidas y centralizadas.
- Socializan a través de jornadas y seminarios presenciales y a través de las redes sociales (internas, si las hay, o externas).
- Empiezan usando los canales de comunicación naturales del colectivo, después proponen ampliarlos.
- Trabajan a escala: pequeños éxitos llevan a metas mayores.
- Buscan siempre valor añadido en la producción que hacen sus comunidades.

Más específicamente, en ambientes en línea:

- Incentivan la creación y participación en los blogs haciendo comentarios a los artículos de los distintos miembros de la comunidad.
- Invitan a personas expertas y relevantes a su comunidad para que colaboren en el blog o en los foros donde tienen lugar los debates.
- Crean foros de resolución de dudas donde se pueden encontrar las soluciones que ofrecen los compañeros.
- Elaboran listas de recursos relevantes para el desarrollo profesional mediante herramientas como el wiki.
- Elaboran boletines electrónicos para su comunidad.

## 2.4 Los incentivos. ¿Por qué colabora la gente?

Joan, seguramente, ya en este punto, al ver tanta participación te harás estas preguntas: ¿Qué hace que muchas personas, ya con carreras profesionales consolidadas (o en pleno desarrollo) se avengan a participar en dinámicas de trabajo cooperativo, poniendo mucho tiempo y esfuerzos, sin compensaciones (retribuciones) usuales en detrimento de su propio proyecto personal? O dicho de una manera directa: ¿qué hace que profesionales prefieran sumarse a un proyecto colectivo y no trabajar todo ese tiempo para su beneficio personal directo?

**¿Qué gana la gente con participar?**

¿De qué incentivos disponen?  
¿Por qué participan dedicando horas y esfuerzo? ¿Dónde estaba la clave que lo explica?

Éstas, creemos, son preguntas fundamentales que están en la base de las comunidades de práctica y que, en el programa Compartim, nos hacemos cada día. La respuesta, como las cosas que importan de veras en la vida, ni es obvia ni es simple.

En los entornos de trabajo, y en la vida en general, veo una doble pulsión entre la competición y la colaboración. Mira qué dice al respecto un gran divulgador científico como es Eduard Punset, en su libro *El viaje a la felicidad*.

¿En qué quedamos? ¿La historia de la evolución muestra la evidencia de una trama cooperativa entre sus agentes, o un impulso declarado de competitividad que alimenta la selección natural? La respuesta es menos compleja de lo que aparenta. Los dos principios están presentes en la historia de la evolución, el primero referido, fundamentalmente, a los organismos, y el segundo a las especies. El impulso innato de competitividad no está reñido con actuaciones de colaboración por motivos estrictamente egoístas cuando la propia supervivencia lo exige. Los dos principios constituyen aspectos diferentes de la selección natural darwiniana.

Pues bien, en este puzzle explicativo ya tenemos algunas pistas: en las organizaciones, las personas, bajo una primera capa de competitividad, se encuentra otra capa colaborativa —más antigua en el tiempo—, que sólo sale como fuerza preponderante, si es estimulada ante amenaza o peligro inminente en el grupo.

Esta primera reflexión, por lo tanto, nos lleva a hacer una lectura diferente —y complementaria— de aquellas comunidades que mejor han funcionado tejiendo redes de colaboración potentes (todo el colectivo profesional implicado): ha habido una motivación metacomunidad relacionada con la necesidad de cooperar para mantener el status quo reequilibrante del grupo profesional: la



comunidad de educadores sociales de centros penitenciarios construyendo distintos manuales de intervención en un esfuerzo de adaptar su disciplina en el medio penitenciario; la comunidad de mediadores penales de justicia juvenil haciendo preguntas sobre cómo y dónde tiene que estar el equilibrio de su figura profesional para conciliar (mediar) entre posturas —por definición— enfrentadas; la comunidad de asesores jurídicos en el ámbito penal de adultos investigando sobre si la eficiencia de su tarea resultaba dañada al utilizar herramientas anticuadas, etc.

De esta manera, a pesar de las dificultades, creemos que hay un espacio suficiente en las organizaciones para la colaboración. A partir de aquí, como decíamos, se necesita oficio y metodología. A veces hemos visto que planteamientos demasiado simplistas (o demasiado bien intencionados) llevan directamente a la frustración. Aunque muchas de estas premisas estén presentes, no siempre acaba funcionando. A veces son factores relacionados directamente con diferencias individuales (es normal que nos encontremos personas de talante —y grado— colaborativo muy diferente), con diferencias en la edad (en general las personas más jóvenes entran mejor en esta cultura), momentos personales (a veces no estamos por la colaboración ni nos apetece), etc.

¿Quiere decir eso, Joan, que sólo bajo premisas —casi de supervivencia— se pueden construir comunidades de práctica potentes y participativas? Pues, no. Hoy sabemos que es posible mantener una actividad razonable de compartición y colaboración conjunta, pero tienen que intervenir de forma muy marcada otros factores. Dicho de otro modo: es natural colaborar ante un reto o una amenaza (real o percibida); en cambio, en contextos evolutivos más tradicionales, se tienen que utilizar herramientas y metodologías adicionales: más esfuerzo —y oficio— por parte del e-moderador, más inmersión de los profesionales en culturas tecnológicas que propicien la compartición, más liderazgo organizacional que impulse estructuras más participativas, nuevos incentivos, etc.

Pero, volvamos ahora a nuestros protagonistas: ¿qué piensan de todo esto los moderadores y los entusiastas? ¿Para ellos, cuáles son las verdaderas razones por las cuales se comparte?

Hemos buscado la respuesta por la vía empírica. A lo largo del tiempo hemos observado que hay comunidades altamente participativas y otras que no. Sobre esta evidencia hemos hecho hipótesis sobre algunas causas y les hemos preguntado directamente a los implicados.

La pregunta que hicimos y las opciones de respuesta que dimos tanto a los e-moderadores como a los entusiastas fueron éstas:

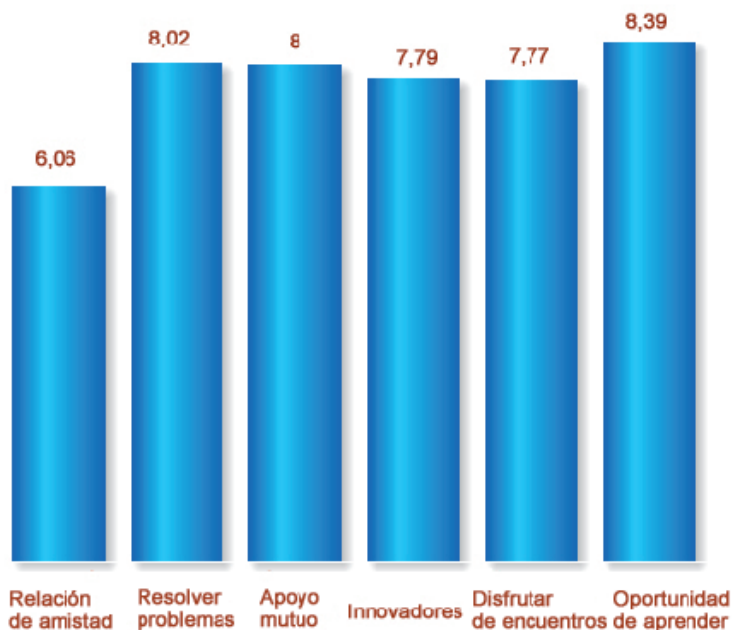


## ¿Por qué motivo colaboras en la comunidad de práctica?

1. Relación personal de **amistad** con el e-moderador o con otros miembros de la comunidad.
2. Necesidad de **resolver problemas** y dificultades en el trabajo diario para mejorarlo.
3. **Apoyo mutuo** entre compañeros que hacen una actividad similar.
4. Encuentros y participación dentro del grupo de compañeros de trabajo **innovadores**.
5. Encuentros y participación dentro del grupo de compañeros en el cual nos encontramos bien y del que **disfrutamos**.
6. Porque es una gran **oportunidad de aprender** y de estar al día en la actividad profesional.

Y las respuestas fueron éstas:

### Motivos para colaborar en una comunidad de práctica



En general, tal y como se puede ver en los datos del gráfico, aunque podría ser una razón muy atractiva, la relación personal o de amistad entre los miembros de la comunidad es la que recibe una valoración más baja.

Los aspectos más valorados son los que hacen referencia al hecho de que es una oportunidad de aprendizaje y de estar al día en la tarea profesional. Se trata, por lo tanto, de personas altamente motivadas por la mejora de su trabajo diario.

Asimismo, se valora como muy motivador el apoyo mutuo que el espacio de la comunidad de práctica ofrece a sus participantes, ya que muchas veces tienen que trabajar de manera dispersa geográficamente o de manera asíncrona (trabajan en turnos). Este apoyo no es sólo por el bien del conocimiento sino también personal. Frecuentemente oigo frases como éstas: “estar conectada a compañeros de trabajo me da seguridad y crea complicidades, es importante compartir los problemas diarios en un espacio que permite la socialización de las emociones, los pensamientos y las actuaciones”...

El resto de factores motivadores (necesidad de resolver problemas en el trabajo diario y la posibilidad de encontrarse con compañeros que ofrecen soluciones innovadoras y con los que se sienten a gusto y disfrutan del trabajo en común) también reciben una puntuación muy alta.

Y, ya para acabar, te lo puedo resumir todo en esta reflexión: Más allá de la mejora práctica en el trabajo diario, creo que la participación en las comunidades permite satisfacer una necesidad de autorrealización en el trabajo, de reconocimiento, que va más allá de la promoción interna laboral, que permite que surja una identidad de uno mismo compartida con otros compañeros y compañeras con quienes poder mirarse y encontrar sentido a su tarea profesional.

## 2.5 La metodología de trabajo presencial y en línea

Es una cuestión interesante. Nos hemos dado cuenta de que no todo no vale ni en el trabajo presencial ni tampoco, por supuesto, en el trabajo en línea. Hay un conjunto de reglas y técnicas que si se siguen harán que se avance mucho más rápidamente en la consecución de los objetivos.

**¿Si trabajan de forma presencial y en línea, qué tecnologías y metodologías utilizan?**

¿Se han adaptado pronto a los requerimientos y al nivel que exigen las plataformas de trabajo colaborativo en línea? ¿Son eficientes en el trabajo presencial? ¿Utilizan alguna técnica especial que les resulte más eficiente?

## 2.5.1 El trabajo eficiente de las comunidades en la presencialidad

Empezamos reflexionando sobre el trabajo que se hace presencialmente (en las reuniones presenciales) y para eso quiero enseñarte primero un caso práctico que le ocurre a un e-moderador que te ayudará a entenderlo.

## 2.5.2 Un caso práctico sobre trabajo presencial

Carles, e-moderador de la comunidad de juristas tenía dudas sobre si estaba haciendo bien su trabajo cuando convocaba a sus compañeros a reuniones en el CEJFE.

Muchos compañeros suyos venían a estas sesiones porque él se lo pedía. Algunos se desplazaban desde muy lejos: les estaba muy agradecido pero dudaba de si se aprovechaba bien el tiempo y los participantes quedaban satisfechos del esfuerzo que hacían. A veces, le parecía que se socializaba más de lo que se trabajaba y no sabía si eso era lo correcto (para ponerle aceite a la comunidad) o no (porque acababan por ser poco productivos, como colectivo). No sabía si distribuía bien el trabajo, los roles, si todos tenían que esforzarse al máximo de la misma manera o si, al final, él cargaba con la parte más dura y perdonaba muchas tareas a los integrantes del grupo, casi sin darse cuenta de ello.

¿Cuando tenía ayuda del experto, le tenía que otorgar más responsabilidad? ¿O quizás menos? ¿Era lógico que algún plazo no se respetara, por desajustes de programación o para alargar los intercambios de opiniones? ¿Tenía que ser más estricto cuando el debate salía de las líneas que él mismo había marcado y se trataban temas que no estaban previstos? ¿Si pretendía moderar mucho, coartaría la libertad del grupo y se convertiría en una especie de castigador? ¿Al contrario, era demasiado blando cuando permitía que la comunidad siguiera a veces su propia dinámica y sin guiarla demasiado? No olvidaba que el objetivo final era que estas reuniones fueran muy eficientes, programadas, prácticas, que fluyera el conocimiento y después se codificara adecuadamente. Los responsables del programa se lo repetían siempre y hacían bien. ¿Lo hacía él con suficiente solvencia o tenía mucho margen de mejora?

## 2.5.3 El buen trabajo presencial

Joan, de todo lo que hemos ido observando en las distintas comunidades que han ido trabajando bien y entregando puntualmente sus aportaciones de conocimiento, esto es lo que las diferencia.

- Las reuniones presenciales se planifican de forma flexible y se van adaptando a las necesidades que van surgiendo. No se rigen por pautas estructuradas a priori.
- Las reuniones presenciales tienen un primer objetivo de marcar el ritmo de trabajo del grupo. También sirven para ir consensuando y negociando las discrepancias o puntos de vista diferentes que puedan ir surgiendo.
- Tienen, además, una función socializadora insustituible que funciona como cargador de energía, aquélla que se irá consumiendo, poco a poco, en las sesiones de trabajo individuales y en línea.
- En las reuniones presenciales es donde más se aprovecha la presencia del experto. Es con él cuando mejor se ponen de manifiesto las dificultades y bloqueos que se pueden ir encontrando. En casos de desavenencia, actúa como persona neutral, que reconduce las discrepancias.
- Las recomendaciones que damos para que los e-moderadores conduzcan bien estas reuniones son éstas:
  - Prepararlas y planificarlas con el máximo cuidado y con la antelación suficiente para prever (y actuar) si se necesita nueva información o documentación.
  - Hacer una buena interpretación de la disponibilidad real de tiempo de los miembros. Es decir, no pedir cosas que no se puedan hacer. Ser realistas con las peticiones.
  - Preparar y consensuar el orden del día de la próxima reunión al mismo tiempo que concluir siempre recogiendo las conclusiones de los participantes. En el programa Compartim tenemos ya pautadas una serie de plantillas que ayudan en esta fase del trabajo.

## 2.5.4 El buen trabajo en línea

Como te decía antes sobre la preparación que recibía el e-moderador, éste tiene que estar preparado también para ser eficiente con su comunidad de práctica en el trabajo que se desarrolla en la plataforma tecnológica, es decir, todo lo que tiene que ver con el avance del trabajo a través de la no presencialidad, trabajando en línea.

El e-moderador desarrolla dos roles: uno, como gestor de debates, y otro como conductor y facilitador de éstos. A continuación, puedes leer sus funciones.

### ***Funciones específicas del moderador como facilitador***

- Codisenyar la plataforma en función de las necesidades de su comunidad. Él decide qué tipo de herramientas se utilizarán.
- Proponer el alta de los miembros y los privilegios de que dispondrán.
- Aclarar y resolver dudas relacionadas con el funcionamiento del espacio.
- Supervisar que las intervenciones de los integrantes se adecuen a lo que se haya pactado.
- En caso de observar alguna inadecuación, el e-moderador se pone en contacto con el miembro de la comunidad y le explica las razones por las que no se mantendrá publicado un mensaje.
- Apuntalar la actividad de la red inteligente alimentando sus zonas de aportaciones con materiales pertinentes.
- Conocer las necesidades del debate, descubrir los puntos álgidos de las discusiones, los temas implícitos, y/o deficiencias de reflexión en los temas propuestos.
- Procurar que las aportaciones se ajusten a los objetivos planteados en la comunidad.
- Buscar la información y el conocimiento pertinente tanto dentro como fuera de la red. También se tiene que procurar documentos, investigaciones, experiencias, enseñanzas de expertos u obtener entrevistas con personalidades (conocidas o no) que tengan conocimiento o experiencia sobre los temas sometidos a debate.
- Contactar con expertos y consultores a fin de que contribuyan en algún momento al debate, ya sea directamente o sometiendo algún documento a discusión.
- Elaborar reseñas y críticas de obras (libros, artículos, software, sitios web, películas, etc.).
- Mantener la comunidad conectada con las otras comunidades.

## 2.6. La transferencia de conocimiento

Una vez creado el conocimiento toca, primero, transferirlo al colectivo profesional y, después, difundirlo a toda la organización y también hacia fuera.

¿Cómo se transfiere el conocimiento a la organización?

¿Qué canales se utilizan?

Para transferir el conocimiento creado en el resto de la comunidad utilizamos dos sistemas: uno presencial (las jornadas de buenas prácticas) y otro a través de Internet (los boletines

### 2.6.1 La transferencia de conocimiento hacia el colectivo profesional de referencia

#### Las jornadas de buenas prácticas

Las jornadas de buenas prácticas tienen un papel determinante en el ciclo final del proceso, y una vez que se dispone del nuevo conocimiento creado. Estas jornadas tienen la misión, por lo tanto, de difundir y transferir a todo el colectivo profesional el nuevo conocimiento de que se dispone. Se programan al final de cada ciclo del proceso de gestión del conocimiento y suelen ser, en general, una vez al año. El esquema organizativo ha girado en torno a la difusión del nuevo conocimiento adquirido. Este conocimiento se puede presentar en documentos de texto, presentaciones, vídeos, folletos, publicaciones, etc.

Una de las figuras más valoradas ha sido la figura del experto externo sobre la materia tratada. Se le invita especialmente para la ocasión y se le pide que, además de su presentación, comente las aportaciones hechas por la comunidad y las contextualice.

Finalmente, y como punto esencial de la jornada, hay un taller de recogida de propuestas sobre nuevos temas a desarrollar en el futuro y que continúa con un debate en pequeños grupos sobre las propuestas presentadas. Estas propuestas se remiten posteriormente a los mandos funcionales de quienes dependen los miembros de las comunidades y a los profesionales a fin de que se validen, se autoricen y puedan empezar a aplicarse en el puesto de trabajo correspondiente.

## Boletines electrónicos

El boletín electrónico es una herramienta de comunicación y de fidelización de los destinatarios. Se trata de ofrecer información relevante y resumida de manera personalizada utilizando un tono próximo y también de promover el diálogo con el receptor mediante buzones de sugerencias.

### 2.6.2 La transferencia de conocimiento dentro y fuera de la organización

En el programa Compartim, la transferencia de conocimiento (y también su visibilidad) se produce a través de distintas vías. Las principales vías son: la **intranet** para la organización y la **web** y la presencia en diferentes **redes sociales** para el público en general.

#### Intranet

En la intranet del Departamento se publican los contenidos internos consolidados de las comunidades de práctica. La intranet, como portal de información y comunicación del trabajador, se convierte en el espacio donde se depositan los materiales y productos que, por su naturaleza, tienen un uso exclusivamente interno de la institución. Asimismo, la página de inicio de la intranet contiene enlaces hacia los diferentes espacios de comunicación e interacción del programa Compartim (plataforma e-Catalunya, blog Gestión del conocimiento...) e informa puntualmente de las actividades programadas sobre gestión del conocimiento y sobre aspectos relacionados con el uso de las TIC y las herramientas de Internet. El objetivo de estas noticias es mantener permanentemente informado al trabajador de las novedades que se producen en este sector e incentivar su uso.

#### Web

La web como canal de difusión es la imagen institucional del Departamento en Internet. Por este motivo, los materiales que se publican tienen que seguir los criterios identificativos y formales comunes para todos los departamentos. El programa Compartim de gestión del conocimiento dispone de un espacio propio en la web del Departamento de Justicia [www.gencat.cat/justicia/compartim](http://www.gencat.cat/justicia/compartim), donde se recogen los artículos y ponencias sobre gestión del conocimiento publicados en distintos medios, los programas de las jornadas de buenas prácticas de cada comunidad, y los contenidos consolidados de cada comunidad. Los productos de conocimiento que las comunidades de práctica trabajan colaborativamente en la plataforma e-Catalunya, se publican en la web una vez revisados y evaluados por las unidades directivas correspondientes. Se trata, pues, del canal corporativo de difusión externa del programa Compartim.

## Redes sociales

El programa Compartim tiene una amplia presencia en las redes sociales más extendidas para difundir las actividades que lleva a cabo y los productos que genera y para establecer conversaciones y crear nuevo conocimiento con personas de fuera de la organización:

- usuario en Twitter [www.twitter.com/compartim](http://www.twitter.com/compartim)
- página en Facebook [www.facebook.com/programacompartim](http://www.facebook.com/programacompartim)
- presentaciones en Slideshare [www.slideshare.net/justicia](http://www.slideshare.net/justicia)
- blog Gestión del conocimiento [blocs.gencat.cat/gestioconeixement](http://blocs.gencat.cat/gestioconeixement)
- vídeos en YouTube [www.youtube.com/departamentjusticia](http://www.youtube.com/departamentjusticia) y [cejfe.tv](http://cejfe.tv) [www.cejfe.tv](http://www.cejfe.tv)

## 2.7 Métricas

Los entornos colaborativos como este del que hablamos son aún muy nuevos en la organización y están, muchas veces, en fase de prueba y no se llegan a dotar de elementos técnicos para acreditar suficientemente su eficiencia. Por ejemplo, se ha trabajado poco el apartado de indicadores y métricas. Lo que se llama ROI (el retorno de la inversión) es todavía un gran desconocido, a pesar de que es justo decir que vamos avanzando.

**¿Cómo se evalúa el impacto del conocimiento creado y transferido?**

¿Qué impacto tiene? ¿Cómo se evalúa? ¿Qué métricas se usan?

Tenemos la percepción que la primera cosa que tenemos que tener en cuenta es el impacto del trabajo hecho por las comunidades. Hay aspectos que son muy importantes a la hora de valorar el impacto del trabajo colaborativo:

- Ahorro de tiempo
- Provisión de aprendizaje organizacional que se actualiza constantemente y evita la obsolescencia
- Evitación de la duplicación de esfuerzos

Y, de forma específica, el programa Compartim cuenta con cuatro tipos de indicadores:



**Indicadores de actividad:** se refieren al proceso de trabajo, referido al nivel de participación de los miembros en las actividades de las comunidades. Se evalúan, por ejemplo, las horas de trabajo presencial y en línea, el número de participantes, el número de intervenciones, los horarios en que trabajan, las herramientas que utilizan, etc.

**Indicadores de producción:** cuentan el número de productos de conocimiento elaborados y el número de consultas que hace de estos productos el colectivo al que se dirigen.

**Indicadores de impacto:** se refieren al impacto que estos productos tienen en la organización. Cómo se aplican, dónde y para qué.

**Indicadores de calidad:** indicadores cualitativos que hacen referencia a la valoración que hace el colectivo de los productos generados en su comunidad a través de encuestas, por ejemplo.

### 3. Recapitulemos...

Y ya para concluir, amigo Joan, no podemos acabar, sin hacer un breve repaso a lo que, según nuestra opinión, han sido los puntos esenciales de la experiencia y la valoración posterior que hacemos cuando han transcurrido seis años.

Todas las organizaciones pueden (y han) de impulsar metodologías que aprovechen el conocimiento interno de los empleados. Hoy sabemos que la inteligencia colectiva se generará y vertebrará de forma más rápida en este tipo de grupos de trabajo colaborativo, si, sobre todo, se tiene la precaución de abrirlos a la incorporación de todo tipo de empleados.

Si, además, se tiene en cuenta que estén orientados a la resolución de problemas reales y presionantes de la organización tendrán muchas posibilidades de mantenerse en el tiempo.

Es importante que alguien se haga cargo de la coordinación del grupo. Sin un encargo especial que responsabilice a alguien se corre el peligro de que no prosperen. Más allá de las etapas de arranque donde la ilusión y las ganas funcionan a manera de gasolina, se tiene que prever algún incentivo potente para estas figuras de coordinación.

Los objetivos de los grupos de trabajo colaborativo tienen que estar alineados con los objetivos estratégicos de la organización. Prever figuras de coordinación entre los grupos y la dirección actúa de factor cohesionador (y se previenen eventuales conflictos futuros o desentendimiento).

Hay mucho margen de mejora siempre en las dinámicas de trabajo —presenciales o en línea—, en los grupos. Dejar que sean proactivos y lleguen a dotarse de metodologías adaptadas a cada caso, es una buena fórmula.

En fin, y ya para acabar, el mejor consejo que te puedo dar es que se confíe en la gente, en vuestra gente. La confianza radical es la mejor medicina para la innovación y la cohesión en la era del conocimiento, que al final es el motor del progreso personal y organizacional.

## Bibliografía

APQC. *Building and Sustaining Communities of Practice*. (2006)

<[http://www.apqc.org/portal/apqc/ksn?paf\\_gear\\_id=contentgearhome&paf\\_dm=full&pageselect=detail&docid=108356](http://www.apqc.org/portal/apqc/ksn?paf_gear_id=contentgearhome&paf_dm=full&pageselect=detail&docid=108356)> [Consulta: 15 junio 2008]

CATALUÑA. GENERALIDAD. Què és e-Catalunya (2007). <<http://ecatalunya.gencat.net/portal/faces/public/quecat/>> [Consulta: 15 junio 2008]

CHESBROUGH, Henry. *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*. Boston: Harvard Business School Press, 2003

COLLISON, C.; PARCELL, G. *Learning to Fly*. Oxford: Capstone, 2001.

IADE. “La gestión de los activos intangibles en la Administración pública”. *Documentos Intellectus*, núm. 8. Madrid: Centro de Investigación sobre la Sociedad del Conocimiento, 2005.

JUAN I SERRA, M. *E-Government y gestión del conocimiento*. Barcelona: UOC, 2004.

MARAGALL, E. “Las comunidades de práctica como experiencia formativa para la mejora de las Administraciones Públicas”. A: VII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública. Lisboa, 2002.

MERINO, C. “Factores de éxito en comunidades de práctica” [en línea]. II Jornada de Gestión del Conocimiento del Departamento de Justicia de la Generalidad de Cataluña. 2007.

PÉREZ-MONTORO, Mario; MARTÍNEZ, Jesús. “Enabling Knowledge Creation in Judicial Environments: the Case of Catalonia’s Public Administration”. A: Martin, B.; Remeny, D. (ed.). ECKM 2007. 8th European Conference on Knowledge Management. London: Academic Conferences Limited Reading, 2007. Vol. II, p. 766-773. ISBN: 978-1-905305-53-7

PÉREZ-MONTORO, Mario; MARTÍNEZ, Jesús. “Success Factors of Communities of Practice in Public Administration: the Case of Catalonia’s Government” (2008). A: O’Sullivan, Kevin (ed.). ICICKM 2008. 5th International Conference on Intellectual Capital, Knowledge Management & Organisational Learning. London: Academic Conferences Limited Reading, 2008. Vol. II, p. 407-414. ISBN: 978-1-906638-16-0

PÉREZ-MONTORO, M.; MARTÍNEZ MARÍN, J. "Communities of Practice in Public Administration: the Case of Catalonia's Government"; *Handbook of Research on Communities of Practice for Organizational Management and Networking: Methodologies for Competitive Advantage*. (2009) [En prensa]

PETERS, Thomas J. *Re-Imagine!: Business Excellence in a Disruptive Age*. New York: Dorling Kindersley Adult, 2006.

ROULLEAUX DUAGE, M. *Organisation 2.0. Le knowledge managment nouvelle génération*. Paris: Eyrolles, 2008.

SUROWIECKI, James. *The Wisdom of Crowds: Why the Many Are Smarter Than the Few and How Collective Wisdom Shapes Business*. New York: Doubleday, 2004.

VÁSQUEZ BRONFMAN, S. "The Launching of a Knowledge Management Project in a Public Administration". A: 8th EDINEB Conference. Viena, 2007.

WENGER, E. *Communities of practice: learning, meaning and identity*. Massachusetts: Cambridge University Press, 1999.

WENGER, E.; McDERMOTT, R.; SNYDER, W. *Cultivating Communities of Practice*. Boston: Harvard Business School Press, 2002.

WENGER, E.; SNYDER, W. "Communities of Practice: the Organisational Frontier". *Harvard Business Review*. Vol. 78 (2000), núm. 1, p. 139-145.



# 2

## Colaborar en tiempos de cambio e incertidumbre

**M**arcelo Lasagna

Profesor de innovación pública de la Universidad Adolfo Ibáñez de Chile y profesor visitante de la Universidad George Washington. Consultor de estrategia, innovación y conocimiento en organizaciones públicas en varios países de América Latina.

[marcelolasagna.bligoo.com](http://marcelolasagna.bligoo.com)

## Nueva presencia en el nuevo mundo de las organizaciones

*Cooperar, colaborar* son palabras que se han ido introduciendo poco a poco en el mundo de las organizaciones. Y cuando hablo de estas organizaciones también estoy haciendo referencia a las empresas. Éstas, como aquéllas, fueron estructuradas desde un paradigma en el cual estos conceptos no estaban presentes en la poética o discurso y menos aún en las prácticas o acción, y cuando lo estaban —si acaso mínimamente—, siempre lo eran subordinados a la competencia. Ésta se transformó en el *sanctum sanctorum* de la definición de cómo ganar espacio en el mercado y en el mundo de los negocios. Lo público no quedó ajeno a esta visión, y más cuando a partir de los noventa el *management* privado empezó a sustituir la visión más burocrática de la gestión para convertirse en la caja de soluciones de los problemas de funcionamiento de la Administración.

La metáfora dominante de nuestro tiempo —vinculada a la competencia— ha enfatizado la idea de la depredación y el juego de suma cero. Lo que unos ganan lo tienen que perder otros. El valor se consigue arrebatándose al competidor. Esto ha redundado en la explotación de los ecosistemas, no sólo desde la perspectiva extractiva, sino desde cualquier punto de vista. Esta visión —como veremos más adelante— es la negación de la vida. Ésta fluye, cambia, se refuerza a través de la cooperación entre los agentes que forman parte de un mismo ecosistema. La creencia en la competencia como eje de ordenación de las organizaciones y de su posicionamiento en su ecosistema se ha basado en la visión de que el juego de las empresas que se adaptan es el lenguaje de las cuotas de mercado, el grado de rivalidad, las barreras de entrada, los nuevos que entran, las fusiones, adquisiciones, alianzas, colaboraciones y la competitividad basada en la dialéctica de las economías de escala —costes, en la diferenciación y en los nichos de mercado. Es el lenguaje de los factores de éxito obtenidos de las empresas que obtienen mejores resultados. Es el juego de los generales y la estrategia. Este discurso ha generado la idea de que para alcanzar el éxito basta con competir y la recompensa del ganador es que excluye al perdedor, por eso son juegos de tipo suma cero. No hay posibilidad de entendimiento con otros para alcanzar objetivos organizacionales. La estructura burocrática fundada en áreas funcionales y conocimientos compartimentalizados también reprodujo, a su peculiar manera, el patrón de acción de la competencia. De hecho, actualmente el sector público es mucho menos colaborativo que el mundo de las organizaciones privadas. Se creó un modelo mental que no ha generado diseños organizacionales interdependientes y una cultura de relación del no compartir.

Los resultados, no obstante, están llevando a que las organizaciones se planteen que el éxito y los impactos positivos se pueden conseguir a través de la colaboración. Ésta permite, en una primera aproximación, más fluidez, generar anticipación, mucha creatividad, más conexión (sensibilidad) con el entorno, relaciones sinérgicas con todos los actores que forman parte del ecosistema de la organización (clientes, proveedores, colaboradores, socios, etc.). Sin embargo, en el mundo ha predominado una idea —hasta ahora que empieza a emerger otra—: creamos organigramas basados en cajas funcionales separadas y cerradas, con líneas que conectan estas cajas y que indican las relaciones de dependencia y los supuestos canales de comunicación entre ellas. Nuestras organizaciones aparecen perfectamente dibujadas, pero lo son de manera tan ilusoria como podría ser la observación de los planetas para comprender la física subatómica. La única forma de organización utilizada en este planeta es la red, las redes de interconexión, las relaciones interdependientes. Eso es cierto también para las organizaciones humanas. Da igual cual sea la estructura cerrada y compartimentalizada que usemos, las personas siempre llegarán a conectar con aquéllos que les darán información, con los que sean sus aliados, o les ofrezcan apoyo o estímulos. Estas líneas y los bloques que dibuja una estructura organizacional son totalmente imaginarios. La gente se necesita y se busca. La organización real es siempre una densa red de relaciones. Así como el mapa no es el territorio, el organigrama no es la organización. Las estructuras jerárquicas y verticales han disminuido el potencial natural de la colaboración.

La colaboración ha sido un foco de atención e interés —y lo está siendo cada vez más— de diferentes disciplinas tan diversas como la biología, la física, la química, las matemáticas, la psicología, la informática y la gestión, entre otras. La teoría de la cognición de la Escuela de Santiago (Maturana y Varela) [1] ha puesto en el centro de la discusión este fenómeno, y ha llegado a argumentar que lo que distingue la vida es precisamente el patrón de relación por encima de la estructura de las cosas.

La sinergia, aquel estado de relación creativa de dos o más componentes, ha funcionado como un motor creativo y una fuente prolífica de innovación en el proceso evolutivo, al mismo nivel que energía, entropía e información. Éstos han sido los beneficios funcionales, las ventajas de supervivencia, producidas por las distintas innovaciones a diferentes niveles (incluyendo la innovación en el comportamiento), lo que ha definido la trayectoria de la evolución. ¿Si la colaboración ha estado en la base misma de la vida, por qué hemos creado estructuras organizacionales que no han tenido en cuenta esta realidad? Intentaré esbozar una respuesta en las líneas siguientes.

## Un contexto incierto y cambiante

La discusión sobre cómo se estructuran y funcionan las organizaciones en un contexto muy diferente para el cual fueron concebidas en su momento es lo que ha planteado el tema de la colaboración, entre otros, rescatándola como una respuesta a los problemas de las organizaciones hoy. Últimamente, la naturaleza de las organizaciones está siendo sometida a un intenso debate, ya que se extiende un sentimiento de cierto desasosiego por la forma en que están funcionando y con el prurito de que se requieren grandes cambios.

Desde la consultoría y la academia he podido observar como esta preocupación se extiende, y deja como resabio la sensación de que el entorno en el cual se mueven es demasiado inestable como para continuar funcionando con las mismas herramientas y metodología que se han utilizado hasta ahora. La razón fundamental de esta incomodidad entre los directivos de empresas y gestores es la enorme complejidad que ha ido tomando la sociedad actual. La complejidad lo está abarcando todo, no hay nada en el quehacer humano que sea ajeno a esta realidad de interdependencia e impredecibilidad de lo que tiene que venir.

La crisis mundial que estamos atravesando está dejando en evidencia que el mundo en el cual emprendemos, trabajamos, cogitamos, lloramos, reímos, en definitiva, vivimos, es un mundo que poco tiene que ver con aquél que les tocó vivir a nuestros padres y abuelos. Son muchas las razones que hacen la diferencia. Sin embargo, me interesa especialmente destacar una: la falibilidad del futuro. Hoy más que nunca lo venidero no se deja atrapar en una realidad prefabricada de él mismo. Las posibilidades de predecir lo que ocurrirá se hacen en el momento actual más difusas y falibles. No quiero decir que el “futuro del pasado” fuera predecible en un grado importante, pero sí que era posible identificar ciertas variables o factores que tendían a repetirse con cierta constancia y desde allí podíamos dibujar mundos futuros que acababan pareciéndose al presente.

Hoy esta propiedad es bastante más remota. Y no tanto por la pérdida de esta capacidad humana, más bien, desde mi punto de vista, el entorno se ha hecho más inasible como consecuencia de la potenciación de otras capacidades humanas que se han desplegado a partir de la emergencia de las nuevas tecnologías de la información y comunicación. Se escapa de los límites de lo que quiero tratar aquí el análisis del impacto de las TIC en la economía y sociedad, pero sólo quiero señalar que en la última década del siglo XX se fue extendiendo la percepción entre empresarios, políticos, científicos sociales, líderes comunitarios, militantes de base, historiadores de la cultura y hombres y mujeres de toda clase y condición, de que surgía un nuevo mundo, un mundo



caracterizado por nuevas tecnologías, nuevas estructuras sociales, una nueva economía y una nueva cultura.

Este nuevo mundo ha implicado interdependencia, complejidad y turbulencia. Todo parece conectado con todo, lo que aquí ocurre tiene consecuencias inmediatas en otras latitudes, el cambio se acelera, y las constantes dejan de ser fijeza. En palabras del extraordinario poeta Octavio Paz “la fijeza es siempre momentánea” [2]. Con eso el futuro es siempre móvil, se hace inasible. El cambio fluye constantemente, diría Heráclito.

Las empresas, organizaciones y personas hoy tenemos que movernos en un escenario que incluso para el mismo Arquímedes sería desasosegante: “Dadme un punto de apoyo y moveré el mundo”. Y en este mundo cambiante, el punto de apoyo que reclamaba el Siracusano tiene que ser un apoyo móvil, ya que la fijeza ya no existe como punto relevante. La incertidumbre, por lo tanto, es el rasgo más distintivo del entorno en el cual nos toca movernos. La pregunta que me surge inmediatamente es: ¿estamos preparados para vivir en la incertidumbre? Todo parece indicar que no. Por el contrario, hemos sido educados para movernos en mares de certezas. Gary Hamel [3] advertía que las escuelas de administración entregaron a los gerentes mapas cognitivos y herramientas para moverse en un mundo donde lo fijo, las certezas eran duraderas e incuestionables. Estas ideas e instrumentos no nos sirven para capitanear las empresas y organizaciones del futuro.

Lo que quiero proponer, en un ejercicio de cierta osadía, es plantear a modo de reflexión inicial, un primer peldaño, cuáles son los atributos que tendríamos que desarrollar para navegar por la incertidumbre y de qué manera la colaboración es un eje que se mueve entre éstos.

1. Un **nuevo mapa mental**. Lo primero, que se cae de maduro por obvio, es entender el mundo de otra manera. La metáfora que dibujaba el mundo como una máquina bien engrasada, compuesta por partes que funcionaban como mecanismos de relojería, basada en una dinámica de repetición eterna, ya no explica la concepción del mundo actual. Esta visión no permite el cambio cualitativo y cualquier modelo construido desde este lugar, sólo busca excusas para los cambios, en lugar de entenderlos. La estabilidad es su clave de bóveda, por lo que cualquier cambio que se da en la naturaleza de las cosas se considera como una interferencia desagradable. La metáfora que mejor explica la visión del mundo actual es la del organismo vivo, tal como nos han dicho E. Morin [4] y F. Capra [5], entre otros. La naturaleza muestra un nivel de complejidad, variación y especialización en constante crecimiento. El cambio y la emergencia forman parte de su código genético. Esta visión incorpora el cambio y la incertidumbre como elementos constitutivos de su ser.

¿Cómo enfrentamos el cambio? La colaboración se erige en una respuesta metodológica factible.

2. **Usar el conocimiento.** Éste ha sido un recurso, también un método, pero raramente se ha constituido en una estrategia para las organizaciones. Todas las empresas son generadoras de conocimiento; lo que indiscutiblemente puede constituirse en un factor de éxito en el mercado y de mejora de la productividad. Zara, Google, British Petroleum, Oxfam son algunos ejemplos de organizaciones que utilizan el conocimiento organizacional como factor de crecimiento de su negocio. El capital intelectual de las personas se tiene que alinear con la estrategia de negocio. Asimismo, ahora más que nunca las empresas pueden reducir la incertidumbre auscultando las necesidades de sus clientes y explorando la emergencia de nuevos. Esto pide unidades de inteligencia que estén constantemente explorando lo que está pasando en el entorno: clientes, proveedores, competencia, aliados. El conocimiento, dice Edgar Morin, es navegar por archipiélagos de certezas en un océano de incertidumbre.

3. **Más estrategia, menos programa.** El futuro ya no se puede planificar. Los que lo intenten tendrán planes que representan realidades diferentes a la que les toca vivir. La estrategia tiene que prevalecer sobre el programa. El programa establece una secuencia de acciones que tienen que ser ejecutadas sin variación en un entorno estable; pero cuando haya una variación de las condiciones externas, el programa se bloqueará. La estrategia, por contra, elabora un guión de acción examinando las certezas y las incertidumbres de la situación, de las probabilidades e improbabilidades. Y este guión se tiene que modificar y se puede hacer según la información recogida, el azar, las oportunidades con que tropiece. La capacidad de anticipación se fortalece en la medida en que estamos constantemente *vigilando* el entorno, obteniendo información de él.

4. **Liderazgo transformador y facilitador.** Para hacer frente a la incertidumbre hace falta una organización abierta a su entorno para aprovechar las oportunidades que éste le provee. La emergencia de novedad tiene que ser facilitada por el ejercicio de un liderazgo que pueda crear las condiciones para que eso ocurra más que fijar direcciones. Eso significa crear una visión, significa ir hacia donde nadie ha ido antes, significa capacitar a la comunidad de trabajo para crear alguna cosa nueva. Facilitar la emergencia equivale, en consecuencia, a facilitar la creatividad. Eso supone que quien ejerza el liderazgo tiene que crear las condiciones para generar y mantener redes de comunicación que permitan que la organización esté mejor conectada con ella misma a través de significados. Peter Senge [6] señalaba que las empresas son comunidades de propósito aglutinadas en torno a un sentido y significado.

5. **Confiar en las personas.** En la visión maquina del mundo, las organizaciones se dividían, en términos muy generales, entre los que pensaban y los que ejecutaban las decisiones de aquéllos. En las organizaciones que se mueven en la incertidumbre, las personas que las integran son su capital de salvación. No son un engranaje que cumple una función específica y que puede ser fácilmente cambiante. Las personas son las depositarias de una parte importante del capital intelectual de la organización: su conocimiento.

6. **Nuevos diseños de organización.** Las estructuras de las empresas del viejo paradigma fueron diseñadas siguiendo el modelo mecanicista, en el cual predominaba la jerarquización, la verticalidad, la especialización, la compartimentalización del conocimiento y el patrón de mando y control para garantizar el funcionamiento del sistema. Los diseños para la incertidumbre piden agilidad, flexibilidad, poder distribuido, adaptabilidad, entre otras características. Una organización de este tipo tiene que permitir el cambio, abrir las puertas a la emergencia, canalizar el conflicto (crisis) en vez de extirparlo, potenciar la creatividad de las personas y la colaboración entre ellas. Con eso las organizaciones ganan en capacidad de aprendizaje. Las comunidades de práctica (CoP) se convierten en eje del aprendizaje y la colaboración.

7. **Pensamiento abductivo.** Afrontar lo inesperado, lo incierto, requiere no sólo una exigente preparación estructural, competencial, y, al fin, premunirse de buenas herramientas predictivas. Se requiere una nueva forma de abordar los problemas. Normalmente los miramos con el mismo arsenal de conceptos, metodologías y recursos. La lógica abductiva es una forma de pensamiento que echa un vistazo a los problemas sin las ataduras de la lógica lineal, generando nuevas ideas y soluciones ante los desafíos emergentes. Hay quien, por otra parte, habla del pensamiento lateral (De Bono) o disruptivo como metodología para abordar las situaciones que emergen del nuevo mundo donde vivimos. Esta forma de pensar se potencia con la mirada colectiva, es decir, la colaboración entre las personas.

8. **Creatividad.** El aprendizaje, el cambio y el desarrollo son inherentes a todo sistema vivo. ¿Cómo se manifiestan estos procesos en las redes de una organización? Desde mi punto de vista, la vitalidad de una organización radica en su capacidad creativa, que es la que movilizará entonces estos procesos. La creatividad sería el nutriente de las redes colaborativas dentro de la organización. Como también, por otro lado, un mecanismo para las adaptaciones ante las dinámicas del entorno. Sin embargo, esta capacidad sólo se potenciará en la medida en que la misma organización cree las condiciones para que surja. Por otra parte, la creatividad es la que permite que se produzca la innovación. La reverberación de ideas a partir de la generación de espacios y confianzas que permitan su manifestación se tendría que convertir en una práctica recurrente en la organización del futuro.

9. **La ecología de la acción.** Para hacer frente a la incertidumbre se ha tener en cuenta la propia complejidad de lo que hacemos y decidimos en la medida en que somos conscientes de que generamos impactos y que éstos se nos devuelven en nuevas perturbaciones a nuestra propia organización. Eso supone tener en cuenta el riesgo, azar, iniciativa, decisión, lo inesperado, lo imprevisto, una consciencia de desviaciones y transformaciones posibles. No somos inocuos en las decisiones que tomamos y las acciones que emprendemos, así como tampoco somos asépticos a las de los otros. La recursividad está cada vez más presente en las acciones humanas, las que forman parte de una trama entretejida de acciones y comunicaciones que acaban incidiendo en todo lo que hacemos y dejamos de hacer.

10. **Observar la naturaleza.** Como última reflexión querría acabar con la idea con la que iniciaba este decálogo: la nueva visión del mundo basada en la metáfora del organismo vivo. Esto supone, como diría Fritjof Capra, aprender de la vida. Cuanto más comprendamos el funcionamiento de los sistemas vivos, más lecciones podremos aprender para aplicarlas a las organizaciones. Así como la ciencia y la arquitectura extraen aprendizajes de la naturaleza para aplicarlos en sus propios campos de saber, la gestión organizacional tendría que explorar este yacimiento natural para generar sus propias lecciones. Eduard Punset, en su libro *Adaptarse a la marea*, hace un excelente recopilatorio de estas lecciones. En este brevísimo texto sólo me atreví a considerar una: la visión mecanicista se fundó en el control de la organización para la consecución de su propósito. La naturaleza nos enseña que los sistemas vivos no pueden ser controlados, sino perturbados, lo que significa que las organizaciones, más que controladas pueden ser influenciadas, dándoles impulsos más que instrucciones. Una organización que funciona como sistema vivo gasta mucha menos energía, ya que las perturbaciones significativas captarán la atención de la organización y desencadenarán cambios estructurales.

Las organizaciones tienen necesidad de orden y de desorden. En un universo de orden puro no habría innovación. De la misma manera, no habría existencia posible en el puro desorden. Por eso es vital para una organización desarrollar la capacidad adaptativa en un entorno de alta incertidumbre, donde no hay estabilidad fija, sino dinámica, donde no hay un punto de estabilidad, sino muchos. No existe una receta única para manejarse en la incertidumbre, para explorar el tráfico sucesivo entre orden y desorden. Lo que aquí he intentado compartir son algunas reflexiones sobre aquellos elementos que, según creo, tendría que tener una organización capaz de navegar por los océanos de incertidumbre a través de aquellos archipiélagos de certezas que sea capaz de crear. Se me ocurre, finalmente, que la lucha contra la incertidumbre radica en la innovación permanente y sistemática; dicho de otra manera, en la aptitud del conjunto de la organización de reinventarse y reorganizarse para hacer frente a los procesos de desintegración.

## Colaborar para sobrevivir en tiempos de incertidumbre

El último libro de Daniel Goleman [7], *Inteligencia ecológica*, contiene algunas de las ideas que más me han ocupado y entusiasmado últimamente. Principalmente la de por qué el patrón de la colaboración es clave en el mundo de las organizaciones de hoy y del futuro, y cómo se tiene que hacer para que este patrón se convierta en una práctica incorporada en las organizaciones. El título del libro podría hacer pensar que Goleman nos habla desde una sensibilidad medioambientalista; sin embargo, aunque en parte es así, no lo es en el fondo. No es un libro ecologista, es un libro que nos invita a reflexionar sobre el mundo que emerge y el impacto que éste tiene sobre la forma en que nos organizamos y convivimos en las organizaciones. El viejo paradigma del *management* y de la teoría de organización, que podríamos ilustrar con la visión taylorista de la empresa, no nos sirve para entender y actuar en un mundo que se ha hecho mucho más dinámico, incierto, frágil, interdependiente y complejo.

¿Qué nos dice Goleman de eso? Para comprenderlo no es suficiente una mente. Ésta no es capaz de integrar toda la información que se requiere para hacer inteligible una realidad, por lo cual se requiere la aparición (emergencia) de la inteligencia colectiva, como la de los insectos sociales, la cual sólo es posible mediante la colaboración. *Colaborar* viene del latín *co-laborare* y denota la actividad de trabajar juntos por un propósito común. Esta actividad es tan humana que está en nuestra genética, ya que ha sido uno de los patrones que la selección natural ha premiado puesto que nos ha permitido sobrevivir y ser más fuertes como especie. Con todo, actualmente el paradigma clásico del *management* lo ha inhibido muy fuertemente. Goleman nos invita a recuperarla y re-pensarla.

Quiero invitaros a un diálogo comentado del libro de Goleman para leerlo a partir de la clave de cómo es de necesaria la colaboración para hacer frente a los retos que las organizaciones tienen hoy. Los textos en cursiva y gris son textuales del libro, a los cuales sigue mi comentario.

### 1. Aprender de los sistemas vivos

*Los ecologistas nos dicen que los sistemas naturales operan en múltiples escalas. A nivel macro hay ciclos biogeoquímicos globales, de la misma manera que para el flujo de carbono, donde los cambios en las proporciones de los elementos se pueden medir no sólo a través de los años, sino a través de los siglos y de las edades geológicas. El ecosistema de un bosque balancea la interacción entrelazada de especies de plantas, animales e insectos, bajando a las bacterias de la tierra, donde cada uno encuentra un nicho ecológico para explotar, y sus genes evolucionan conjuntamente. En el nivel micro los*

*ciclos siguen su curso en una escala de micrones o milímetros, en tan sólo segundos<sup>1</sup>.*

*¿Cómo percibimos y entendemos que todo eso marca una diferencia crucial? “El árbol que provoca en algunos hasta lágrimas de alegría, para otros sólo representa algo verde que se interpone en el camino”, escribió el poeta William Blake hace dos siglos. “Algunos ven en la naturaleza todo lo ridículo y la deformidad y una minoría ve la naturaleza como un absoluto. Pero a los ojos de la imaginación del hombre, la naturaleza es la propia imaginación. Como un hombre es por lo que ve.”*

*La inteligencia ecológica nos permite comprender los sistemas en toda su complejidad, así como la interacción entre lo natural y los mundos creados por el ser humano. Pero esta comprensión exige un vasto acervo de conocimientos, tan grande que ningún cerebro por sí solo puede almacenarlo todo. Cada uno de nosotros necesita la ayuda de los otros para navegar por las complejidades de la inteligencia ecológica. **Tenemos que colaborar<sup>2</sup>.***

**Ésta es la nueva máxima para sobrevivir en los tiempos de la complejidad y la incertidumbre<sup>3</sup>. El nuevo paradigma de ver y pensar la realidad se traslada desde una mirada centrada en la materia, las cosas, las estructuras, hacia una focalizada en la relación, el vínculo, las redes, la colaboración. Es en este marco conceptual que la colaboración tiene un sentido práctico intenso y clarificador. Gregory Bateson proponía precisamente como nueva forma de pensar una que sustituyera los objetos por las relaciones.**

## **2. La inteligencia colectiva: cooperar más y desmarcarse menos**

*Convencionalmente los psicólogos ven la inteligencia como un atributo que sólo radica en un individuo. Pero la habilidad ecológica que necesitamos para poder sobrevivir hoy en día tiene que ser una inteligencia colectiva, una que aprendemos y dominamos como especie y que reside de forma distribuida entre redes de personas deslocalizadas. Los desafíos a los cuales nos enfrentamos son demasiado variados, sutiles y complicados para ser comprendidos y superados por una sola persona; su reconocimiento y solución requieren intensos esfuerzos de una amplia gama de expertos, empresarios, activistas —de todos nosotros. Como grupo tenemos que saber a qué peligros nos enfrentamos, cuáles son sus causas, y como hacerlos inofensivos, por un lado, y, por otro, ver las nuevas oportunidades que ofrecen estas soluciones —y necesitamos la determinación colectiva para hacer todo esto.*

---

<sup>1</sup> En gris y cursiva són textos traducidos por mí del libro de Daniel Goleman que aquí comento.

<sup>2</sup> La negrita es mía.

<sup>3</sup> En naranja, mis comentarios a la reflexión de Goleman.



Comprender el problema es un paso necesario para la inteligencia ecológica. Un problema mal conceptualizado es un problema mal resuelto. Si los problemas a que nos enfrentamos son cada vez más volubles e indeterminados, la inteligencia ecológica nos invita a generar un sistema de alerta y comprensión de la realidad, de la cual siempre conoceremos sólo una parte, por lo cual colaborar con otros se convierte en imperativo [...].

*Los antropólogos evolutivos reconocen la habilidad cognitiva requerida para la inteligencia compartida como una capacidad humana distintiva, ya que ha sido fundamental para ayudarnos a sobrevivir como especie. El más reciente valor añadido en el cerebro humano incluye nuestro circuito para la inteligencia social, lo que permitió a los primeros seres humanos utilizar complejas formas de colaboración para cazar, emparentarse y sobrevivir. **En el mundo de hoy necesitamos todavía más estas mismas capacidades para intercambiar conocimiento, con vistas a superar los nuevos desafíos que determinarán nuestra supervivencia.***

La colaboración tiene un sentido: compartir información y conocimiento para poder entender los desafíos que tienes que afrontar y actuar ante ellos. Cuanto más conocimiento tengas sobre una realidad, en mejores condiciones estarás para afrontarla. El conocimiento se convierte, por tanto, en un factor clave para las organizaciones [...].

*Un colectivo, sea de amigos o familiares, dentro de una empresa, o a través de toda una cultura, expande la conciencia del grupo a través de la inteligencia distribuida. Cuando una persona capta una parte de esta compleja red de causa y efecto (que es la realidad) y lo comunica a los otros, esta idea (hallazgo) se convierte en parte de la memoria grupal, que podrá ser utilizada por otro miembro del grupo cuando la requiera. Así, la inteligencia compartida crece mediante las contribuciones de las personas que anticipan esta comprensión y después la difunden entre el resto del grupo. Por lo tanto, necesitamos scouts, exploradores, que nos alerten sobre las verdades ecológicas con las que hemos perdido el contacto o aquéllas que aún hay que descubrir.*

*Las grandes organizaciones encarnan la inteligencia distribuida. En un hospital, un técnico de laboratorio realiza ciertas tareas, una enfermera quirúrgica otras, un radiólogo otras diferentes: coordinar todas estas habilidades y conocimientos permite a los pacientes recibir una buena atención. En una empresa de ventas, los departamentos de finanzas, marketing y planificación estratégica representan una pericia única. Sin embargo, estas partes —aparentemente desconectadas— operan como un todo a través de la coordinación, y de la comprensión compartida.*

Ahora bien, en la práctica el comportamiento de silos (estancos) sigue

prevalciendo en muchas organizaciones, lo que convierte cada una de esas islas en realidades desconectadas de los objetivos estratégicos de la organización. Todo eso, en una medida importante, es fruto de la falta de una cultura del compartir.

*El carácter compartido de la inteligencia ecológica es sinérgico con la inteligencia social, lo que nos da la capacidad para coordinar y armonizar nuestros esfuerzos. El arte de trabajar juntos de manera eficaz, como un equipo de alto rendimiento, combina habilidades como la empatía y la perspectiva de usar la franqueza y la cooperación para crear vínculos de persona a persona que permitan obtener información de valor añadido como parte de este viaje. La colaboración y el intercambio de información son vitales para aunar los hallazgos ecológicos esenciales y necesarios para generar la base de datos que nos permita actuar para producir el bien.*

### 3. El ejemplo de los insectos sociales para fomentar la colaboración

*La forma que adoptan los enjambres de insectos nos sugieren otro sentido en el cual la inteligencia ecológica puede ser distribuida entre nosotros. En una colonia de hormigas ninguna de ellas abarca el panorama del conjunto, ni conduce a las otras hormigas (sólo la reina pone huevos); en cambio, cada hormiga sigue unas simples reglas de oro para trabajar colaborativamente en una infinidad de formas para conseguir las metas de la autoorganización. Las hormigas encuentran la ruta más corta hasta una fuente de alimento interconectadas a través de normas simples, como seguir el sendero de feromonas más fuerte. La inteligencia del enjambre permite que un objetivo mucho más amplio pueda ser alcanzado como resultado de un gran número de actores siguiendo unas reglas sencillas. Ninguno de los actores necesita dirigir los esfuerzos del otro para lograr la meta general, ni tampoco hay ninguna necesidad de un director centralizado.*

De la misma manera que muchos de los avances científicos y técnicos han tenido lugar después de hacer una aguda mirada a la naturaleza, se podrían repensar nuestras creaciones humanas del ámbito social, como las organizaciones, observando profundamente los sistemas vivos.

*Cuando se trata de nuestros objetivos colectivos ecológicos, las reglas del enjambre podrían reducirse a:*

- 1. Conocer tus efectos.*
- 2. Favorecer las mejoras.*
- 3. Compartir lo que aprendes.*



*Así, una inteligencia de enjambre se traduciría en una mejora en curso para nuestra inteligencia ecológica a través de una atenta conciencia de las verdaderas consecuencias de lo que hacemos y compramos, y de la voluntad de cambiar para mejor, y la difusión de lo que sabemos para que otros puedan hacer lo mismo. Si cada uno de nosotros en el enjambre humano seguimos estas tres reglas sencillas, después juntos podemos crear una fuerza que mejore nuestros sistemas humanos. Ninguno de nosotros tiene un plan maestro o es el depositario de todo el conocimiento esencial. Todos seremos empujados hacia una mejora continua del impacto humano en la naturaleza.*

El conocimiento brota mejor en entornos diversos; cuanto más creatividad interrelacional haya, más conocimiento obtendremos de ésta. En consecuencia, en cualquier diseño organizacional que opte por la descentralización y las redes de inteligencia distribuida, habrá más capacitados en la organización para comprender los desafíos y reaccionar ante ellos [...]

*Las señales de los albores de este cambio en la conciencia colectiva son sobradamente visibles a nivel mundial, desde los equipos directivos que trabajan para hacer que sus empresas sean más sostenibles, hasta activistas de barrio que distribuyen bolsas para la compra reutilizables —sustituyendo las de plástico por unas de tela—, donde las personas están motivadas por la creación de una forma de interacción con la naturaleza que transforma nuestras propensiones de compromisos de corto plazo hacia otros de largo plazo. Ciertamente, las investigaciones de alto perfil sobre los innumerables peligros que la actividad humana plantea a los ecosistemas de nuestro planeta, como el creciente estudio del calentamiento global, son un simple comienzo. Tales esfuerzos ayudan a elevar nuestro sentido de urgencia. Sin embargo, no podemos parar aquí. Necesitamos recoger sobre el terreno los datos detallados y sofisticados que pueden orientar nuestras acciones. Para eso se necesita un análisis exhaustivo y permanente, y una disciplina determinada, y la búsqueda de la inteligencia ecológica.*

La inteligencia colectiva es, al fin y al cabo, una propiedad emergente de un sistema social (empresa, Estado, organización, familia, club de fútbol, etc.).

La idea de emergencia afirma que el todo es más que la suma de sus partes. Eso es que también hay que considerar las específicas conexiones e interrelaciones entre estas partes (¡el vínculo importa más que los objetos!). La emergencia está muy vinculada a la complejidad, ya que en estos fenómenos el todo es más que la parte y su comportamiento es poco predecible. Y pensar la complejidad es descubrir ambigüedad, interacción y ambivalencia donde antes sólo había simplismo. Para emprender esta hercúlea tarea necesitamos desarrollar la capacidad de la inteligencia ecológica que nos propone

Goleman. Para conseguirlo, lo primero que tendremos que hacer es aprender a desaprender la forma como pensamos.

## No hace falta organización, sino organizarse

Hace ya bastante tiempo que me ronda una inquietud: ¿son realmente necesarias las organizaciones tal como fueron pensadas en su momento? ¿No necesitamos reinventar las formas de organización, no sólo para ser más eficientes sino para convertir el trabajo en un lugar con sentido y propósito? ¿Cuáles son los diseños de organización que permiten que se consiga acoger a las personas que trabajan y hacerlas sentir partícipes del proceso de negocio y, muy especialmente, aprovechar su creatividad para ponerla a disposición de la innovación que la misma organización requiere?

En los tiempos que corren uno de los cambios más destacados es la determinación de cuánta organización necesitamos para alcanzar los objetivos que nos proponamos. Las empresas, el Estado y la sociedad civil se estructuran en organizaciones que aglutinan a personas; definen roles, dividen el trabajo, se coordinan con el fin de cumplir un propósito, etc. Maximizar utilidades, prestar servicios, cumplir una meta social, etc., son algunas de las motivaciones que tenemos para crear organizaciones. ¿Ahora bien, los actuales diseños organizacionales cumplen sus propósitos? Yo tendería a pensar que no. Las organizaciones son muy poco flexibles y, en consecuencia, poco adaptables a los cambios del entorno, las personas tienen poco espacio para expresar su creatividad, no se establecen las redes colaborativas potenciales, no se genera innovación, los ciclos de vida son cortos; por lo tanto, no estamos ante un escenario muy optimista para la organización tradicional basada en el paradigma tayloriano.

Por eso he pensado que no hace falta para el mundo actual tener grandes estructuras organizacionales, sino más bien patrones de organización. La red en torno a la cual se estructura la colaboración. Hay que organizarse más que una organización. Fundamentalmente por un hecho muy singular del mundo actual: es necesario compartir/colaborar. El mundo complejo de hoy requiere del pensamiento complejo, y eso quiere decir cambiar la cultura de trabajo de antes. Las TIC han hecho posible un mundo global, donde compartir es el antónimo de depredar. Se puede superar la competencia depredadora para adentrarse en formas de compartir: nichos de negocio, mercados, información, proveedores, clientes, objetivos estratégicos, etc.

Para maximizar el potencial creativo y la capacidad de aprendizaje de una organización, es crucial que sus directivos y ejecutivos comprendan

la interrelación entre sus estructuras formales y sus redes informales autogenerativas. Las primeras son un conjunto de normas y reglas que definen las relaciones entre personas y tareas y determinan la distribución del poder dentro de la organización. Los límites son establecidos mediante acuerdos contractuales que delimitan subsistemas (departamentos) y funciones bien definidas. Las estructuras formales se describen en los documentos oficiales de la organización —diagramas organizativos, reglamentos internos, sus estrategias y sus procedimientos. Por el contrario, las estructuras informales son redes de comunicaciones fluidas y fluctuantes. La noción de *red* es la propiedad emergente de las nuevas organizaciones. La capacidad de estructurarse internamente en forma de red y en relación con su entorno está constituyéndose en un valor clave de las organizaciones. La fuerza vital de una organización —su flexibilidad, su potencial creativo y su capacidad de aprendizaje— radica precisamente en la capacidad de generar redes en su interior y con su entorno. Juan Freire [7] habla de la *organización interfaz*, es decir, de aquella que se acopla y desacopla con rapidez y ductilidad entorno a proyectos, objetivos.

Una red tiene dos componentes: personas y prácticas comunes, tras un objetivo común. Las redes se encarnan físicamente en estas personas que se implican en una práctica común. Cuando entra una persona nueva, la red puede reconfigurarse; cuando alguien se va, la red cambiará de nuevo o, incluso, puede llegar a romperse. En la organización formal, en cambio, las funciones y las relaciones de poder son más importantes que las personas, motivo por el cual persisten en el tiempo aunque éstas cambien. La red permanece en el tiempo mientras el propósito que lo aglutine sea vigente. Una red también funciona según unas reglas. Las que emergen de la misma red, es decir, de sus miembros. No existen acciones humanas sin reglas. Sin embargo, las reglas de la red son intrínsecas a ella y por lo tanto maleables ante perturbaciones o cambios de entorno. ¡Ah! y son singulares a esa red, por lo tanto, no son necesariamente transferibles a otra. De aquí que la organización no tendría que ser una estructura permanente, sino una propiedad emergente del sistema que la requiera.

Esta reflexión es particularmente importante para las organizaciones actuales, basadas en el conocimiento, en las cuales la lealtad, la inteligencia y la creatividad son los activos más valiosos, justamente aquéllos que creemos que mejor pueden potenciarse con una red.

La naturaleza es una fuente de enseñanza para las organizaciones humanas. Por eso quiero acabar esta reflexión con un ejemplo que leí del médico y consultor organizacional, Pere Monrás [8]: “El ejemplo de la biología es bien claro. La célula vive y se desarrolla por el efecto membrana. En la membrana

es donde se dan todos los intercambios. Y al decir eso, ya no cabe la vieja pedagogía donde la acción/reacción valían. Se descubre el placer de la membrana, del intercambio de una autonomía con interdependencia, de la pertenencia a un cuerpo social en el cual todos hacen aportaciones para ser ellos mismos, del mismo acto de hacer el amor donde los cuerpos y los espíritus crean, conectan e intercambian lo mejor de ellos mismos, donde la penetración y el acogimiento tienen sentido en el juego que se da”.

## ¿Cómo trabajar de forma colaborativa y no morir en el intento?

El trabajo colaborativo es un objetivo apreciado por los gerentes para mejorar el rendimiento de sus organizaciones. Y, como sea, se busca, se incentiva y se recurre a muchas pócimas, metodologías y consultorías. Me ha tocado ver, escuchar y debatir cómo se va instalando la práctica del trabajo colaborativo en las organizaciones. Generalmente, según mi experiencia, no es mucho lo que se adelanta al cambiar la inercia no colaborativa que duerme en la historia de las organizaciones. Podría parecer que a los que se les invita a colaborar, lo hacen más para hacer realidad el sueño de un gerente que por propia motivación. De esta manera, y muy dispuestos, se someten a reflexivas charlas sobre las ventajas del trabajo en equipo, o bien a prácticas deportivas que representan, en un contexto muy diferente, el ideal de la colaboración. Pero las cosas siguen más o menos igual. Como máximo se consigue un bonito sueño de una noche de verano...

Tanto desde las organizaciones como desde las consultorías, ya hace tiempo que el trabajo en equipo se ha convertido en el *santo grial* de la empresa. Cuantos mejores equipos tengamos, mejor nos irá, parece poder leerse detrás de cada una de estas iniciativas. Se invoca constantemente como solución de los problemas de gestión. Sin que nos demos cuenta de que de esta manera vamos dando paso a una nueva enfermedad organizacional: la *teamdinitis*, como tan lúcidamente la denomina Arbonías [9]. La verdad es que este objetivo no es malo por sí mismo, sino por la manera en cómo se llega a él. Otra vez, como nos recuerda Punset [10], el viaje es más importante que conseguir el objetivo, cuando de felicidad hablamos, según el reconocido divulgador científico. Afirmación que, por cierto, podemos tomar prestada para aplicarla a las organizaciones que quieren desarrollar el trabajo en equipo o de forma colaborativa.

¿Qué cuestiones, desde mi punto de vista, son claves cuando una organización se plantea introducir el trabajo colaborativo con éxito y no morir en el intento?

Aquí dejo algunas ideas que nacen de la experiencia personal.

1. Aunque parezca obvio, la realidad demuestra que no lo es tanto: preguntarse **por qué queremos fomentar el trabajo colaborativo**. ¿Qué propósito tenemos, qué queremos conseguir con lo que hoy no tenemos? Desde la perspectiva que me interesa exponer aquí, lo ideal sería que la necesidad del trabajo colaborativo estuviera vinculada a una estrategia de gestión del conocimiento en la organización. Es decir, un modelo estratégico para optimizar el uso del conocimiento y dar competitividad a la organización, o para mejorar la innovación. La colaboración se transforma, entonces, es un componente que facilita el flujo, la difusión y la explotación del conocimiento.

2. **En qué parte de la organización queremos incorporar la práctica colaborativa**. ¿Dónde queremos introducirla? Eso nos lleva a una exigencia. Tenemos que saber cuál es el conocimiento que tiene la organización, ya que es lo que queremos movilizar a través de la colaboración. La identificación del conocimiento que queremos movilizar nos permite saber qué habilidades y requerimientos se plantean a las personas que lo tendrán que hacer fluir entre su comunidad o bien en toda la organización.

3. **Tenemos que saber qué tipo de estructura tiene**. La estructura organizacional es un sistema de incentivos y desincentivos para instalar patrones de acción o de trabajo. Un diseño organizacional no es en absoluto aséptico. Hay los que fomentan un tipo de prácticas, por ejemplo la creatividad, y los que fomentan otras. Por lo tanto, el trabajo colaborativo tiene que ir acompañado de un marco organizacional que lo estimule y, sobre todo, que lo vaya rehaciendo constantemente.

4. **¿Quiénes són las personas que necesitan colaborar**, o a las cuales la empresa se lo pide? Un buen diagnóstico de las prácticas de trabajo preexistentes permite identificar donde están los atractivos u obstáculos para generar el cambio de patrón de relación. Normalmente no se tiene en consideración este rasgo en el grupo objetivo, lo que dificulta, en caso de resistencias, la aplicación de la práctica. Por tanto, una buena radiografía del grupo en cuestión es necesaria para introducir el trabajo colaborativo. Saber cómo trabajan, qué actividades existen entre ellos, si las hay, de qué manera hacen fluir el conocimiento, que prácticas informales existen, etc.

5. No basta con todo lo anterior. No será suficiente si no diseñamos la forma de como construiremos el equipo de trabajo colaborativo. Desmontar unas prácticas e instalar otras requiere un **plan de trabajo que aborde las dimensiones de hábitos, creencias y valores de las personas involucradas**. Se requerirá, por lo tanto, un plan de acompañamiento que tendrá que tener en cuenta los rasgos referidos en el punto anterior como objetivo a mitigar. No

hay, por otro lado, un plan predeterminado, sino que hay que construirlo. Este tipo de acompañamiento es muy idiosincrático, contextual y personal, por lo cual no admite la aplicación mimética de planes que han funcionado en otros contextos u organizaciones, pero sí que permite aprender de ellos.

6. El trabajo en equipo **requiere una motivación que permita desarrollarlo**. Eso significa que la gente lo tiene que experimentar e interiorizar, es decir, sentirlo en el cuerpo. La motivación no sólo se tiene que basar en el estímulo intrínseco, en el valor que cada uno da a la nueva práctica, en la medida de lo que ésta aporta a lo que hace cada persona. Ciertamente este tipo de estímulo es fundamental ya que es lo que perdura más. A partir de la observación que he hecho de las organizaciones, la incorporación del trabajo colaborativo requiere un incentivo externo adicional. La organización tiene que *premiarlo*, o bien reconocerlo, de manera que los que lo practican se sientan incentivados a hacerlo. A menudo hay personas que piensan que *colaborar* significa *trabajo adicional*, que controlarán a los compañeros y que se expondrán más y, por lo tanto, se harán más vulnerables, que lo que antes hacían solos de forma más rápida, ahora lo tendrán que compartir y el proceso será más lento. No se aleja mucho de la realidad, esta apreciación. El matiz que percibo es que se trata de una situación momentánea y que se revierte si tenemos un buen sistema de incentivos.

7. Peter Drucker [11] decía que lo que no se puede medir no se puede gestionar. El hecho de evidenciar lo que significa para la organización el trabajo colaborativo en términos de resultados es un asunto que tenemos que abordar. **El trabajo colaborativo se tiene que medir**. Tenemos que dar transparencia a los impactos y resultados que alcanzamos con él. Eso implica que hace falta definir y formular unos indicadores que hagan posible medirlo. Me refiero fundamentalmente al conocimiento de la actividad de las redes de trabajo colaborativo, los resultados alcanzados, su impacto en la organización y la calidad de los anteriores.

8. La implantación del trabajo colaborativo no es un proceso automatizado ni despersonalizado. Al contrario, la calidad de las relaciones personales es clave para una buena *puesta en escena*. Por lo tanto, para hacer fluir las dinámicas personales, establecer confianzas y reciprocidad, es importante **que descubramos los liderazgos naturales que hay entre las personas involucradas**. Identificar los líderes nos permite tener aliados en el grupo de impactados y con eso hacer que el cambio sea menos ajeno a las personas. Quien lidera, además, es quien tiene que ir recordando de forma permanente la visión que ha animado la introducción del trabajo colaborativo. Eso no se hace para amenazar a nadie, sino para hacer mejor las cosas. Los líderes tienen que retroalimentar el estado del grupo para ir haciendo los ajustes

necesarios al proceso; son capaces de leer más allá de las palabras y saber con más certeza en qué se centra la gente. Introducir el trabajo colaborativo es un proceso de aprendizaje adaptativo que requiere flujos de información dinámicos y ajustes constantes al proceso mismo.

9. Los procesos de cambio toman su tiempo. Normalmente los costes aparecen pronto, mientras que los éxitos (o resultados esperados) lo hacen a medio o largo plazo. **Es importante, en consecuencia, planificar metas a corto plazo para obtener éxitos pronto.** El trabajo colaborativo pide un esfuerzo personal: cambiar las rutinas establecidas por unas nuevas; por lo tanto, es importante mostrar que lo que se está haciendo genera resultados. Todo proceso adaptativo —como es el trabajo colaborativo en un entorno donde no existía— requiere que identifiquemos metas asequibles y demostrables a corto plazo.

10. **Este tipo de proceso tiene que generar aprendizajes.** La forma de hacerlo es sistematizar la práctica. No se puede dejar al azar de la improvisación, aunque también puede haberla en gran medida. Con todo, tiene que haber un proceso que vaya levantando, sistematizando y concluyendo lo que se ha hecho. En otras palabras, tenemos que gestionar el conocimiento de la introducción de las prácticas de trabajo colaborativo. Éste es un conocimiento imprescindible para los tiempos que vienen. Las organizaciones que aprenden de sí mismas parten de peldaños más altos de la evolución organizacional en entornos complejos.

Estas ideas no pretenden formar un *corpus* dogmático, son simplemente fruto de la experiencia que me ha tocado vivir como consultor organizacional. Seguramente hay más ideas y mejores para compartir. Quizás de una interacción podamos sacar un nuevo documento más completo para hacer frente a este gran desafío que tienen las organizaciones cuando quieren establecer el trabajo colaborativo como remedio de sus problemas de gestión y resultados. Quizás así los ayudamos a superar eventuales *teamdinitis*.

## Hacia una organización más viva que maquinal

Los vertiginosos cambios que desde hace tiempo se están produciendo en la economía y la sociedad están haciendo emerger un nuevo paradigma para la comprensión del lugar que tienen que ocupar las organizaciones.

Lo que estos cambios están mudando, entre otras cosas, es la metáfora de la empresa: desde la visión maquinal hacia una concepción de la empresa como organismo vivo, en el cual el elemento central y determinante es precisamente



la persona. Se ha invertido mucho en las cosas y en la tecnificación, pero hoy más que nunca estamos tomando conciencia de que el simple conocimiento técnico de los procesos no asegura el éxito en una organización. Son las personas que hay detrás de todos estos mecanismos las que, en definitiva, determinan la eficacia y la consecución de los objetivos. Y es el conocimiento que ellas tienen lo que garantiza la creación de la inteligencia colectiva en las organizaciones.

Desde mi perspectiva, los aspectos de mayor relevancia que caracterizan la nueva metáfora de la organización viva son los que comparto a continuación:

- La eficiencia en la organización viva está relacionada con la autonomía de las personas, mientras que en la organización como máquina lo está con el control de procesos.
- En la organización viva el aprendizaje se produce de forma natural y evolutiva; en la maquina se diseña.
- La flexibilidad y disposición al cambio es otro atributo de la empresa viva. En la organización como máquina, la rigidez no deja espacio a la adaptación.
- Los errores son bienvenidos y estimulados, en la medida en que son el camino para la innovación continua. Para la visión mecanicista todo tiene que funcionar como un reloj. Por lo tanto, el error es una equivocación.
- La organización se estructura como una red, como una interfaz, tanto hacia afuera como hacia adentro. Las estructuras verticales y jerárquicas de la organización como máquina no son las adecuadas para generar los espacios de creatividad y confianza entre las personas miembros de la organización.
- La organización como organismo vivo necesita crear entre sus miembros un fuerte sentido de identidad y una comunidad colectiva de valores. La organización maquina ve sus miembros como un recurso externo e intercambiable. Las nuevas organizaciones se sustentarán en la creación de comunidades de práctica basadas en la compartición de valores.
- En este mismo sentido, si estas organizaciones quieren maximizar su potencial creativo y de aprendizaje, tendrán que comprender tanto sus estructuras formales como informales.
- Un nuevo liderazgo más facilitador y estratégico que cree las condiciones para la emergencia y las condiciones que potencien la creatividad. El estilo de liderazgo mesiánico y autoritario no es funcional en la organización emergente.



- A diferencia de la máxima del antiguo orden: la tecnología al servicio de la productividad, en el nuevo paradigma la tecnología tiene que estar al servicio de las personas, fundamentalmente para facilitar las redes de conversaciones y creación de conocimiento.
- Se tiene que valorar el conocimiento tácito de las organizaciones, promoviendo su explicitación, difusión y explotación. Las organizaciones maquinales se han valorado en función de sus activos tangibles.

## Creatividad y trabajo colaborativo en el sector público

“A pesar de la publicidad actual, el mundo no cambia a razón de una persona a la vez. Va cambiando en la medida en que las redes de relaciones se van formando entre personas al descubrir que comparten una causa en común y una visión de lo que es posible”. Margaret Wheatley [12]

Hace algunos meses, durante el desarrollo de una consultoría para el fortalecimiento del trabajo colaborativo en un servicio público chileno, uno de los participantes reaccionó a los planteamientos introductorios del facilitador con las palabras siguientes: “A mí me encanta el trabajo en equipo, pero la verdad es que no tengo tiempo para practicarlo en el trabajo”. ¿Dónde, sino?, me pregunté. Ciertamente, por la cabeza de esta persona giraba una idea muy arraigada en la visión de que el trabajo colaborativo es una práctica para estar en *buena onda* más que una necesidad para generar valor en la organización.

Sin embargo, en el mundo del *management* se está extendiendo cada vez más la idea de que la cooperación es un requerimiento necesario para la creación de valor. Desde David Ricardo se ha exaltado la ventaja competitiva como el atributo desde el cual las naciones, y luego las organizaciones, podían alcanzar resultados positivos en sus cuentas. ¡En pocas palabras, el éxito! Eso llevó a que las empresas se estructuraran en un marco de competitividad que a veces se extendía hasta la depredación sistémica, sin tener en cuenta la ecología, la desigualdad social y las personas como eje central de la empresa. En la economía del conocimiento y en el mundo empresarial más consciente del buen uso de este atributo, la clave de la productividad y de la creación de riqueza radica en la COOPERACIÓN. Sin ella no se puede crear y difundir conocimiento. Éste sólo existe como acto relacional; por lo tanto, depende de las redes de personas que lo crean, almacenan, difunden, explotan y recrean. El proceso por medio del cual se facilita su creación, divulgación y explotación es uno en el cual se producen interacciones, conversaciones, entre las personas que forman parte de una comunidad de trabajo.

Las organizaciones surgidas bajo la mirada del paradigma industrial se estructuraron partiendo de la verticalidad, la especialización y el mando y control. En estas circunstancias el hecho de cooperar no tenía mucho sentido. Sin embargo, el mundo de hoy pide organizaciones más flexibles, dúctiles y dinámicas, en las cuales el conocimiento es la fuente de la innovación y la generación de riqueza. Por eso, su *gestión* es clave para el éxito de las organizaciones. Cooperar no es sólo estar en buena onda; es, más bien, una necesidad para la creación de valor.

Aun así, aunque el trabajo colaborativo está en boca de muchos y disfruta actualmente de un reconocimiento incomparable, su aplicación en las organizaciones tiene sus limitaciones. La primera es que su implantación no depende sólo de la voluntad de las personas, sino también de factores contextuales: cultura y organización. La cultura se refiere a las creencias predominantes en las maneras de hacer de una organización. Esta cultura tiene que fomentar valores como la confianza y la creatividad. Por otro lado, otro factor contextual que facilita la implementación de la cooperación es la estructura organizacional. Para actuar bajo los principios de la colaboración, la organización se tiene que diseñar para que ésta ocurra; sus procesos y diseño organizacional tienen que ser pertinentes.

La segunda limitación son los medios a través de los cuales se pasa de las formas de trabajo en silos a las rutinas colaborativas. La experiencia nos enseña que no es factible aprender los nuevos códigos de trabajo a través de modelos de aprendizaje que no tengan en cuenta el *saber hacer*. Aprender a trabajar de forma colaborativa fuera del contexto de trabajo es tan absurdo como aprender a ir en bicicleta leyendo un manual. Por esta razón quiero explicaros una experiencia exitosa de aplicación del trabajo colaborativo en el sector público chileno.

## Un caso de innovación colaborativa

Hay muchos casos de éxito de trabajo colaborativo. Y, por suerte, cada vez hay más. Sin embargo, quiero hablar de uno en particular que me ha tocado observar de forma detallada. Aunque incipiente e informal, es igualmente efectivo. Se trata de un equipo de trabajo en la Fiscalía Centro Norte del Ministerio Público de Chile. El Área de Tramitación de Causas, dependiente de la Unidad de Gestión Administrativa, es la responsable de atender los requerimientos administrativos de la fiscalía especializada una vez se le asignan las causas, y dar apoyo a la tramitación de sus diligencias. Para cumplir los procesos, esta Área distribuye sus tareas en nueve subáreas, de

las cuales se encarga su respectivo coordinador. El Área está constituida por un administrador y nueve coordinadores de línea.

En el año 2007 una reunión rutinaria de planificación y revisión de metas acabó convirtiéndose en toda una innovación. Y, como suele pasar, sin ninguna intención de que esta reunión se transformara en lo que hoy es. Por otro lado, el otro ingrediente de esta combinación sinérgica fue el liderazgo ejercido por el jefe del Área, que tuvo la sensibilidad de percibir que el contexto iba generando brechas en las diferentes líneas de procesos de su Área. La alta especialización de los gestores de línea fue provocando un efecto de aislamiento entre líneas y cegueras en el control de gestión.

Para romper estos silos el jefe de Área convocó una reunión con el fin de preparar el Informe de metas del primer semestre de 2007. La reunión tuvo un formato particular y salió de los esquemas tradicionales. Como el objetivo era preparar el informe del primer semestre, la reunión se diseñó de la manera siguiente: cada coordinador tenía que llevar preparado un pequeño discurso de 100 palabras sobre lo que había hecho durante el semestre, qué conflictos había tenido y compromisos para el segundo semestre, nada más. Las 100 palabras delimitarían la exposición de cada uno y el único requisito era “responder libremente porque el resto te escucha”. Para motivar la participación y reforzar la importancia de que cada coordinador hablara durante un tiempo limitado, la reunión se convocó con el nombre “Desayuno en 100 palabras”, haciendo una parodia del concurso de literatura del metro de Santiago “Santiago en 100 palabras”. La reunión se transformó en una estructura informal a cargo de los mismos participantes y contó con el consentimiento pasivo de la unidad administrativa.

El esquema “tomándote un café y/o comiéndote un sándwich, pero en sólo 100 palabras, responde libremente: ¿Qué he hecho? ¿Qué me falta? ¿Qué haré?” abrió un inesperado espacio de interés por escuchar al otro y suscitó una situación evidente, pero oculta hasta aquel momento: si bien es cierto que los códigos y la naturaleza de los conflictos en cada línea son diferentes, todas operan con los mismos recursos y sistemas, por lo cual las soluciones y problemas de un coordinador eran importantes para el otro, y se podían ayudar. Este espacio se fue convirtiendo rápidamente en un lugar para encontrar de forma colaborativa soluciones a los problemas de gestión.

La estructura del Desayuno se ha ido configurando sobre la marcha y gracias a las contribuciones de cada coordinador de línea, de la misma manera que las consecuciones y desafíos no han sido planificados y han surgido espontáneamente. Su principal aportación ha sido favorecer la cohesión del grupo y disminuir las tradicionales dificultades (excusas) por asistir a reuniones

asociadas al trabajo acumulado y el escaso tiempo disponible. Eso no es menos importante, considerando que cada Desayuno en 100 palabras dura de tres a cuatro horas. La valoración principal que hacen sus miembros es el aprendizaje que se consigue escuchando al otro y las interacciones que se generan en la investigación colectiva de soluciones particulares.

Esta iniciativa ha tenido muchos beneficios para el Área. Las soluciones que han surgido de estas reuniones han sido aplicadas en sus propios contextos, introduciendo mejoras en la gestión. Estas soluciones han ayudado a explicitar conocimiento, crear nuevos conocimientos y difundirlos en la organización. Se han protocolarizado soluciones. Por otra parte, han ayudado a mejorar considerablemente la cohesión del equipo y el clima de trabajo en el Área. Los niveles de confianza y empatía han crecido de manera importante.

El principal desafío que tiene esta innovadora iniciativa es convertirse en una comunidad de práctica más evolucionada. Eso significa formalizarla y alinearla claramente con la dirección. Uno de los déficits detectados por los mismos participantes es la falta de seguimiento de las iniciativas que surgen de las reuniones y de aplicación de indicadores de gestión. Asimismo, al pasar a un estadio más formal, un desafío que esta comunidad se tiene que plantear es su replicabilidad en otras áreas de la organización. Con todo, se tiene que celebrar que en el sector público, tan alejados de las prácticas creativas, florezcan este tipo de iniciativas que dan aire fresco a sus vetustas estructuras organizativas.

## ¿Por qué necesitamos entender el fenómeno de las redes?

Los investigadores y activistas sociales empiezan a descubrir el poder de las redes y del trabajo en red. Y existe un reconocimiento creciente que indica que las redes son la nueva forma de organizarnos, como he argumentado hasta aquí. Las evidencias de redes autoorganizadas se encuentran por todos lados: desde los activistas sociales y los grupos de interés basados en Internet hasta los grupos terroristas y bandas callejeras. O dentro de las organizaciones como grupos de prácticas. Podemos ver estas dinámicas por todas partes, no tanto porque sean una nueva forma de organización, sino más bien porque nos hemos sacado los binóculos del paradigma que buscaba por mecanismos jerárquicos y de control.

Las redes son la única forma de organización que utilizan los sistemas vivos en el planeta. Estas redes resultan de la autoorganización, en la que individuos

y especies reconocen su interdependencia y se organizan de manera que soportan la diversidad y viabilidad de todos. Las redes crean las condiciones propicias para aquello que puede emerger, que es la forma en que cambia la vida.

Como las redes son el primer paso hacia lo que emerge, es esencial que comprendamos su dinámica y cómo se desarrollan en comunidades y después en sistemas. Sin embargo, una gran parte del trabajo actual en redes muestra un sesgo del viejo paradigma. En un análisis social de las redes las representaciones físicas de la red se crean a través de mapas de relaciones. Eso es útil para convencer a las personas de que la red existe y les permite observarse de manera visible dentro de la red. Otros analistas de redes describen las funciones ejercidas por diversos miembros de la red o hacen distinciones entre diferentes partes de la red, tales como el núcleo o la periferia... Lo que falta en estos análisis es una exploración de las dinámicas de las redes:

¿Por qué se forman las redes?

¿Cuáles son las condiciones que favorecen su creación?

¿Qué es lo que mantiene la red viva y creciendo? ¿Qué es lo que mantiene los miembros conectados?

¿Qué tipo de liderazgo se requiere?

¿Por qué las personas se convierten en líderes?

¿Qué tipo de liderazgo interfiere o destruye la red?

¿Qué sucede después de formarse una red saludable? ¿Qué viene después?

¿Si entendemos estas dinámicas y el ciclo de vida del fenómeno emergente, qué podemos hacer como líderes, activistas y emprendedores sociales para promover intencionadamente esta realidad emergente?

¿Qué es el fenómeno de lo emergente?

No pretenderé resolver todos estos interrogantes. Este fenómeno viola muchos de nuestros supuestos occidentales de cómo sucede el cambio y muy a menudo lleva mucho tiempo poder comprenderlo. En la naturaleza el cambio nunca es el resultado de planes estratégicos de arriba hacia abajo preconcebidos o del mandato de algún individuo o jefe. El cambio empieza cuando acciones locales surgen simultáneamente en diferentes áreas. Eso

lo tenemos que tener mucho en cuenta en los procesos de transformación en las organizaciones. Si estos cambios permanecen desconectados, no sucede nada más allá de cada localidad. Sin embargo, cuando se conectan, las acciones locales pueden emerger como un sistema poderoso con influencia a un nivel mayor o global. (*Global*, en este caso, significa *mayor escala* y no necesariamente a nivel de planeta).

Estos fenómenos poderosos y emergentes aparecen de manera repentina y sorprendente. Recordemos cómo cayó de repente el Muro de Berlín, cómo acabó la Unión Soviética, cómo consiguió un dominio global el poder corporativo. En cada uno de estos casos tuvieron lugar muchas acciones y decisiones locales, muchas de las cuales eran invisibles entre ellas y ninguna tenía bastante poder por sí misma para provocar un cambio. Pero cuando estos pequeños cambios locales se unen, un nuevo poder surge. Lo que no se pudo conseguir a través de la diplomacia, política, protestas o estrategias sucedió de repente. Y cuando cada uno de estos grandes cambios se materializó, la mayoría de nosotros nos sorprendimos.

Los fenómenos emergentes siempre tienen estas características: manifiestan mucho más poder que la suma de sus partes; siempre tienen nuevas capacidades, diferentes de las acciones locales que los engendraron; siempre nos sorprenden cuando aparecen. Es importante darnos cuenta de que el fenómeno emergente siempre aparece en un sistema poderoso que tiene muchas más capacidades de las que se podían anticipar al analizar las partes individuales. Vemos eso en el funcionamiento de insectos como las abejas y las termitas. Ninguna de las hormigas individualmente tiene la inteligencia o las habilidades que se encuentran en la colonia. Sin importar la profundidad del estudio científico del comportamiento de hormigas individuales, no se puede ver el comportamiento del colectivo. Así pues, cuando se forma la colonia, cada hormiga actúa con la inteligencia y habilidad del todo.

Este aspecto del fenómeno emergente tiene profundas implicaciones para los emprendedores sociales y las nuevas formas de organización. En lugar de desarrollarse individualmente como líderes y practicantes habilidosos, sería mucho mejor que se conectaran entre ellos y crearan las condiciones para las nuevas posibilidades emergentes. La colaboración es una propiedad emergente del grupo. Las habilidades y capacidades que se necesitan se encontrarán en el sistema que emerge y no en mejores programas de capacitación. De ahí la importancia de lo que he remarcado: el contexto es un componente para generar habilidades y competencias para la colaboración. Porque el fenómeno emergente sólo ocurre a través de las conexiones.

## El fenómeno de la colaboración en las redes de políticas públicas

Un fenómeno reciente que se observa cada vez con más frecuencia es la existencia de redes o estructuras multicéntricas, que comprenden diferentes actores, organizaciones o nodulos vinculados entre sí a partir del establecimiento y mantenimiento de objetivos comunes y de una dinámica gerencial compatible y adecuada.

Este fenómeno se presenta igualmente en diferentes campos de la gerencia y se manifiesta en la existencia de redes empresariales, redes políticas, redes de movimientos sociales, redes de apoyo sociopsicológico, etc. A pesar de la diversidad de objetivos, instituciones, actores y recursos que comportan las redes, en todos los casos encontramos elementos comunes, representados por el desafío de establecer modalidades de gerencia que permitan alcanzar los objetivos previstos y conservar la existencia de la estructura reticular. La proliferación de redes de gestión se explica por una multiplicidad de factores que inciden simultáneamente y conforman una nueva realidad administrativa. La globalización económica alteró los procesos productivos y administrativos orientados hacia una mayor flexibilización, integración e interdependencia.

Por otra parte, las transformaciones recientes en la función del Estado y en sus relaciones con la sociedad imponen nuevos modelos de gestión que permiten la interacción de estructuras descentralizadas y modalidades innovadoras de asociación entre entidades estatales y organizaciones empresariales o sociales. En el caso de América Latina, por ejemplo, estos factores son concomitantes con el proceso de democratización que alteró el tejido social, con la proliferación de una infinidad de organizaciones sociales y la creación de una nueva conciencia ciudadana, que reivindica mayor participación en los procesos de gestión de las políticas públicas.

La existencia de redes es fruto de otro tipo de factores identificados con la complejidad de los procesos administrativos en un medio ambiente cuya dinámica impide que cualquier actor aislado controle los procesos y la velocidad de los cambios. Sin duda, la posibilidad de establecimiento de redes de gestión está condicionada por el desarrollo tecnológico de las comunicaciones y permite interacciones virtuales en tiempo real. Todos estos factores han convergido para producir una proliferación de redes gestoras de políticas públicas. En este sentido, las redes se han visto como la solución adecuada para administrar políticas y proyectos donde los recursos son escasos, los problemas son complejos, hay muchos actores interesados, hay interacción de agentes públicos, privados, centrales y locales y se observa una creciente



demanda de beneficios y de participación ciudadana. Este modelo de gestión se ha denominado *gobernanza*.

Sin embargo, la gestión de redes dista de ser sencilla, cosa que ha comportado muchas veces el fracaso de programas y proyectos sociales, a pesar de las buenas intenciones de los actores interesados. La creación y el mantenimiento de la estructura de redes imponen desafíos administrativos fundamentales, vinculados a los procesos de negociación y generación de consenso, establecimiento de reglas de actuación, distribución de recursos e interacción, construcción de mecanismos y procesos colectivos de decisión, establecimiento de prioridades y observación. En otras palabras, los procesos de decisión, planificación y evaluación adquieren nuevos contornos y exigen otra forma de abordarlos cuando se trata de estructuras multicéntricas de gerencia.

## Trabajo colaborativo y comunidades de práctica en la gestión pública

Una de las fuentes de conocimiento se sitúa en la conversación que se produce entre personas. Si, además, tenemos en cuenta el papel de la experiencia como movilizador o proveedor de contenidos, tendremos en la suma una posible vía de creación de conocimiento en las organizaciones. Nos estamos refiriendo a las comunidades de práctica que se basan en estas dos premisas como elementos definitorios de estos procesos.

La creación de conocimiento requiere de un hábitat que lo posibilite. Las comunidades de práctica presentan muchos de los rasgos donde el conocimiento fluye y donde se produce de forma más efectiva el intercambio y creación de conocimiento.

Una comunidad de práctica se basa en el hecho de que el aprendizaje implica participación colectiva y que la adquisición de conocimientos y habilidades se considera un proceso de carácter social y no individual. Una comunidad de práctica se asienta en las dimensiones siguientes (E. Wenger, 1991) [13]:

**a. Compromiso mutuo:** el hecho de que cada miembro de la comunidad comparta su propio conocimiento y reciba el de los otros tiene más valor que el poder que, en otros círculos más tradicionales, parece adquirir el que lo sabe todo. El conocimiento parcial de cada individuo es un dato; lo que realmente importa es el valor que añade la interacción entre ellos.

**b. Empresa conjunta:** la comunidad de práctica tiene que tener unos objetivos



y necesidades comunes para cubrir, aunque no sean homogéneos. Cada miembro de la comunidad puede comprender este objetivo de una manera diferente, pero, aun así, compartirlo. Los intereses y las necesidades pueden ser diferentes y, por lo tanto, negociados, pero tienen que suponer una fuente de coordinación y de estímulo para la comunidad.

- c. **Repertorio compartido:** con el tiempo la comunidad de práctica, y con la ayuda de sus gestores, va adquiriendo rutinas, palabras, herramientas, maneras de hacer, símbolos y conceptos que sirven para mantenerla cohesionada y en constante dinamismo. Estas prácticas son las redes de comunicación que permiten las interacciones entre las diferentes partes de la red.

Una comunidad de práctica puede ser virtual, presencial o mixta. Se distingue el término *comunidad virtual* de otros términos que explican espacios de comunicación en Internet. Habitualmente oímos hablar de páginas web y de portales. Estos entornos se parecen mucho a los entornos de comunicación tradicionales (prensa, radio, televisión) en un sentido: la comunicación es básicamente unidireccional. Unos equipos preparan la información que quieren trasladar a sus públicos y lo emiten a través de Internet.

A diferencia de las páginas web y de los portales de Internet, las comunidades virtuales de práctica procuran, no sólo que la información llegue a los públicos previstos, sino, sobre todo, que exista participación de los usuarios del entorno. Cuando las personas participan, las distancias entre ellas y el medio se acortan y se hacen suyo el entorno. Y, por encima de todo, se estrecha la relación personal: se comunican, aprenden, extienden su conocimiento, fomentan los vínculos afectivos y sociales.

Para que eso suceda, el entorno tiene que agrupar y, sobre todo, proponer contenidos específicos dirigidos a los públicos a los que quiere atraer. Y finalmente tiene que procurar que los miembros de los públicos a los que van dirigidos estos contenidos generen también contenidos. La fidelización de estos públicos, la vinculación con el entorno y su participación convertirán el entorno en una comunidad educativa irrepetible y totalmente útil para las personas para las que se ha construido.

En el contexto de la organización que quiere aprender de manera continuada, las comunidades de práctica estarían compuestas por grupos de profesionales que transforman su saber hacer personal en valores colectivos (conocimiento común del grupo), que, con el tiempo, pueden llegar a ser conocimiento compartido y signos de identidad propios de la Administración (prácticas corporativas colectivas).

Las comunidades reunidas en torno a una tarea y objetivo común son particularmente de práctica, si consideramos que la visión es complementaria de aquella que considera que los profesionales aprenden cuando aplican, a partir de la propia experiencia, lo que han aprendido. Aquí, los conocimientos asociados a la práctica, independientemente de dónde y cómo se hayan adquirido, son determinantes para aprender. La creación de conocimiento se produce en la práctica.

Por estos motivos, las comunidades de práctica son un espacio de trabajo que ayuda a aprender y progresar a la Administración a partir de algunos principios del aprendizaje social, como:

Las personas aprenden en sociedad, manteniendo al mismo tiempo la identidad. Se constituyen en torno a temas que unen sus miembros a nivel individual. El conocimiento radica principalmente en las personas y no en las máquinas o bases de datos, ya que gran parte del conocimiento es tácito. Por lo tanto, la actitud relacional de las personas es clave para generarlo, compartirlo y explotarlo.

Aprenden a partir de la interacción, ya no de maestro a aprendiz (concepto más propio de la visión tradicional), sino construyendo, con sus pares, de manera compartida, estructuras cognitivas, vivencias laborales, a partir de la experiencia de otras personas en situaciones similares.

Se trata de un punto de vista amplio sobre el aprendizaje, que amplía sin sustituir la visión tradicional: en cualquier lugar, en cualquier momento (dentro de y fuera de la Administración), en espacios habilitados expresamente para aprender, o en otros espacios más informales.

A partir de las experiencias de cada colectivo, se tratará de aprender haciendo, vinculando el aprendizaje a la resolución de posibles dificultades que impiden alcanzar los objetivos de la Administración.

Así, el trabajo colaborativo se entiende como un patrón de relación entre diversas personas en una organización en el que prevalece la interacción y la compartición para la consecución de un propósito común.

## ¿Por qué colaboran los gestores públicos?

Los factores que hacen que un gestor público tome la decisión de colaborar o no, permanecen todavía en la sombra. Esperando a ser revelados. Las fuertes presiones para refundar la Administración sobre bases que garanticen

el triángulo de la eficiencia, la satisfacción del *cliente* y la democracia se fundan en la necesidad de cambiar los modelos de gestión y de formulación de las políticas públicas. La colaboración entre administraciones y servicios surge como una necesidad. Y, fuera de eso, hay evidencia empírica de que los resultados son positivos. Sin embargo, hay un contexto organizacional y una cultura adversas para propiciar esta transformación. Igualmente nos surge la pregunta: qué hace que un gestor público colabore y otro no. Es el tipo de problema al cual se enfrentan la experiencia, los valores, la cultura predominante a su servicio, determinados rasgos personales... No se sabe exactamente, en cualquier caso, qué es lo que impulsa esta colaboración. Me inclinaría a creer que es una combinación de factores en dosis aleatorias. ¿Tienen la capacidad de decidir si colaboran o no, o simplemente son arrastrados?

### *Factores contextuales*

La complejidad de los problemas públicos ha transversalizado las soluciones, cosa que ha fomentado la coordinación entre diversos servicios, generando la necesidad de colaboración entre los gestores públicos. La colaboración, en consecuencia, sería incentivada por su naturaleza híbrida, que desborda las divisiones funcionales de la Administración. Esta explicación de por qué se inicia la colaboración es plausible, aunque el grado de madurez de los gestores públicos para abordar los problemas de esta manera tiene que ser muy alto. Hay problemas públicos que piden más colaboración que otros, pero al fin y al cabo son los gestores públicos los que toman la decisión de colaborar o no.

### *Factores culturales*

Los factores culturales tienen relación con los patrones dominantes en las relaciones interfuncionales y personales en la Administración, así como con los valores en los cuales se basa ésta. Una organización pública burocratizada en la cual los gestores públicos oyen que su servicio es su área de dominio casi personal, difícilmente tendrá ningún incentivo para hacer tareas colaborativas con otros servicios. Las prácticas de trabajo en las cuales los gestores públicos sienten que realmente hay una frontera clara y excluyente con respecto al resto de la Administración no contribuyen a establecer relaciones colaborativas. Muchas veces me he encontrado con servicios que descubren en reuniones conjuntas que *los otros* poseen información y conocimiento útiles para las funciones que ellos ejercen.

### *Factores organizacionales*

La estructura y diseño de las organizaciones públicas también es un factor explicativo del fomento o no de las actividades colaborativas. Las organizaciones públicas que siguen un patrón de diseño jerarquizado

y vertical son menos probables de fomentar relaciones colaborativas. Asimismo, aquéllas estructuradas con programas verticalizados, es decir, que responden con recursos únicamente de este servicio, tampoco contribuirán a la emergencia de la colaboración. Si bien ésta, como he dicho anteriormente, es causa de cambios en el diseño organizacional, también, por otro lado, es una consecuencia del diseño vigente.

### *Factores personales*

Las características o rasgos personales de los gestores públicos también tienen que ser tenidos en cuenta a la hora de evaluar los factores que motivan la colaboración. Rasgos como la edad, el género, los estudios realizados, los años trabajados en el sector público son elementos explicativos posibles de la acción colaborativa.

No es posible comprender la emergencia de la colaboración en el sector público centrándose sólo en un factor. No tengo evidencia empírica, pero, a ojo de buen cubero, después de años de consultor organizacional, constato que la colaboración como práctica de trabajo surge como resultado de la combinación de los factores antes señalados. Y cada organización pública es diferente. En cada una la combinación de factores es aleatoria y no responde a un patrón único desencadenante de la colaboración. La buena noticia es que está aquí, y, por lo visto, ha venido para quedarse.

## **10 ideas sobre el trabajo colaborativo**

La mayoría de los problemas que las organizaciones están detectando se refieren a los fuertes déficits de trabajo colaborativo que tienen para hacer frente a los desafíos del negocio. Las soluciones que normalmente ofrece el mercado están vinculadas a metodologías centradas en los aspectos motivacionales. Estas soluciones, sin embargo, tienden a reducir el problema a la dimensión personal del entorno laboral. La solución señala, en una versión simplificada, que, si se consigue estimular a la gente en las virtudes del trabajo colaborativo, éste brotará casi por arte de magia. La realidad, no obstante, es bastante diferente, incluso puede llegar a moverse en sentido contrario. Hay otras soluciones que pasan por los típicos cursos donde se transmiten conocimientos sobre lo que es y qué ventajas aporta el trabajo colaborativo. Eso sirve bien poco para cambiar una realidad organizacional dominada por la cultura de silos y las relaciones jerárquicas, ya que la gente escucha y después la realidad que se pretende modificar sigue igual.

En suma, ni las respuestas motivacionales ni las cognitivas son la solución

al problema de cómo implantar el trabajo colaborativo en las organizaciones basadas en el conocimiento. Estos enfoques iluminan una parcialidad del problema, aunque, en cualquier caso, tendrían que formar parte de una solución más integral. Desde mi punto de vista la forma de abordarlo tendría que incorporar tres elementos centrales:

- a) introducir cambios en la cultura organizacional;
- b) aportar nuevos diseños de organización, y
- c) ensayar y experimentar el trabajo colaborativo.

Quiero compartir, sin pretender ser exhaustivo, 10 ideas sobre la manera de abordar una estrategia para aplicar el trabajo colaborativo:

## 1. Mirar el problema con otros ojos

La forma de las organizaciones y los patrones de relación que le dan vida son fruto de un modelo mental. En otras palabras, de un paradigma, de una forma de ver la realidad. Las organizaciones surgidas bajo la mirada del paradigma industrial se estructuraron partiendo de la verticalidad, la especialización y el mando y control. En estas circunstancias, cooperar no tenía mucho sentido. Estas organizaciones no fueron pensadas para colaborar, sino para producir bienes y servicios a través de una maquinaria previamente diseñada en la cual se imponía el cumplimiento de roles predeterminados. Sin embargo, el mundo de hoy pide organizaciones más flexibles, dúctiles y dinámicas, en las cuales el conocimiento sea la fuente de la innovación y la generación de riqueza. Con lo cual, su *gestión* es clave para el éxito de las organizaciones. Cooperar no es ya sólo estar en buena onda, es, más bien, una necesidad para la creación de valor.

## 2. Para gestionar el conocimiento es indispensable colaborar

Uno de los problemas principales para un responsable de gestión del conocimiento es conseguir que el conocimiento sea compartido. Para cualquier trabajador del conocimiento supone un esfuerzo suplementario poner a disposición de sus compañeros lo que ha aprendido en su tarea diaria. Ya sea, por ejemplo, introduciendo información en una base de datos o bien difundiendo experiencias en una comunidad virtual, compartir conocimiento

requiere una dedicación extra que sólo se producirá cuando el empleado perciba claramente los beneficios que le proporciona.

### 3. Ser más creativos

La creatividad no sólo es fruto de la inspiración. Se tiene que trabajar duro para conseguir ser creativo: practicar, practicar mucho y equivocarse. ¡Qué estigmatizado está el error! Las empresas innovadoras, como Google, lo celebran porque lo consideran una probabilidad de una idea sin valor en el mercado. Pero para que haya valor tiene que haber ante todo ideas. Sólo con ellas empieza a rodar la rueda de la innovación. La imagen que sirve de metáfora para lo que quiero decir es la deidad védica Saraswati, la diosa del aprendizaje y las artes. Saraswati en sánscrito significa “la zona que tiene lagos” (*sáras*: una cosa fluida, un lago, un estanque; *vati*: “la que posee”). Algunos estiran la traducción para que signifique “la que fluye”, lo que se puede aplicar a la mente, las palabras, las ideas, o la corriente de un río. Precisamente creo que el ámbito donde florece la creatividad es aquél que permite que las ideas y las personas fluyan.

La creatividad no surge en cualquier lugar. De hecho hay ambientes que la inhiben. Se puede hacer la pregunta: ¿en qué hábitat se produce? Hasta donde sé, y en especial para las organizaciones, la respuesta señala que los espacios abiertos son el ecosistema idóneo para la creatividad. Son un espacio de encuentro entre personas con intereses y objetivos comunes, que interactúan para la generación, intercambio y asimilación de experiencias en áreas de aplicación específicas, con objetivos bien definidos.

### 4. Liderar para facilitar, no para controlar

El trabajo colaborativo no se incorpora y promueve a solas. Es necesario un liderazgo que lo impulse, aunque no de cualquier manera. Las organizaciones del siglo XXI, inmersas en contextos de alta complejidad y en dinámicas de cambio permanente, requieren directivos que ejerzan un liderazgo basado en un nuevo estilo de conducir las organizaciones. La fuerza vital de la organización del siglo XXI es su flexibilidad, su potencial creativo y su capacidad de aprendizaje, que radican en el conjunto de las personas que trabajan en ella. Movilizar a estos colaboradores hacia un proceso de innovación continua —como es la aplicación del trabajo colaborativo— será la clave del éxito de las organizaciones del futuro. Para conseguirlo, los directivos, a nuestro parecer, tienen que desarrollar y fortalecer las siguientes competencias y habilidades:

**a.** Subirse al balcón. El directivo tiene que desarrollar una visión sistémica de

la organización. Mirar el conjunto y no sólo las partes. Esta visión tiene que encarnar un significado. Tener visión de futuro es crucial para el éxito de cualquier organización, ya que todos los seres humanos necesitan sentir que sus acciones tienen sentido y están orientadas a objetivos específicos.

- b. Devolver el trabajo. Tiene que valorar y facilitar la creatividad, en especial mediante la diversidad y las actividades marginales: experimentos y excentricidades. Este nuevo liderazgo tiene que facilitar la emergencia de la novedad, lo cual significa crear condiciones más que imponer direcciones. El liderazgo tiene que facilitar lo que Cornella describe como hibridación: la capacidad de conectar ideas que provienen de ámbitos diversos para llevarlas a nuevas aplicaciones.
- c. Apertura mental. El nuevo liderazgo promueve la flexibilidad. Es decir, la capacidad de abandonar las rutinas adquiridas e incorporar o desarrollar otras nuevas. Eso es clave para desaprender viejos hábitos y adquirir nuevos. Como diría Punset, atreverse a perder masa para adaptarse a los cambios del entorno. En este sentido, la organización tiene que estar abierta a nuevos conocimientos e ideas y quien ejerce el liderazgo, a promover —aunque parezca contradictorio— rutinas creativas.

## 5. Tras la tormenta sale el sol

La mayoría busca la sombra de la comodidad en aquello que sabe y conoce. Sin embargo, si queremos sobrevivir en un mundo cambiante y complejo, el hecho de mantenernos en los ámbitos conocidos, respondiendo con las mismas ideas y herramientas a nuevos problemas, sólo nos garantizará el fracaso, la ruptura con la realidad. Las cosas nuevas nos provocan confusión e incomodidad. Para abordar la incertidumbre, nos tendríamos que aliar con la confusión. Recordamos, tal como nos dicen las enseñanzas de la mitología griega a través del mito de Dionisios, que el cambio se produce en el caos, en la confusión. Por lo tanto, aprovechémonos para enderezar y dar sentido al cambio, para establecer un nuevo punto de equilibrio.

Sin embargo, si bien es cierto que todo cambio genera confusión, no es posible mantenerla de forma permanente, aunque sea positiva en el punto de partida, por lo que debe ser mitigada creando un espacio acogedor desde el cual se construya la confianza en las personas. Provocar cambios desde la confusión significa creer en las personas, en su capacidad de aportar ideas y asumir responsabilidades. El trabajo colaborativo va de la mano con un clima de credibilidad en el que todos asumen un rol en el puzzle de la organización. La aversión al caos y a la confusión tienen que ser asumidas como momentos de renacimiento organizacional. Como ventanas de oportunidad para un salto



evolutivo de una organización que se adapta a los cambios nacidos de su mismo cuestionamiento o venidos de un entorno que fluye dinámicamente.

## 6. Motivar a la gente a colaborar

Conseguir que los profesionales y trabajadores de una organización colaboren se ha convertido en un gran reto. No es nada fácil inculcar esta práctica y menos aún convertirla en el eje de interacción entre los miembros de una organización. Para motivar la colaboración hay que generar un buen sistema de incentivos y recompensas que tiene que ser pensado desde la propia organización y vinculado al ejercicio de los colaboradores. El mayor motivo para colaborar, en cualquier caso, es intrínseco: "Hacerlo me permite desempeñar mejor mi actividad profesional".

## 7. Diseñando redes

Como ya se ha comentado, la metáfora de la organización está cambiando: desde una visión maquinal hacia una concepción que la distingue como un organismo vivo, en la cual el elemento central y determinante es la persona, sus potencialidades y sus relaciones. Como ya hemos señalado, el cambio en la concepción de la organización redundará en una transformación de su forma, en cómo se estructura. Esta dimensión es clave para generar la colaboración. Se ha invertido mucho en las cosas y en la tecnificación, pero hoy más que nunca estamos tomando conciencia de que el simple conocimiento técnico de los procesos no asegura el éxito en una organización. Son las personas que hay detrás de todos estos mecanismos las que, en definitiva, determinan la eficacia y el logro de los objetivos. Y es el conocimiento que tienen las personas lo que garantiza la creación de la inteligencia colectiva para las organizaciones.

## 8. Más comunicación, menos confusión

Cuanto mejor sea la comunicación, más claro tendrá la organización qué es lo que se pretende instaurar con una estrategia de trabajo colaborativo, y, por lo tanto, habrá menos confusión. La comunicación se tiene que entender como un medio para hacer llegar un mensaje a los miembros de la organización. Si este medio o sistema está mal diseñado, es decir, no facilita la comunicación, se puede producir una tendencia hacia el caos en la organización.

Facilitar la información a través de un buen sistema de comunicación ya es una práctica colaborativa. Ciertamente, muchas organizaciones jerarquizadas



asocian poder con información; por lo tanto, propician la opacidad para mantener el control de la organización. Sin embargo, esta realidad no puede estar más lejos del establecimiento de la colaboración organizacional.

De manera que el trabajo colaborativo va muy unido a la transparencia, la comunicación y la credibilidad.

## 9. ¡¡¡Cuidado con la ortodoxia!!!

El trabajo colaborativo no es una práctica organizacional para estar en *buena onda*. No se hace con el fin de crear un clima más propicio, aunque de él se derive, indudablemente. El hecho de que una organización se decida a introducir el trabajo colaborativo en la gestión de su conocimiento tiene que ver con la mejora de los niveles de gestión y, en consecuencia, el desarrollo y los resultados del negocio. Éste es el objetivo del trabajo colaborativo. Por lo tanto, cuando se diseña una estrategia de implantación del trabajo colaborativo se tiene que pensar muy bien dónde se aplica en la organización y para qué. No hace falta que toda la organización trabaje según este patrón. No todas las tareas y actividades requerirán el modelo de trabajo colaborativo. Sólo aquéllas en las cuales la inteligencia colectiva resuelve con más eficiencia los problemas del negocio.

## 10. La confianza como pegamento de la estructura organizacional

Como ya hemos dicho anteriormente, el patrón de regulación del trabajo basado en el *mando y control* no es aplicable al trabajo colaborativo. Por el contrario, lo asfixia. En consecuencia, una organización basada en el conocimiento no puede sustentarse en este patrón, ya que requiere mucha colaboración. El trabajo colaborativo se basa en otra premisa: las soluciones a los problemas organizacionales se encuentran en las personas que trabajan en ellas. Todas tienen ideas, unas más y otras menos, y para que éstas broten se requiere un contexto de confianza. Sin confianza se impone la jerarquía y el miedo. En el miedo no prosperan las ideas y, por lo tanto, los problemas acaban esclerotizando a la organización.

El sistema de mando y control está en crisis por el fracaso de su efectividad. No es capaz de resolver los problemas complejos de las organizaciones de hoy, ya que está basado en la idea de que mientras unos piensan, otros ejecutan, y los primeros controlan que los segundos cumplan aquello que previamente diseñaron. En el mundo actual las tareas no pueden quedar al

azar del control, o dependiendo sólo de él, por lo tanto hay que confiar. Hoy se espera de las personas una tarea creativa; el miedo, sin embargo, no la hace florecer, por el contrario es su gran inhibidor. Adicionalmente se ha superado la llamada *falacia tecnocrática*, que postulaba que el conocimiento experto tenía solución para todos —o casi todos— los problemas. La complejidad actual ha puesto en entredicho esta premisa y ha impulsado otro abordaje a los problemas, en el cual las personas, y su capacidad creativa, juegan un rol clave. Construir confianza es la tarea de los que lideran estos nuevos procesos en las organizaciones.

## Bibliografía

- [1] MATURANA, Humberto; VARELA, Francisco. *El árbol del conocimiento*. Santiago de Chile: Editorial Universitaria, 1976.
- [2] PAZ, Octavio. *El mono gramático*. Barcelona: Galaxia Gutenberg, 1998.
- [3] HAMEL, Gary. *El futuro de la gestión*. Bogotá: Norma, 2009.
- [4] MORIN, Edgar. *Cómo vivir en tiempos de crisis*. Buenos Aires: Nueva Visión, 2011.
- [5] CAPRA, Fritjof. *Las conexiones ocultas*. Barcelona: Anagrama, 2011.
- [6] SENGE, Peter. *La revolución necesaria*. Bogotá: Norma, 2010.
- [7] GOLEMAN, Daniel. *Inteligencia ecológica*. Barcelona: Kairós, 2009.
- [8] FREIRE, Juan. *Blog de notas de Juan Freire* [en línea]. [S.l.]: Tumblr.com, 2011. <<http://nomada.tumblr.com/>>
- [9] MONRÁS, Pere. *Hèlix 3C: Acció transformadora* [en línea]. Barcelona: Hèlix 3C, 2011. <[www.helix3c.com/blog/](http://www.helix3c.com/blog/)>
- [10] ARBONÍES, Ángel. *Evolución o innovación*. Díaz de Santos, 2007.
- [11] PUNSET, Eduard. *El viaje a la felicidad*. Barcelona: Destino, 2007.
- [12] DRUCKER, Peter. *Gestión del conocimiento*. Bilbao: Ediciones Deusto, 2003.
- [13] WHEATLEY, Margaret. *Margaret J. Wheatley* [en línea]. Provo (Utah): Margaret J. Wheatley, 2001-2010. <<http://margaretwheatley.com/>>
- [14] WENGER, Etienne. *Comunidades de práctica. Aprendizaje, significado e identidad*. Barcelona: Paidós, 2001.



# 3

## Collaborare humanum est

Jordi Graells i Costa

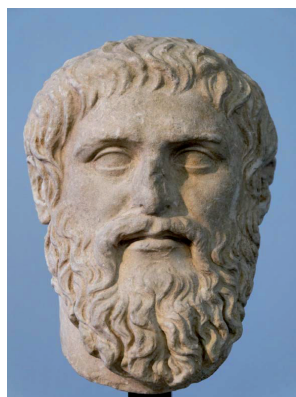
Coordinador de Contenidos e Innovación en la Generalidad de Cataluña (Departamento de Presidencia), desde donde promueve el uso de las redes sociales, la apertura de datos (*open data*), la Administración electrónica y los sistemas de información relacionales para la atención ciudadana.

[graells.cat](http://graells.cat)

## 1. Verba volant scripta manent

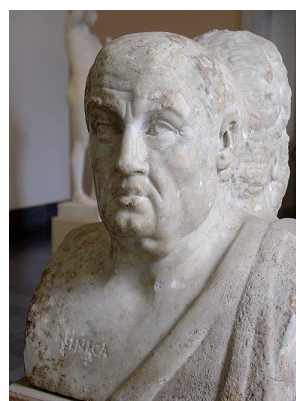
Web 2.0, The Long Tail, *el cero gigante*, Wikinomics, SaaS, *beta permanente*, *cloud computing*, etc. son expresiones que usamos para explicar la rápida cronología de Internet. Cualquier persona que se vanaglorie de ser un internauta experto debe dominar estos acrónimos y neologismos sin el más mínimo indicio de duda ni vacilación.

Pero todo este conocimiento, hijo de la cultura internáutica, ocurre ente cambios vertiginosos que llevan a menudo implícitamente asociada la ansiedad para no quedarse fuera de juego. Entonces la cultura digital no nos basta y podemos recurrir a los pensadores clásicos griegos [1] que nos han llegado mayoritariamente a través de Roma, de la que somos hijos lingüísticamente y culturalmente.



Nuestros clásicos nos proveen de mensajes que nos ayudan a vivir de un modo más consciente y honesto y cultivando a la vez los valores que, en un mundo de tanta relación con los demás, nos serán muy útiles. Sus *escritos quedan*, mientras que las *palabras vuelan*, como dice el aforismo introductorio del apartado (*Verba volant, scripta manent*).

Para una sociedad tan centrada en la posesión material de bienes, la búsqueda de la felicidad se convierte casi en obsesión. Platón y Séneca nos proponen la sabiduría compartida, que es el objeto de este texto. El primero dice, referido a Sócrates: «En caso de que ambos –Sócrates y su discípulo Clinias– deseemos ser felices, y que se ha demostrado que nos convertimos así por el uso o, mejor dicho, por el recto uso de las cosas, y que el recto uso y la buena fortuna derivan de la ciencia, hace falta, por lo que se ve, que todo el mundo y de todos modos se esfuerce para ser tan sabio como sea posible». Y el segundo, Séneca, advierte que la sabiduría debe disfrutarse compartiéndola con tantas personas como podamos y, por lo tanto, «si la sabiduría se daba en la condición de tenerla cerrada, sin comunicarla, yo la rehusaría: ningún bien se posee a gusto sin compañero».



A lo largo del texto continuaremos con la presencia de los clásicos. Los enunciados de los apartados se formulan en locuciones y aforismos latinos, en un intento de entroncar el conocimiento actual,

necesario para desarrollarse en un mundo contemporáneo de redes y de cantidades ingentes de información, con el conocimiento vigente hasta el siglo XIX en las vertientes jurídica, filosófica, técnica, médica, religiosa y científica.

Hasta ahora este pensamiento vigente había sido construido en modelos que abarcaban la totalidad de las ideas, del principio hasta el fin, y había surgido de un grupo reducido de personas en el espacio y en el tiempo. Por el contrario, actualmente, el funcionamiento en red de las personas está cambiando la correlación de fuerzas sociales. Este tipo de pensamiento social colectivo, y sobre todo cómo acabará influyendo en las personas y organizaciones de nuestra sociedad, conforma el argumento de esta obra.

Seguro que el contraste entre dos mundos, el clásico y el contemporáneo, será fuente de inspiración para nuevas creaciones. ¿Más ideas?

## 2. Hic et nunc

*Aquí y ahora* explicamos cómo ha ido evolucionando Internet hacia las redes sociales.

Los trabajos y monografías sobre Internet han explicado ya sobremano los orígenes civiles y *paramilitares* y la serie de vicisitudes pasadas hasta que se popularizó y universalizó su uso.

En todo este itinerario se ha confundido en varias ocasiones Internet y la *www* (web). Internet es la infraestructura, la red informática que conecta ordenadores, por la que accedemos al correo electrónico y a los sitios web. En cambio, la web, a través de los navegadores, permite consultar y modificar datos y documentos.

La web es un espacio para establecer relaciones. Al principio estructura las relaciones entre documentos hipertextuales. Al mismo tiempo, estos enlaces entre datos son enlaces entre nosotros y los datos, porque somos nosotros y el uso que hacemos de ellos (y el interés que tengamos en ellos) los que acabamos determinando su valor. Y, aún más, lo que no habían previsto los expertos: la web sirve para establecer relaciones entre las personas. Y esta dimensión constituye el rasgo más diferenciador de las redes.

Los tiempos cambian indefectiblemente y todo, también nosotros, cambia con ellos. Así lo recogen también los aforismos latinos *Tempora mutantur* y *Omnia mutantur nos et mutamur in illis*. Éste último está atribuido al emperador carolingio Lotario y entronca directamente con la idea de la realidad cambiante (*Panta rei*) del filósofo griego Heráclito.

Pues bien, volviendo a la vertiente relacional de la web, observamos cómo el ser humano es un ser social, es decir, su desarrollo no se entiende si no está en interacción con los demás, ya sean familia, amigos o compañeros. Evolutivamente siempre ha sido así: el hombre busca la asociación, el grupo, primero para sobrevivir y, una vez cubiertas las necesidades básicas, para crecer y evolucionar. Simplificándolo mucho, esta socialización da lugar a los lenguajes, primero (necesidad de comunicación), y a las normas, valores, creencias y conocimientos que constituyen la cultura de un pueblo, posteriormente.

A día de hoy conceptos que parecen tan modernos como *redes sociales* no son nada más que la translación en el mundo digital, a través de Internet, de aspectos que han existido siempre, y estas *redes sociales digitales* –para diferenciarlas de las *redes sociales tradicionales*– se aprovechan de la necesidad intrínseca del ser humano de relacionarse, comunicarse, difundir, coproducir o aprender, o simplemente como entretenimiento. O bien todo a la vez, ya que en Internet es posible y probable que se estén haciendo varias de estas acciones al mismo tiempo.

Al igual que las personas se desarrollan en distintos contextos, desde la familia al trabajo, pasando por la escuela o el club de deportes, las redes sociales digitales nos permiten relacionarnos con diferentes grupos de personas con intereses similares, con *círculos de relaciones diferentes* según el contexto al que pertenecen sus individuos. Es decir, la persona es una, pero se desarrolla en varios contextos y las personas que pertenecen a cada uno de ellos acostumbran a ser diferentes (eso no quiere decir que una de nuestras relaciones no esté en dos contextos o más): éste es un concepto que Google+ ha incorporado recientemente en su red Google+ de forma óptima, ya que el modo de interactuar en cada uno de nuestros *círculos* suele ser diferente.

En este sentido, la red digital es un catalizador, una *enzima*, que nos ha dado acceso a nuevas y múltiples relaciones, primero con información (que se puede convertir o no en conocimiento) y después con otras personas, que en el mundo tradicional son mucho más difíciles de establecer por motivos obvios. Las personas podemos acceder a nuevos conocimientos a partir de los que ya tenemos y recibir el apoyo de personas más expertas en una materia. También podemos autodescubrir cosas nuevas y construir nuevos conocimientos sobre lo que ya sabemos, una especie de *andamio digital* equiparable a lo descrito por Vygotsky [2] en sus teorías sobre el desarrollo y aprendizaje humano que se daban siempre en el plano social y con interacciones entre *expertos* y *aprendices*.

Si nos volvemos a referir específicamente a la evolución de Internet y la web, vemos como se han transformado mucho. Los usuarios hemos pasado de ser

meros consultores y navegantes (internautas) a usuarios activos que, creando todo tipo de contenidos y participando, llegamos incluso a decidir sobre los productos y la política de servicios de empresas y administraciones. Son buenos ejemplos: los diarios en línea y la Wikipedia, donde los internautas se convierten en creadores de los contenidos, la elaboración de mapas mundiales de servicios como el de los usuarios de Foursquare o la reutilización de los datos de la Administración por parte de empresas y ciudadanos.

La web se ha convertido en la plataforma desde donde podemos enviar correos electrónicos, compartir documentos y ficheros, hablar por teléfono, hacer tramitaciones electrónicas y comerciales, etc. Han contribuido a esta nueva web el aumento de la velocidad de transmisión de textos, imágenes, vídeo y voz, así como el abaratamiento del coste de almacenaje de datos.

En esta fase la comunicación se ha convertido en participación.

### 3. Locus amoenus

*Locus amoenus* es un término literario para referirse a un lugar imaginario ideal por su seguridad y confort. De igual modo a lo que se han convertido las redes, unos espacios donde nos podemos sentir a gusto porque podemos innovar a través del conocimiento.

Segons la antropóloga norteamericana Danah Boyd [3], especializada en el estudio de comunidades de jóvenes en línea, los perfiles de las personas en las redes sociales son como personalidades digitales: «son la representación digital pública de la identidad». A través de estos perfiles, las personas podemos ofrecer una imagen de nosotros mismos y suscitar reacciones. La imagen que ofrecemos en las redes sociales es compleja ya que es el resultado de textos, imágenes, vídeos, comentarios, aportaciones, etc.

Pero, además de lugar idóneo para manifestar la identidad digital, las redes se pueden convertir en espacios públicos para expresarnos y llevar a cabo nuestra actividad. Tal como recoge el trabajo de María Jesús Salido, Dolors Reig y Jordi Graells [4], la web se organiza fácilmente en comunidades flexibles que usan herramientas de:

- *Comunicación*. Relación entre personas que comparten afinidades e intereses. Suele ser bidireccional y a menudo se establecen vínculos profesionales o personales con la intención de conversar, interactuar y desarrollar unas relaciones más o menos sólidas.



- *Difusión*. Acciones para promover, comunicar, difundir, publicitar un espacio, proyecto, producto, servicio o persona. El objetivo es captar la atención, la adscripción o lealtad a una marca o concepto.
- *Cocreación*. Conjunto de actividades, recursos y procesos dirigidos a la coproducción, creación conjunta o colaborativa de un producto o servicio.
- *Gestión de la información*. Procesos de busca, intercambio, almacenaje, tratamiento y organización de la información para generar nuevo conocimiento, mejorar la aplicabilidad de lo que ya existe y ayudar a los usuarios a desarrollar o mejorar competencias y habilidades.
- *Aprendizaje*. Tiene carácter transversal a las demás herramientas. El aprendizaje es inherente a cualquiera de las actividades previamente descritas. Funciones, procesos y herramientas específicamente diseñadas para la transmisión de conocimiento (*e-learning*, entornos personalizados de aprendizaje, etc.).

Y, si nos focalizamos en el ámbito profesional, constataremos que las redes sociales son espacios idóneos para la innovación. Sólo será necesario que las dotemos de forma de plataforma y que preveamos de manera eficaz las vías de participación e interacción.

## 4. Civis romanus sum

La frase *Civis romanus sum* era repetida por figuras ilustres romanas para reivindicar los privilegios inherentes a la condición de ciudadanos romanos. Aquí, pues, nos va como anillo en el dedo para hablar de identidad digital en las redes.

Con la internetización de la sociedad tiene lugar la llamada brecha digital, es decir, la distancia que hay entre diferentes grupos de edad y diferentes contextos socioeconómicos con respecto a la utilización de este recurso. Se produce una ruptura en los hábitos y una reorganización en el modo cómo la gente nos informamos y cómo socializamos lo que sabemos y hacemos.

Las redes sociales son mucho más que un medio de comunicación. Permiten que las personas organicemos las actividades con nuestra audiencia y con la comunidad que nosotros escogemos. Con ellos generaremos contenidos, organizaremos la información, comunicaremos, difundiremos y aprenderemos. Se trata de un espacio compartido de relación, de socialización y de puesta en común en círculos transparentes y de confianza.



Todo eso conforma otro tipo de identidad digital.

La alfabetización digital es una cuestión muy relacionada con la identidad digital y que, según la Comisión Europea, es condición *sine qua non* para la creatividad, la innovación y el emprendeduría. Son las competencias y los conocimientos mínimos que necesita la ciudadanía para vivir en el siglo XXI. Estos conocimientos se basan, por una parte, en usar los dispositivos (ordenador, móvil...), Internet y las redes sociales de modo eficaz. Por otra parte, en la capacidad de encontrar, crear, difundir y compartir contenidos de forma crítica, valorando el régimen de propiedad, posibles usos comerciales y/o publicitarios, etc.

En la identidad digital resulta crucial la manera cómo se gestiona la privacidad de las personas. Sin embargo, hasta ahora las medidas de autorregulación se han mostrado insuficientes para preservar la privacidad de los consumidores-ciudadanos y al mismo tiempo fomentar todo el potencial de innovación y de crecimiento económico que representan la Internet actual y las redes sociales.

La idea que se deduce de esta premisa básica parece relacionada inicialmente con el concepto de la libertad de expresión: uno puede compartir lo que le apetezca. El límite, sin embargo, lo encontramos seguramente cuando este acto de libertad afecta a nuestra seguridad o bien cuando escapan de nuestro control las reglas sobre las que creemos que estamos compartiendo.

Con las redes sociales estamos ampliando nuestro radio de acción social. No es nada fácil trasladar una seguridad total que no existe tampoco en los otros ámbitos de nuestra vida. Tenemos que ser conscientes: también en las redes sociales somos responsables de lo que mostramos y por lo tanto de nuestros actos. Por eso, en este objetivo, nos pueden inspirar algunas de las pautas de actuación que ya adoptamos en nuestra vida presencial:

- Hay que ser cuidadoso con los contenidos asociados a nuestro *yo digital*.
- Lo que se publica en Internet nunca se puede eliminar del todo.
- Los contenidos que publicamos en las redes sociales a menudo pasan a ser propiedad de la plataforma.
- Los motores de búsqueda indexan contenidos generados en redes sociales, por lo tanto les dan visibilidad y los hacen accesibles a personas externas a las plataformas sociales.

También relacionados con la privacidad, se enumeran a continuación los criterios que se elaboraron de manera colaborativa a partir de un *post* publicado

en [graells.cat](http://graells.cat) el 27 de septiembre de 2010 [5]. Los criterios deben procurar no anular, como hemos dicho, la enorme capacidad transformadora de Internet. Son los siguientes:

## Ámbitos de actuación

### 1. Formación

Incluir en la formación reglada educación específica de ciudadanía digital, gestión de los usos de Internet y más concretamente de la privacidad. Debemos aprender a gestionar contactos y a publicar todo tipo de contenidos en las redes. Saber decidir el nivel de exposición de lo que publicamos (¿para la red de amigos? ¿para todo el mundo?), el tiempo que permanecerá (¿siempre?) y disponer de la autorización de terceras personas que aparezcan en la imagen, por ejemplo. Y además tenemos que conocer que algunas redes, como Facebook, se quedan los derechos de autoría de lo que publicamos.

### 2. Regulación y responsabilidad

Por un lado, es preciso elaborar los instrumentos legales necesarios para que el acceso y visualización de las opciones de gestión de la privacidad sea fácil y transparente.

Por el otro, hay que completar la regulación de los usos específicos apropiados para preservar los datos personales. De modo complementario, los usuarios de las redes sociales deben asumir las responsabilidades inherentes al medio (Internet). Por ejemplo, etiquetar fotografías de una tercera persona sin su consentimiento vulnera el derecho a la propia imagen.

### 3. Identificación

Debemos tender a la identificación de los usuarios para evitar el anonimato en las redes sociales, sobre todo en las que se permita el intercambio sensible de información personal. Y, en el mismo sentido, penalizar la suplantación de identidad.

### 4. Gestión y control de datos personales

Prestar atención a los conceptos *caja fuerte digital*, *elentidad* (identidad electrónica única mediante el Passwordbank, por ejemplo) y *olvido digital* (obligación de eliminar los datos después de un cierto periodo de inactividad).

## 5. Tecnología

Fomentar que las plataformas de redes sociales activen por defecto las medidas de control de los datos (a modo de *netiqueta*).

### Actuaciones específicas para el ámbito de la Administración

#### *Formación*

- Pedir a las escuelas y demás entes dedicados a la formación en la Administración que impartan módulos de información-formación sobre gestión de privacidad en las redes sociales.
- Insistir ante el departamento responsable de la educación que se incluya, en la formación reglada, educación específica de ciudadanía digital, gestión de los usos de Internet y más concretamente de la privacidad.

#### *Regulación y sensibilización en la responsabilidad*

- Sugerir a organismos relacionados con esta cuestión (direcciones generales, observatorios municipales...) que pidan a la Administración competente una nueva regulación para que el acceso y visualización de las opciones de gestión de la privacidad sea fácil y transparente.
- Promover actos de concienciación sobre la gestión de la privacidad en las redes sociales dentro de la Administración.
- Fomentar debates sobre la *identificación cívica* como requisito para la transparencia, participación y colaboración entre los actores públicos (ciudadanía, empresas, asociaciones, Administración...).
- Incentivar el voluntariado digital para que ayude a difundir todos estos conceptos, prestando especial atención al entorno familia-escuela a través, por ejemplo, de las AMPA (asociaciones de madres y padres en las escuelas).

## 5. Mutatis mutandi

Además del valor de la privacidad que hemos comentado en el apartado anterior, las redes sociales están directamente vinculadas a los principios del servicio público, la transparencia, la calidad, la corresponsabilidad, la participación y el conocimiento abierto.

Como dice la introducción de [Guía de usos y estilo en las redes sociales de la Generalidad de Cataluña](http://xarxessocials.gencat.cat) disponible en <http://xarxessocials.gencat.cat> [6], con las redes sociales, entramos en un terreno propio de la ciudadanía. Y aquí el ciudadano tiene sus propias opiniones, que el funcionario tiene la obligación de escuchar y responder adecuadamente. Los usuarios de estos espacios deben percibir nuestra presencia como no intrusiva, que participamos de igual a igual y que es una relación útil para sus intereses.

*Cambiando lo que se deba cambiar*, como dice la locución inicial del apartado, conseguiremos un nuevo perfil de profesionales de la Administración relacional. En este itinerario, nos irá bien observar estos principios para el uso de las redes sociales en el trabajo:

- Si se usan las redes sociales durante la jornada laboral, debe hacerse un buen uso y siempre orientado a conseguir una mejora del servicio que se ofrece.
- Es necesario usar el correo electrónico no corporativo para registrar cuentas personales.

Y, para acabar este apartado, una serie de recomendaciones que pueden ayudar a los profesionales de la Administración a gestionar su presencia en las redes:

- Cualquier profesional de la Administración, con presencia en las redes sociales, debe poder expresar esta condición libremente.
- Es conveniente evitar participar en acciones o movimientos que puedan perjudicar la reputación de la Administración y los servicios que ofrece.
- Se recomienda actuar de manera transparente y respetando la legislación.
- No deberían publicarse comentarios despectivos ni ofensivos en Internet.

## 6. Dura lex sed lex

En organizaciones centralizadas, la gestión de las transacciones para encontrar con quién trabajar y la negociación de los acuerdos de colaboración cuestan caras (dinero, tiempo y atención).

Las TIC e Internet han eliminado estos costes. Permiten que grupos coordinados de manera desenvuelta realicen tareas que no podría hacer ninguna estructura organizacional. Las administraciones se convierten en redes sociales que colaboran con sus *partners* y recogen el conocimiento.

Pero tanto la Administración como el resto de organizaciones se encuentran con un conjunto de limitaciones de carácter legal que limitan su presencia en las redes. Se trata, sin embargo, del marco legal (*Dura lex sed lex*). Principalmente en estos aspectos:

#### a. Autodeterminación informativa para el usuario

Con la eclosión de las redes sociales, la identidad de personas y organizaciones en Internet se convierten en dominio público.

Dificultad para gestionar nuestra reputación digital (forjada por nuestros perfiles, vídeos, fotos, recomendaciones, opiniones...) que es usada para personalizar la publicidad (geolocalización, hábitos...).

1. Las empresas y la Administración deben respetar la privacidad.
2. Derecho al olvido digital. La Comisión Europea aspira a
  - Velar para que, cuando un usuario abandone una red social, se pueda llevar sus datos personales.
  - Minimizar la información necesaria para abrir una cuenta en las redes sociales.

#### b. Una propiedad intelectual más actualizada y flexible

Propuestas para superar la situación de estancamiento actual: [7]

- Respetar un posible plazo reducido de protección de las obras.
- Acceso público a la obra si no hay ánimo de lucro.
- Reutilización de conocimiento de la Administración.
- En las obras protegidas por derechos de autor y difundidas en abierto, es necesario citar la obra, por ejemplo, en licencia Creative Commons.
- Apoyo a la reconversión de la industria tradicional de contenidos.
- Ser más flexibles para usos lícitos en un espacio más amplio, al estilo del *fair use* de la legislación anglosajona.

Cómo gestionar los derechos sobre imágenes y vídeos: [8]

- Velar para gestionarlos correctamente.

- Aplicar licencias Creative Commons en las obras con derechos de propiedad intelectual de los cuales tengamos los derechos de explotación o la correspondiente autorización.
- Añadir cláusulas en los contratos, subvenciones, licitaciones... que permitan la comunicación libre de los datos o documentos adquiridos.
- Incluir en el procedimiento de recogida de datos, confección de documentos, organización de actas... las apropiadas cesiones de derechos.
- Valorar qué datos de los que producimos tienen derechos de propiedad intelectual. Gestionarlos con las correspondientes licencias.

c. Concebir los datos abiertos (*open data*) como un activo económico y social

La Ley 37/2007, de reutilización de la información del sector público, no se aplica a los documentos con derechos de propiedad intelectual (derechos de autor y afines como el derecho *sui generis* para las bases de datos) o industrial (patentes, marcas).

Tampoco se aplica a documentos de:

- Radiodifusión sonora y televisiva y filiales.
- Instituciones educativas e investigación (escuelas, universidades, archivos, bibliotecas y centros de investigación), incluyendo «las instituciones creadas para la transferencia de los resultados de la investigación».
- Instituciones culturales (museos, bibliotecas, archivos históricos, orquestas, óperas, ballets y teatros).

Estas exenciones impiden la reutilización de datos elaborados por la Administración pública que tienen mucho interés para empresas y organizaciones. Aquí, pues, hay mucho camino todavía por recorrer. De momento, la vicepresidenta de la Comunidad Europea, Neelie Kroes, ha anunciado una nueva directiva que revise la Directiva 2003/98/CE, de reutilización de la información del sector público, y que, entre otros aspectos, facilite la apertura de datos culturales (bibliotecas, museos y archivos).

## 7. Verbatim

Esta palabra latina, además de dar nombre a una conocida marca de soluciones de almacenaje digital, quiere decir originariamente *palabra a*

*palabra*, procurando no alterar el significado del mensaje. Así este concepto nos va bien para referirnos a la comunicación en las redes sociales, con la idea de conseguir expresarnos de manera sencilla y directa.

Hasta no hace mucho los medios de comunicación tradicionales (TV, radios y audiencias masivas) monopolizaban nuestro espacio comunicativo y te decían todo lo que tenías que creer o hacer (leer un libro, entender un acontecimiento, ver una película...). Pero ahora todos nosotros nos hemos convertido en fuente de información. Se trata de tener opinión propia y que sea seguida por la gente en las redes, mediante su atención.

Con la comunicación en red se acaban las audiencias masivas ya que sólo se puede llegar, con parte de los mensajes, a determinados segmentos de la sociedad. La atención se ha diversificado, la gente ya hace menos caso a mensajes generales, como son los de las grandes organizaciones. Y eso no significa obligatoriamente desafección política; ¡es otra cosa!

Criterios para que nuestros mensajes sean escuchados en medio de un mundo hiperconectado y con un ruido masivo **[9]**:

1. El mensaje se redacta para ser reenviado y no sólo para que llegue. Por lo tanto, debe ser atractivo y conferir prestigio a quien lo reenvíe. Un mensaje mediocre no lo reenviará nadie, no se viralizará.
2. El mensaje debe ser ágil, directo e ingenioso. Comunicar rápido a menudo es más eficaz que hacerlo tarde y con más calidad.
3. El uso de narrativas simples sirve para contagiar el mensaje.
4. La contextualización del mensaje es fundamental, ya que, cuando se viralice, perderá fragmentos y seguramente buena parte del sentido.
5. El mensaje debe ser auténtico, no debe maquillar ni esconder nada; las mentiras se acaban detectando.

## 8. Per aspera ad lastra

Hemos empezado el apartado 2 diciendo que los usuarios hemos pasado de ser meros consultores e internautas a personas activas, creadoras de contenidos, que acabamos incidiendo sobre los productos y la política de servicios de empresas y administraciones. Pero, para triunfar en este

conocimiento conjunto, habrá que *hacerlo con esfuerzo*, como propone la locución *Per aspera ad lastra* de Lucio Anneo Séneca (Séneca el Joven) usada frecuentemente en heráldica.

El aumento de la capacidad de transmisión de datos estimula las contribuciones de muchos usuarios. Esta producción en masa, en red, crea productos y contenidos mayores que la suma aritmética de todas las partes. Es el concepto de la *sabiduría de las multitudes* que James Surowiecki expone en *The Wisdom of Crowds* [10].

Por otro lado, el filósofo Pierre Levy [11] promovió el concepto inteligencia colectiva para designar aquellos procesos deliberativos que tienen lugar cuando los miembros de comunidades en línea comparten información, enmiendan y valoran las contribuciones de cada uno y buscan un acuerdo común. Este posicionamiento se diferencia del de Surowiecki, que intenta ver cómo surge la sabiduría a partir de la media de datos anónimos que aporta mucha gente sin influir en los demás.

En cualquiera de los casos, en opinión de algunos expertos, son conceptos que se han expuesto de modo demasiado ambicioso. Y esta circunstancia ha facilitado la crítica furibunda por parte de algunos autores (Jaron Lanier [12], Nicholas Carr [13], Andrew Keen [14]) en el sentido que no analizan la web de manera objetiva porque lo hacen desde una perspectiva iracunda e irreal (*hippy* y *maoísta* en palabras de Lanier, *religiosa* según Carr o *idiota* para Keen). Es paradójico que critiquen –con bastante razón– el tono moralizante que hay a menudo en los defensores de la web 2.0 y que lo hagan, sin embargo, desde posicionamientos demasiados ideológicos.

El caso es que, sin embargo, algunos de los postulados de Carr son muy interesantes. Por ejemplo, cuando observa el peligro de la explotación de esta capacidad productiva de las masas cuando las plataformas que se benefician siguen estando en manos de una minoría. O como cuando, hábilmente, pone de relieve la verificación de la calidad de los datos que se cruzan y mezclan en *mashups* en Internet.

Esta fe casi religiosa en Internet y las TIC y en sus aptitudes para llevarnos hacia un mundo mejor es, a todas luces, sesgada ya que estamos interpretando la web en un plano subjetivo, partiendo de nuestras necesidades y anhelos.

Sea como sea, la participación de las personas en esta especie de construcción social del conocimiento exige ser muy cuidadosos en los planteamientos para no levantar falsas expectativas, porque la ecuación colectivo de personas y sabiduría como resultado no es siempre posible, más bien sucede lo contrario.



Estamos hablando de un punto de inflexión que cambia el paradigma cultural, social y económico vigente hasta ahora.

Nosotros preferimos hablar de *conocimiento colectivo*. Creemos que recoge más ajustadamente la posible sabiduría resultante de la relación de grandes cantidades de datos y varias personas participantes deliberando en torno a unos objetivos y gracias a una cierta estrategia inteligente.

De hecho, nos referimos a conocimiento colectivo como lo que emana del proceso deliberativo de varias personas gracias a las nuevas funcionalidades que aportan las herramientas de red social. Y este planteamiento, recordémoslo, nos sirve para explicar cómo innovamos las personas y las organizaciones: **[15]**



Imagen del artículo “Cómo innovar servicios en la Administración” de Jordi Graells Costa en *Escola Innovació. Boletín de la función directiva* nº. 1. Barcelona: EAPC, nov. 2007

A pesar de lo que hemos expuesto aquí, hay un problema que pasa desgraciadamente a menudo desapercibido: la explotación de los usuarios por el *crowdsourcing*. Esto es, la producción de contenidos por muchos usuarios puede esconder estrategias de empresas empeñadas en reducir costes. Internet permite encontrar personas dispuestas a trabajar gratis y en condiciones miserables. Aquí hará falta que el mercado laboral evolucione bastante porque, si no lo hace, el conflicto parece inevitable.

La producción de valor por parte de los usuarios es también muy evidente cuando nos referimos al etiquetado de la ingente información que nos rodea. Según David Weinberger **[16]**, filósofo y consultor, hemos aprendido a organizarla siguiendo pautas del mundo físico que han hecho hasta ahora expertos en la jerarquización de datos. Sin embargo, si observamos cómo organizamos ahora el conocimiento, basándonos en los metadatos, entonces es cuando nos damos cuenta que somos más inteligentes que hace una década.

Weinberger lo explica muy bien en la conferencia Supernova [17], organizada por Kevin Werbach en San Francisco en junio de 2007. Por su interés, transcribimos algunas partes a través del libro de Francis Pisani y Dominique Piotet *La alquimia de las multitudes* [18] (que hemos seguido en la formulación de una parte de este artículo, específicamente para los apartados 8, 9, 11, 14 y 15):

«Desde la década de 1990 que no dejan de decirnos que hay demasiada información, que estamos amenazados por un alud, un *tsunami*, y que vamos a ahogarnos. Pero eso no es cierto y conviene preguntarse por qué hay todavía más información de la que todo el mundo preveía.

»Pues, cuanta más información haya, menos nos ahogaremos. La solución al problema del exceso de información es generar todavía más información, una actividad en la que destacamos.

»El problema no es la cantidad, sino la fragmentación. Desde el primer día, el principal desafío de la web ha consistido en encontrar lo que nos importa, lo que es verdadero, lo que nos proporciona placer. La solución siempre ha sido, y sin duda siempre será, recurrir a los metadatos (datos que sirven para definir o describir otros datos).

»Tradicionalmente, hemos atendido dos tipos de orden. El primero hace referencia a las propias cosas, las fotografías, por ejemplo, que clasificamos en archivos, en carpetas. Estas fotos sólo se pueden colocar en un lugar: estamos obligados a escoger, ya que no podemos colocar un objeto físico en dos sitios al mismo tiempo. En el segundo orden, se separan físicamente los metadatos, y eso permite tener varios modos de organizarlas. Pero, en el mundo físico, eso siempre está limitado por el tamaño de la ficha donde ponemos el título y el autor, por ejemplo. Por lo tanto, debe tomarse una decisión.

»Esta jerarquización de los metadatos para clasificar los datos debe hacerla alguien. Para hacerla hay expertos, comités, científicos. Generalmente su elección es buena, pero sólo es un modo de organizar el mundo y sus decisiones no siempre son excelentes.

»Esto hace surgir inmediatamente cuestiones de poder. Ser la persona que hace las elecciones en la organización del saber equivale a tener el poder. Hacer esta elección siempre ha sido necesario, porque los medios para organizar el saber siempre han sido medios físicos, como los libros. A todo el mundo le gustan los libros, pero son difíciles de utilizar y requieren tomar una

serie de decisiones que incluyen el tema de que tratan, la información que contienen y, finalmente, el estante en el que se colocan. El hecho de que el conocimiento se almacene en apoyos físicos es enormemente restrictivo.

»Déjenme ponerles un ejemplo similar, el del árbol. Adoramos los árboles taxonómicos y los utilizamos para organizar las cosas y mostrar de qué manera está organizado el mundo. Pensamos en cómo organizan los científicos las especies vivas. Eso implica que creemos que el orden perfecto es colocar cada cosa en un lugar, en un único lugar. Y, como consideramos que existe un orden perfecto, dependemos completamente de la opinión de los pensadores que toman las correspondientes decisiones. Ellos son la autoridad [...]

»La noción según la cual hay que organizar las cosas de esta manera procede únicamente del hecho de que hemos asimilado las limitaciones del mundo físico. Lo aplicamos en el mundo de las ideas, y eso es terrible.

»Afortunadamente, ahora hemos entrado en el tercer orden de orden. Hemos llegado a una fase de digitalización de todos los datos: contenido y metadatos [...]. Y éstos no forman sólo un montón, sino que hay un potencial de orden. La regla pasa a ser que debe incluirse todo en vez de filtrarlo. Y antes que pedir a los expertos que decidan cuál es la posición adecuada, podemos permitir a los usuarios que organicen y clasifiquen según sus intereses y sus necesidades.

»Esto cambia cuatro principios básicos:

- En el mundo físico, una cosa sólo puede ocupar un lugar y, en el árbol taxonómico, sólo puede estar en un tema. En línea, una cosa se puede encontrar en tantas categorías como queramos y podemos poner todas aquellas etiquetas (*tags*) que creamos. Así, pues, el desorden se convierte en alguna cosa positiva porque cada usuario puede ordenar los datos como desee.
- En el primero y el segundo orden, el embrollo es un desastre. En línea, eso es exactamente lo que buscamos, porque permite la multiplicidad y la riqueza de las relaciones. Solucionamos los problemas en el nivel de los metadatos.
- En el mundo físico, podemos distinguir entre el libro y la ficha del catálogo que habla del libro. En línea, no se hace ninguna distinción entre datos y metadatos. Los dos son igualmente accesibles. Recordar la primera línea de un libro puede permitir encontrar información sobre el autor y el resto del contenido. En el tercer orden, todo son metadatos. La única diferencia es

que los datos son lo que se busca y los metadatos son lo que se sabe. Y ya que organizamos el conocimiento basándonos en estos últimos, si todo son metadatos, entonces comprobaremos que ahora somos mucho más inteligentes de lo que éramos hace diez años.

- El cuarto principio es que en el mundo real es raro que podamos cambiar la clasificación establecida. Por ejemplo, si entramos en una tienda de vestidos y formamos una gran montón con todos los vestidos que nos van bien porque, naturalmente, el resto no nos interesa, nos echarán de la tienda pasados treinta segundos. En Internet, si se nos obliga a ver todo lo que no nos interesa, nos marcharemos de la tienda en treinta segundos. Los que poseen el *stock* no poseen la organización. Somos nosotros quienes la poseemos. Las técnicas que nos permiten encontrar, comprender y contextualizar lo que queremos son las más interesantes de todas las que hemos inventado para la web. Eso incluye el *tagging* (etiquetado), los sitios de críticas y las recomendaciones personales creadas para ayudarnos a ordenar toda esta información. Por lo tanto, la web no es una masa plana de información; está abollada.

»Esto tiene tres consecuencias:

- En el régimen de la difusión de las informaciones de masas (*broadcast*), hemos adoptado la costumbre de simplificar, porque es así como transmitimos el mensaje. Simplificamos, simplificamos y simplificamos. Hacemos que las cosas sean estúpidas, y eso acaba siendo la televisión. Eso se refleja en los discursos de los políticos, en los cuales se tienen que simplificar situaciones complejas. Hace un año, por ejemplo, Bush tuvo que simplificar su política en materia de inmigración para que cupiera en un discurso de 2.500 palabras. Una hora después 2.500 *posts* hablaban del tema en blogs. Cada uno lo hacía más complejo. Eso es lo que se hace en los blogs y en las conversaciones. Y con eso surge una verdadera felicidad de la complejidad que rompe en mil añicos la simplicidad impuesta por los medios de comunicación de masas.
- La segunda consecuencia es que los expertos no son los mismos que antes. Ahora todo el mundo es experto, como lo demuestra la Wikipedia. El saber que se desprende suele ser mejor que el que podríamos esperar de un solo individuo. El experto no desaparece, pero estamos asistiendo a una especie de *negociación social* del saber. Es el caso también de las listas de correo o *mailing lists*. Un experto da la opinión, a la que se añaden comentarios de otros participantes. Además de la opinión del experto, el lector se beneficia también de las opiniones contrarias y de los comentarios. Las listas de correo son más inteligentes que cada uno de los expertos que participan.

Y el lector dispondrá, por lo tanto, de una información más completa. Así, pues, el saber se ha convertido en un saber social, y eso ocurre también en nuestro sistema educativo, ya que los niños están conectados cuando hacen los deberes y utilizan todas las herramientas sociales de que hablamos aquí. Hacen sus deberes socialmente, pero se los evalúa de forma individual. El antiguo sistema se deshace.

- El tercer punto es que esta idea, según la cual Internet ofrece una mala información, es fuente de angustias. Estamos asistiendo a un cambio que supone un cataclismo y es que el conocimiento está siendo absorbido progresivamente por la comprensión (*the circling of knowledge by understanding*). Es cierto que en Internet circulan informaciones falsas, y que éstas pueden distorsionar el saber. No podemos estar seguros de que lo que estamos leyendo lo haya escrito un experto. Por lo tanto, con Internet el acceso al saber se hace más difícil, y el usuario deberá implicarse más, encontrar la página de discusión sobre el tema para saber si lo que ha leído es cierto o no.

»La información puede ser inexacta. No obstante, en Internet no nos limitamos a buscar información, sino que queremos comprender mejor las cosas que ya sabemos. Este enorme montón de cosas lo enriquecemos con el máximo de metadatos. De múltiples formas (ya se trate de tags, de las taxonomías de antes, de la web semántica, de enlaces, de *playlists* o de blogs sociales como Digg), establecemos relaciones entre las cosas, creamos sentido. Añadimos valor. Ésta es la verdadera web semántica que creamos no sólo para saber, sino para entender. Para mí es como una infraestructura para crear sentido (*an infrastructure for meaning*). Éste es el auténtico avance que veremos desarrollarse durante generaciones.

»En cualquier caso, esta herramienta no pertenece a un panel de expertos, sino que nos pertenece a nosotros.»

## 9. Quid pro quo

Hasta ahora las redes sociales eran asociaciones de personas que, a pesar de aprovechar el potencial de su carácter grupal, estaban limitadas en el mundo físico de donde surgían. En cambio, las redes sociales actuales son el marco donde se establecen relaciones entre personas, grupos y datos. Este valor de la relación en las redes sociales lo expresamos con la locución *Quid pro quo*, *alguna cosa a cambio de otra*.

Estas relaciones dan lugar a un conjunto de movimientos no previstos y que son

multidireccionales. Esta dinámica relacional tiende a chocar con la mecánica que siguen las instituciones, que se mueven de modo más lento y controlado.

En las organizaciones tradicionales, los recursos, procedimientos y procesos se circunscriben en una mecánica institucional donde la participación de los profesionales y de los clientes/usuarios es escasa o absolutamente inexistente. Por un lado, a los trabajadores se les consulta sobre algunas medidas de mejoras en procesos de arriba abajo (comités o grupos de mejora) o se les pide que aporten ideas en una aplicación específica o en la intranet de modo esporádico y puntual, sin que este proceso de aportación de conocimiento esté incardinado en la operativa de la organización o en su propio ADN. Por otro lado, la atención al usuario (o al ciudadano, en el caso de la Administración) se vehicula a través de los protocolos y canales establecidos, los cuales limitan en la mayoría de los casos la relación directa, la conversación que podría ayudar a contextualizar y dar sentido a la consulta del usuario. El hecho de responder *socialmente* por herramientas de red comportaría un fuerte ahorro del coste de esta comunicación ya que, al ser más pública la respuesta o conversación, los usuarios podrían encontrar lo que buscaban y todavía no habían preguntado o podrían ayudarse mutuamente haciendo recomendaciones o aportando la experiencia de los que ya han vivido lo que se consulta o pide.

Seguramente, tanto en el caso de los profesionales internos como en el de los usuarios externos, hay un miedo hacia esta cultura corporativa democratizadora del saber, más abierta, y también hacia el coste que puede tener la relación más *peer-to-peer* (de igual a igual) que conlleva.

Para entenderlo mejor, conviene tener en cuenta la evolución de la sociedad en los últimos cincuenta años. Según los expertos, las instituciones se basan en los metarrelatos para estructurar la organización que todos los miembros tendrían que aceptar sin piar (el programa de un partido político o de un sindicato, la misión de una empresa, etc.). Las estructuras organizativas (instituciones y mercados) satisfacen cada vez menos a la sociedad y, paradójicamente, la web nos sirve cada vez más para relacionarnos como individuos y grupos con la flexibilidad que pide el tiempo actual. No renunciamos a las relaciones de pertenencia, pero queremos multiplicar las relaciones reticulares transitorias, de alcance limitado, más flexibles y dinámicas.

Francis Pisani y Dominique Piotet, en el libro *La alquimia de las multitudes*, denominan dinámica relacional a este fenómeno, en contraposición al concepto de individualismo reticular (*networked individualism*), acuñado por Barry Wellsmann [19]. La idea *dinámica relacional* recoge con más propiedad la idea de que la gestión de las redes (a partir de las necesidades de información, colaboración, sentimiento de adscripción, apoyo afectivo...) la hacemos también en clave de grupo además de la perspectiva individual.



La web está alcanzando la madurez y hemos pasado de concebirla como una infraestructura fija de transportes (autopista de información, velocidad de transferencia...) a un sistema relacional dinámico, con nodos y flujos de intercambio, interacción y movimiento. Las personas lo usamos para buscar todo tipo de información (encontrar trabajo o datos profesionales, comprar un producto, usar un servicio, encontrar vivienda, hacer algún gasto/inversión importante, apuntarse a una causa humanitaria...) y también para conseguir apoyo, ayuda, recomendaciones y consejos de nuestras redes. Comprender estos procesos dinámicos será el objeto de investigación en redes en estos próximos periodos, según László Barabás [20].

Buena prueba de eso son los equipos de profesionales independientes que se agrupan de manera temporal para llevar a cabo un proyecto sin ninguna estructura de la empresa convencional detrás, como es el caso de The Project [21]. O también las agrupaciones de profesionales en el seno de una organización para añadir colectivamente valor a los servicios que gestionan o prestan, como el programa Compartim [22] del Departamento de Justicia (Generalidad de Cataluña).



O, en un ámbito más meta, la Red de Innovación Pública (XIP) [23], compuesta por trabajadores públicos de todas las administraciones catalanas, que se propone transformar el sector público usando la lógica relacional de las redes en su estrategia, cultura y operativa.



Por esta dinámica relacional los usuarios añaden valor a las cosas (según Tim O'Reilly [24]), su participación grupal puede aportar un conocimiento colectivo inteligente (para James Surowiecki [25]) y pueden encomendarles una tarea que se lleva a cabo habitualmente dentro de la organización en un sistema distribuido de innovación (*crowdsourcing*); como Threadless.com, con el diseño de camisetas abierto a los clientes; iStockphoto.com, aportación de fotos venales que hace la gente; InnoCentive.com, resolución de temas de investigación fuera de la empresa.

Sin embargo, la llegada de esta nueva dinámica relacional lleva implícito un impulso que puede desbordar a las personas e instituciones que la quieren incorporar en su seno. El reto es aprovechar las herramientas de red social para añadir valor a nuestros servicios y/o encontrar nuevos modelos de negocio en nuestras organizaciones. Deberemos ser muy eficaces para no frustrar las expectativas que estamos depositando: definir objetivos en el uso

de cada herramienta y comprometernos a medir la actividad, la productividad y el impacto.

## 10. Res publica

Este valor de la relación en las redes sociales adquiere especial relevancia con la apertura de datos por parte de la Administración pública, que hemos querido introducir con la expresión latina *Res publica*, que significa literalmente *lo público* (la cosa pública).

La evolución de Internet hacia las redes sociales apunta una madurez de las tecnologías de la web, que toma forma de plataforma –tal y como afirmaba Tim O’Reilly– y avanza hacia desarrollos basados en la apertura y la colaboración. En estos momentos, los datos son el centro del modelo. Desde los flujos RSS (*really simple syndication*), que hicieron más eficaz la circulación de la información, hasta la evolución de la web actual como herramienta de apoyo al conocimiento colectivo.

En el escenario de la web como plataforma, los sitios proponen los datos (y los textos, vídeos, noticias, fotos) y los servicios necesarios para hacerlos funcionar (sistema de publicación, clasificación, búsqueda, indexación, almacenaje, intercambio, etc.). La web también se convierte en plataforma de intercambio y de compartición de ordenadores, flujos y ficheros (*peer-to-peer*, de igual a igual).

Simultáneamente, las aplicaciones y el software se han convertido en servicios en línea siempre disponibles. Es la filosofía del beta permanente, por la que los internautas se implican en su desarrollo. Hasta llegar al caso de las API (*application programming interfaces* o interfaces para la programación de aplicaciones), donde el usuario incluso se puede convertir en codesarrollador.

La herramienta de etiquetado (*tagging*) es precursora en el intento de dar inteligencia colectiva a los datos: los usuarios ponen palabras clave (etiquetas o *tags*) para clasificar objetos en línea (artículos, comentarios, fotos, vídeos, etc.).

Ahora, pues, es más fácil publicar, compartir y usar los datos. Se inicia un nuevo sistema basado en la obtención de datos de procedencia diversa, con más valor. Se trata de cruzar, reorganizar, mejorar y/o repensar los datos para que respondan a nuevos usos, y que generen nuevo valor público o modelos de negocio privados.



Por otra parte, el *software* libre (programas que pueden ser usados, modificados y redistribuidos libremente, pero no necesariamente gratuitos) y el *open source* (programas con el código fuente abierto) han sido determinantes en la evolución de la web hacia el modelo de plataforma abierta y hacia el movimiento de apertura de datos. La web se muestra como el sitio idóneo para compartir programas.

Por el fenómeno de apertura de datos (*open data*), la Administración debe poner en abierto sus datos para que la sociedad se pueda beneficiar de ellos, en un modelo claramente de colaboración. Puede ofrecer las bases de datos (cuanto más *crudas* mejor), como por ejemplo toda la base de datos del portal de equipamientos <http://gencat.cat/equipaments>, de la Generalidad de Cataluña, o servicios abiertos (*open services*), de manera parecida al modelo *Software as a Service* (SaaS), en el caso anterior llamando sólo, por ejemplo, las escuelas de la comarca del Bages. En este segundo caso, las empresas o usuarios acceden sólo al conjunto de datos que necesiten (es un servicio de consulta), los cuales siempre se encuentran en perfecto estado y actualizados; ver el mismo ejemplo anterior usando Google Fusion Tables <http://dadesobertes.gencat.cat/exemples/fusiontables>.

Mediante una arquitectura de la participación, los usuarios deben conferir autonomía e inteligencia a los datos que abra la Administración. El enriquecimiento de los datos que suministra la Administración es condición ineludible para que tengan un sentido coherente para el conjunto de la sociedad. Hacen falta el conocimiento y la inteligencia de personas distintas para dar sentido al gran número de documentos e información variada disponible para crear relaciones lo bastante densas y consistentes con juicio.

Las barreras a esta apertura de la información de la Administración para que sea ampliada, contrastada, complementada, desarrollada, tratada... no suelen ser en absoluto técnicas. Los límites a superar para una circulación abierta de los datos del sector público son más bien políticos y organizativos. Y aquí debemos incluir a todas las organizaciones que dan servicio público independientemente de su naturaleza jurídica (consorcio, empresa, fundación, ente con entidad jurídica propia...) o de la condición contractual por la que están ofreciendo este servicio. A modo de ejemplo ¿por qué las aerolíneas cambian los vuelos programados bajo el argumento escueto y oscuro de los «motivos técnicos» o no osan abrir sus datos de uso? ¿es que no ofrecen un servicio nítidamente público? O bien ¿pueden explicar las empresas proveedoras de servicio a Internet la velocidad real de conexión o cualquier otro aspecto escondido detrás de una política de información opaca? No es difícil observar, pues, que aquí existe un gran campo de actuación.

El proceso de apertura de datos (o *open data*) es una actividad esencial en la llamada gobernanza abierta (*open Government* o oGov), que cronológicamente podemos considerar la etapa que ha seguido a la Administración electrónica (*electronic Government* o eGov). A diferencia de ésta última, el fenómeno *open data* puede acabar aportando óptimos resultados con respecto a la interoperabilidad entre administraciones. Ponemos por caso, si una Administración autonómica o supralocal dispone de una base de datos que recoge las actividades culturales de todos los municipios, si quiere disponer de datos de actos culturales municipales mucho más precisos y actualizados, en la práctica acabará recurriendo a los datos de las bases de datos de las administraciones locales. Este nivel de colaboración puede llevar a una reconversión muy disruptiva de los diferentes niveles de Administración. El escenario que se abre puede superar las limitaciones organizativas y jurídicas con que ha topado tradicionalmente la Administración electrónica.

Retomamos el núcleo conceptual del *open data*, la propia esencia de la web es poner en relación personas con datos. En todos los sitios vinculados con la noción web 2.0 (Flickr, Youtube, Wikipedia, Facebook, Google...), basta con un acceso fácil a los datos. Pues, la filosofía de apertura y reutilización de los datos (*open data*) es exactamente la misma pero con un actor decisivo, la Administración, que decide (y también la Directiva europea 2003/CE, sobre reutilización de la información del sector público, le ayuda a decidirse ;- ) a poner en abierto la mayoría de sus datos).

Además del acceso de los datos, hay otros requerimientos en este proceso de apertura:

- Cantidad. La web propicia que estén disponibles todos los bancos de datos que se quiera. Cuanto mayor sea la cantidad de información, más posibilidades tendrá de ser reutilizada.
- Diversidad. Las fuentes deben ser variadas.
- Tratamiento. El formato digital de los datos debe permitir su tratamiento (compilar, sintetizar, validar, cruzar, adicionar...).
- Relación. Deben ponerse en relación personas y datos. En la lógica de redes, la calidad de los datos aumenta a medida que crece el número de personas que los usan.
- Colaboración. Hay datos de todos los campos temáticos. Por lo tanto, también en su uso y reutilización serán claves las posibles estrategias de colaboración.

- Validación. Esta misma vía colaborativa puede resultar decisiva para validar la veracidad de los datos de las administraciones públicas reutilizados por usuarios y empresas. Los costes de colaboración se han reducido considerablemente. Además, ya ha pasado a la historia la cultura de considerar ciertos todos los contenidos formalizados en textos, sonidos o imágenes. En este sentido, uno puede creer que los errores atribuidos a la Wikipedia han acabado siendo beneficiosos para la hipótesis que esgrimimos a lo largo de este texto sobre redes sociales de conocimiento y reutilización de datos. Este tipo de herramientas invitan siempre a contrastar con otras fuentes de información y a observar específicamente el proceso de generación. A la vez, por su carácter precisamente de obras colectivas, se les exige un nivel de calidad alto.

El *open data* es una dinámica de aceleración. Se crea un círculo virtuoso como sucedió con Internet, que, como se fundamentaba en la gratuidad y en estándares, se desarrolló muy rápidamente. Cuanto más se abran los datos, mejor se encontrarán otros recursos que generen valor (cruce, contrastación, adición, validación...) y más fácil será que una tercera persona los valide y los corrija.

Sin embargo, hoy por hoy el *open data* está centrado en exceso en el desarrollo de aplicaciones, aunque también así puede provocar que se dispare la demanda en este campo, y eso es ya de entrada positivo. A pesar de ello, debemos procurar ir más lejos e identificar nuevos modelos de negocio en la publicidad, la suscripción, la certificación, la transformación de datos...

Seguramente, la cuestión de la reutilización de los datos, como también en la elaboración del conocimiento colectivo en las demás redes sociales y webs, es estar de acuerdo si una multitud de personas no consideradas inicialmente expertas pueden contribuir a aumentar el saber de la humanidad o, en cualquier caso, el acceso al conocimiento ya codificado. David Weinberger, en *Everything is Miscellaneous* hace referencia a cómo será, de decisiva, la construcción pública del sentido en los próximos años. Lo que nosotros hemos querido reducir expresamente a conocimiento público colectivo.

Además de los problemas de veracidad de los datos reutilizados, el tratamiento de los datos públicos debe excluir, obviamente, los datos personales. La huella que dejamos en la Red es usada de manera impune con finalidades publicitarias. Tal y como comentamos en el apartado referido a la privacidad, el correo basura y las actividades ciberdelictivas (*phishing...*) son un problema que debemos tener muy en cuenta.

Todas estas empresas intrusivas –tanto si lo hacen legalmente como si no– podrían llegar a conocer hábitos y detalles de nuestras vidas que les

permitirían ganar más dinero a costa de nuestra intimidad. Si no, pensemos por un momento cómo de bien se lo podrían pasar compañías de seguros (de vehículos, de salud, de vida...) cruzando datos sobre el expediente médico de una persona propensa al colesterol y la glucemia con las listas de sus compras alimenticias (embutidos, bebidas alcohólicas, dulces...). ¡Le aumentarían la prima de seguros al momento! Ésta es una amenaza cada vez más real.

No obstante, la otra cara de la moneda es que con las políticas de datos abiertos vamos avanzando hacia una ciudadanía atenta, que controla también a los controladores (Administración, empresas concesionarias públicas, etc.). Lo que el poeta romano Juvenal describe *¿Quis custodiet ipsos custodes?*, es decir, *¿Quién vigilará a los vigilantes?*, frase que se ha atribuido a Platón sobre la corrupción política.

## 11. Primum vivere deinde philosophari

La locución *Primum vivere deinde philosophari* nos indica que *primero es vivir que filosofar*. La expresión, atribuida al filósofo inglés Thomas Hobbes (1588-1679) [26], advierte contra los que se dedican a teorizar y a no tener los pies en el suelo. A nosotros nos sirve para plantear qué modelo de negocio o de generación de valor hay detrás de las redes sociales. También habríamos podido decir *pane lucrando*, es decir, *para ganarse el pan*, usado para aquellas obras que el artista debe realizar para sostenerse económicamente.

En todas las iniciativas en Internet y en las redes sociales, destila un modelo, el de la relación, por el que son los propios usuarios los generadores de contenidos. La dinámica relacional que tiene lugar hace surgir un conocimiento colectivo diferente al del experto, el especialista, que lo sabe prácticamente todo en aquella materia. Y ésta es una constatación básica, empírica, a partir de la observación de lo que sucede en el mundo de las redes.

Este apartado intenta entrever qué modelo económico puede haber detrás de estas iniciativas, en su mayoría gratuitas. Por otra parte, en el caso de la Administración, analizamos qué modelo de generación de valor la sustenta.

Los modelos de negocio de éxito actuales son los que saben sacar ventaja de los efectos de red de Internet y que son los que los diferencian de los del mundo físico. Se basan en mantener una relación activa con los consumidores y ofrecerles herramientas que les guían en el proceso de compra o uso del producto o servicio (motores de búsqueda, herramientas de recomendación, boletines compuestos por los propios usuarios...).

Al lado de la clásica economía de la oferta, aparecen nuevos modelos de negocio que explotan lo que Chris Anderson llamó la larga cola (*The Long Tail*) [27], por la que, a diferencia de antes, Internet es un espacio donde se puede tener éxito (venta de productos o un uso más satisfactorio de servicios) con un número mínimo de productos/servicios que sólo interese a un número reducido de personas, y con una gran capacidad de personalizarlos. Aquí los mercados de nichos apartan los de masas porque se trata de una economía de la demanda donde podemos afinar el producto o servicio que nos haga falta, lejos de la oferta unidireccional y *tayloriana* impuesta por la publicidad y el *marketing* convencionales.

Este nuevo modelo no trastoca el existente ya que las grandes empresas pueden explotar la totalidad de la *larga cola*. Ahora bien, las iniciativas pequeñas pueden aprovechar de manera inteligente los nichos (de negocio, de valor), contactando más activamente con los usuarios potenciales, y desarrollarse.

Con el nombre de la *larga cola*, encontramos la explicación sobre cómo con la web se puede mejorar la oferta y ampliar mercados sin grandes inversiones y con pocos recursos. Pero no relata, a nuestro entender, el cambio sustancial en el rol de los consumidores mediante su participación. Hay que ir más lejos para circunscribir la *dinámica relacional*, que hemos dicho que caracterizaba la web, en una perspectiva y una dimensión más económica o de generación de valor.

Este enfoque lo encontramos en la noción *economía directa*, impulsada por el consultor suizo Xavier Comtesse [28], por la que el consumidor se integra en el proceso de producción. Entonces hablamos de cocreación, un auténtico modelo de colaboración y de coproducción. Son ejemplos Threadless.com, InnoCentive.com..., mencionados a lo largo del texto, y también algunos de los productos y servicios que han cambiado (¡y abaratado!) sus análogos en el mercado, como por ejemplo la venta de billetes por Internet de bastantes compañías aéreas o también la producción de libros, productos fotográficos y multimedia en línea. En los dos casos, el consumidor entra en la cadena de producción como en su momento ya lo hizo el cliente de Ikea. Este modelo consigue unos precios bajos y competitivos porque la empresa transfiere al cliente algunas competencias de la producción: transporte y montaje en el caso de la empresa sueca.

Son ejemplos claros de *crowdsourcing*, el cual, tanto en las empresas como en el mundo de la Administración, presenta todavía incertidumbres sobre la gratuidad de estos productos o sobre cómo resarcir al ciudadano por su implicación y esfuerzo en la cocreación del producto o servicio.

Además, otros autores insisten que las herramientas de producción

colaborativa de conocimiento colectivo inciden decisivamente en los bienes y en los servicios. Según estos expertos –por ejemplo Dan Tapscott i Anthony Williams en la obra *Wikinomics* [29]– los recursos, las capacidades y el saber colaborativo que puede aportar una red es mucho más potente que el que pueden hacer las propias empresas. Tapscott y Williams afirman «Vamos a ser testigos del surgimiento de una economía de un género totalmente nuevo, en la que las empresas coexisten con millones de productores autónomos, que se conectan y cocrean valor en las redes tejidas de modo flexible. Denominamos a este fenómeno la *economía de la colaboración*».

Y aquí observemos que este segundo paradigma no es propio sólo de Internet ni del sector privado. ¿Cómo pueden las empresas ganar dinero integrando a los clientes en su cadena de producción? ¿Cómo las administraciones pueden satisfacer las necesidades de los ciudadanos a partir de la participación de los mismos en la conceptualización, diseño, gestión y prestación de las políticas de servicios?

De hecho, éste es el gran *handicap* de Internet actualmente: intentar generar valor gracias a la web de hoy. Para las empresas, conseguir un volumen de ventas que concrete un modelo de negocio real. Para el sector público, obtener satisfacción para todos los actores (ciudadanía, empresas, profesionales).

Sin embargo, ¿qué modelos de generación de valor podemos observar en la web actual?

## 1. La publicidad

La publicidad en Internet, aunque todavía está lejos de las cifras de la prensa y la televisión, va aumentando de manera progresiva. Sin embargo, al final, no permite monetizar el efecto de la *larga cola*, es decir, superar el desequilibrio que significa que, en este entorno, casi el 10% (o menos) de sitios web generan el 90% (o más) del volumen de negocio o de oportunidades. ¡Así, pues, buena parte del dinero obtenido en publicidad en Internet va a parar a los gigantes que reciben más tráfico en sus webs (Google, Yahoo!, Microsoft) y sólo algunas iniciativas más reducidas que desarrollen un servicio excelente conseguirán quitarles parte del tráfico o vendérselo o establecer acuerdos de colaboración. Por lo tanto, se vuelve a la premisa funcional de los medios de comunicación tradicionales: a más tráfico, más anunciantes atraerán y más beneficios obtendrán.

Por otra parte, en la web actual ocupa un lugar muy destacado la publicidad contextual. Eso es, cuando compramos un billete de avión para ir a San

Sebastián-Donostia, por ejemplo, nos aparece *ad hoc* publicidad de hoteles donostiarras. En algunos casos, este recurso puede resultar demasiado intrusivo: anuncios de Google a partir de nuestros mensajes en Gmail.

Otro enfoque publicitario es el de Facebook, que se fundamenta en la definición de nuestro perfil a partir de nuestras relaciones y actividades.

En cualquier caso, su fragilidad es que beneficia a pocas empresas.

## 2. La suscripción

En Internet, a nuestro entender, el modelo de pago de más funcionalidades (espacio, herramientas...) que las que se ofrecen gratuitamente desde un sitio web es también un modelo que funciona a pesar de la tendencia histórica a la gratuidad. Son muy variados, desde almacenaje y tratamiento de fotos (como Flickr.com) hasta portales de genealogía (como Genoom.com), pasando por servicios de todo tipo e inventiva. Son los que se llaman servicios *freemium*, mitad *free* (gratis) y mitad *premium* (de pago).

Aquí ocupan un lugar destacado las plataformas de trabajo colaborativo, como Google+, Google Apps, Streamwork, Beezy, Zyncro, Teambox, Buddypress, Sirona, Gobby... o incluso Drupal, Moodle, Google Docs i Zohoo Apps, Dropbox, entre las más conocidas.

## 3. La intermediación

Es el caso de los sitios virtuales que son capaces de reunir bastante oferta y demanda para que se encuentren, aunque sean del mundo físico. Aparentemente parece un modelo contradictorio, ya que la digitalización supera y elimina muchos actores intermediarios; pero aquí se trata de acercar la oferta y la demanda en la economía de la *larga cola* (de la abundancia y la diversidad).

En este sentido, el proceso de apertura de datos es un modelo que promueve el surgimiento de otro tipo de intermediación: el de empresas, personas y organizaciones que confieren valor a los datos de la Administración y entidades que presten servicios públicos.

## 4. La coproducción

Los tres modelos anteriores son una prolongación de los suyos



correspondientes existentes en el mundo físico. En cambio, el del consumidor o ciudadano coproductor, que cocrea valor en los productos y servicios de empresas y administraciones, es un modelo mucho más complejo. Además, es más fácil definir para las organizaciones en un modelo que combine publicidad, suscripción e intermediación.

El *crowdsourcing* (coproducción o cocreación) es el sistema que usan Procter & Gamble, InnoCentive, Threadless, Wikipedia, etc. Forma parte de los modelos *open*: *open source* (participación en el desarrollo de *software*) y *open data* (participación en la adición de valor a los datos que abre una organización) y plantea dudas sobre la calidad del producto o servicio resultante, su calidad y su rentabilidad (¿quién saca más provecho? ¿la empresa con tendencias monopolísticas o el usuario colaborador?). Por lo tanto, la manera cómo se recompensa el consumidor/ciudadano activo (reconocimiento honorífico, gratuidad total o parcial en el producto/servicio elaborado, información preferente en otras actividades, participación en los beneficios dinerarios) será la asignatura pendiente además, si no se vigila lo suficiente, de su talón de Aquiles.

A pesar que todavía es difícil por parte de los usuarios avistar el modo cómo serán resarcidos por su participación, disponemos de todos los indicios para concluir que estamos transitando hacia una sociedad de la relación, una economía de la relación. Estos usuarios coproductores seguramente podrán influir sobre esta economía relacional gracias, precisamente, a las herramientas y los instrumentos que provee Internet.

Mientras tanto, además de la coproducción/cocreación de bienes y servicios, podemos constatar en esta nueva economía el poder relacional de las herramientas web, que permiten explorar y conseguir que todas las ofertas encuentren las demandas. En esta economía de la abundancia y la diversidad, se hace difícil fijar el precio probablemente por esta mezcla entre la oferta y la demanda que tiene lugar en la coproducción. Y los modelos de negocio se mueven entre la gratuidad, la remuneración mediante la publicidad y el reparto de los beneficios.

## 12. In hoc signo vinces

*Con este estandarte vencerás*, como dice la locución, saldremos adelante si somos capaces de reorganizar buena parte de la estrategia, la cultura y la operativa para ser competitivos, generar valor (¡y riqueza!) y estar a la altura de lo que piden clientes y ciudadanía.



Con eso volvemos al tema central que nos ocupaba: la necesaria adaptación de las organizaciones –y específicamente la Administración– a la nueva economía del conocimiento y la relación. Insistimos en ello a lo largo de todo el texto.

La transición de las grandes organizaciones hacia modelos de trabajo en red es una tarea tan compleja como incierta. Se trata, pues, de aprovechar todas las oportunidades y organizar un sistema de trabajo que relacione:

- inteligencia colectiva
- ideas híbridas
- un enfoque de la propiedad intelectual más abierto
- colaboración para realizar las tareas conjuntamente

¿Cómo podemos avanzar el paso de las organizaciones hacia este nuevo modelo? En los últimos tiempos, presenciamos la aparición de plataformas y aplicaciones facilitadoras del trabajo colaborativo, pero que, en la mayoría de ocasiones, la interacción en estas aplicaciones suele tener lugar fuera del entorno corporativo. Por esta razón, insistimos en intentar complementarlas con sistemas más próximos a los procesos cotidianos de los profesionales, en el que sería la estación de trabajo colaborativo (ETC) [30].

Aquí nos fijaremos más en el *software* de tipo colaborativo y no tanto en el que cumple funciones transaccionales dentro de la organización, como pueden ser los ERP (para la gestión de la planificación), los CRM (para la gestión de la relación con los clientes) y todos aquellos otros programas verticales, más complejos y pesados, que utilizamos de manera genérica en todos los departamentos (para gestionar pedidos, nóminas, altas y bajas del personal...) y que suele usar el 10-20% de los empleados. La estación de trabajo colaborativo se refiere a este otro 80-90% restante, que impulsa ideas, proyectos y conocimiento de modo conjunto.

De entrada, en este entorno profesional, consideramos relevantes las herramientas y los motores de búsqueda y también los elementos que facilitan los enlaces, ya que, por un lado, el acceso a la información es el primer requisito en la colaboración y, por otro, una buena política de enlaces hará que los datos sean inteligentes y útiles. Asimismo, para garantizar la viabilidad del proceso de apertura de datos, conviene valerse de recursos y aplicaciones ubicados en la nube (*cloud computing*). Éste es también el sitio idóneo para tener situado el *software* de ofimática de la organización. Por mucho que cueste entender y de asumir, aquí está el futuro de la Administración. Estas herramientas presentan todavía problemas de fiabilidad, consolidación y seguridad; sin embargo, una

vez superados estos retos, nos podremos beneficiar de las ventajas asociadas a las dinámicas relacional y de movilidad, sin tener que preocuparnos por las nuevas licencias ni tener que gestionar problemas de compatibilidad ni migraciones.

Hay algunos autores, como Ismael Ghalimi, presidente de la empresa Intalo y fundador de la conferencia Office 2.0 [31], que opinan que la seguridad en el *cloud* es más un problema cultural que real puesto que algunos de los datos que podamos considerar más sensibles, como los bancarios y las fotos, se hallan ya *de facto* en la web en el portal de nuestro banco o en sitios como Flickr. Así parece, pues, que la noción de seguridad está relacionada con la confianza depositada en el proveedor del servicio. Esta resistencia cultural y organizativa es parecida a la que tuvo lugar en la década de 1980 con la introducción de los PC (ordenadores). En 1970 las organizaciones disponían sólo de un *mainframe* y terminales *tontos*, con muy poco margen de actuación por parte de los empleados. Cuando estos usuarios compraron un PC para uso personal, se dieron cuenta de toda la serie de nuevas funcionalidades que podían llevar a cabo. Y todo fue cambiando inexorablemente. En estos momentos, nos encontramos en una situación muy similar. Y el cambio ocurrirá igualmente y los usuarios colaborativos se extenderán por todas las organizaciones.

Volvamos al tema del ETC (estación de trabajo colaborativo). Por un lado, además de los programas que nos permiten monitorizar nuestra presencia en la red, dispondremos de una aplicación que resulta determinante en nuestra acción colaborativa: los lectores de RSS, como Google Reader. A través de este programa nos suscribiremos a los *feeds* de contenidos varios (blogs...) e investigaciones (para seguir determinadas etiquetas y conceptos) y podremos compartir carpetas con personas con intereses afines, dentro o fuera de nuestra unidad, que nos facilitarán, en gran medida, el acceso a una información común.

Por otra parte, además de la monitorización con Google Reader, impulsamos actuaciones que refuerzan el trabajo en red en la Administración:

1. Estratificar un etiquetado de favoritos común y crear una red (*network*) en Delicious (o en Diigo o cualquier otro), con la participación de documentalistas, sociólogos y otros profesionales, para compartir la información de cada área de conocimiento (departamento, empresa pública, etc.).
2. Compartición / transferencia de archivos grandes por Dropbox (o Adrive, Boxnet...).

3. Entorno personal y corporativo en Netvibes o iGoogle, para, a través de *widgets* y *plugins*, favorecer la *widgetización* de los servicios.
4. Elaborar documentos conjuntamente con Google Docs o abrir wikis para información no residente en la red.

Y, finalmente, resultará crucial plantear la presencia de nuestra Administración en las redes sociales. A partir del marco y los objetivos estratégicos, diseñaremos y conceptualizaremos esta presencia, con las correspondientes fases y diagramas de flujo hasta la evaluación de resultados. Esta presencia, aún incipiente, pero decidida de alguna Administración **[32]**, es, a nuestro parecer, el detonante del auténtico cambio de la Administración en todos los sentidos.

Las teorías de la gestión pública clásica han hecho sólo cosquillas al mastodonte de la Administración. Lo que viene ahora es cosa muy diferente porque, con las redes sociales, entramos en un mundo que es propio de la ciudadanía, la cual espera ser tratada de igual a igual.

Podemos imaginar fácilmente que muchos perfiles de la Administración en las redes conseguirán su formalización, es decir, llegarán a ser una organización que ofrezca servicios con valor añadido, de manera eficiente y que consiga satisfacer e implicar a la ciudadanía.

## 13. Do ut des

*Te doy para que me des*, expresa claramente el nuevo paradigma para funcionar en el siglo XXI. Acentúa aún más el carácter de reciprocidad que la locución ya usada *Quid pro quo* y nos sirve para introducir la reflexión sobre el modelo de organización que necesitan nuestras instituciones a día de hoy.

Todos estos nuevos modos de producción, el mercado, los clientes y la ciudadanía están presionando a las empresas, administraciones y organizaciones en general para que utilicen herramientas colaborativas que ya se usan mayoritariamente en los ámbitos familiar y social y que, al fin y al cabo, las podrían hacer igual o más competitivas. Es indudable que, con el advenimiento del último modelo de web, las organizaciones han cambiado y aparecen tensiones con los departamentos informáticos a la hora de abrir la red interna a la externa y superar las reglas y los procedimientos excesivamente rígidos actuales. Desde dentro y desde fuera se reclaman instituciones abiertas capaces de trabajar en red o en la nube. Está en juego su nivel de competitividad dentro de lo que hemos llamado economía de la relación en la era del conocimiento.

Las organizaciones se dan cuenta de que, más que reducir costes, deben aumentar su capacidad de innovación. En este nuevo paradigma, el valor no se desprende de la posesión de la información sino de compartirla, ya que la evolución tecnológica ha llevado a nuevas aplicaciones e infraestructuras informáticas que convierten el mercado y la sociedad en mundiales.

Las empresas necesitan colaborar, aunque produzcan bienes parecidos, ya que cada vez son más complejos de elaborar y ninguna empresa encontrará el conocimiento para poder hacerlo sola.

Estos nuevos modelos de producción son más eficaces para movilizar recursos de terceros. Por ejemplo, el sitio iTunes no produce música ni vídeo, sólo se limita a movilizar los recursos de músicos y productores para ofrecerlos a una amplia audiencia.

En el caso de la Administración, cuanto más se abra a la colaboración hacia fuera más conseguirá satisfacer las necesidades ciudadanas. Como hemos comentado anteriormente, este proceso debe llevar asociada la apertura de sus bases de datos, para que ciudadanía y empresas adicione valor, así como la actuación en las redes sociales, para colaborar con ciudadanos, proveedores y otras administraciones. Asimismo, tiene que promover la colaboración en redes y comunidades de sus profesionales.

Todo eso será cada vez más posible en la medida que clientes, ciudadanos y profesionales dispongan de instrumentos para crear sus propias herramientas y sus propios servicios. Como decíamos antes, hace falta facilitar y promover que la ciudadanía –personas y organizaciones– trate los datos de la Administración y que haga con ellos todo tipo de servicios –gratuitos y de pago– que solucionen sus necesidades y hagan una vida más satisfactoria y de calidad.

Ésta es la perspectiva de futuro: un catálogo de servicios a los que se accede gratuitamente (o con alguna forma de copago) independientemente de la titularidad del ente que los presta. En este modelo, la Administración sigue siendo quien garantiza este acceso público pero al mismo tiempo deja de tener un rol intervencionista excesivo, para dedicarse a corregir desequilibrios o situaciones de prepotencia o monopolísticas de algunas empresas.

Este plan de acción se concretaría con unas medidas mínimas para mantener la calidad y sostenibilidad del servicio público, y también la satisfacción de la ciudadanía:

1. Reducción de algunos servicios (cambio en el catálogo) que no sean imprescindibles.

2. Diversificación del modelo de prestación de servicios públicos, con proveedores de titularidad no pública.
3. Orientación hacia formas de trabajo más participativas, deliberativas y colaborativas, que aporten eficiencia a la Administración.

Estas medidas se orientan a una función pública propia del siglo XXI, en una sociedad de personas y organizaciones cada vez más conectadas en red.

Y, en paralelo, los profesionales de las organizaciones, y más en concreto de la Administración, deben tener acceso a las herramientas informáticas que, además de ofrecer las mismas funcionalidades de las que dispone internamente (detrás del cortafuegos de la red local), disfrutan de grandes posibilidades de colaboración, de apertura y de movilidad. Esta nueva línea plantea nuevos y serios desafíos a las áreas TIC o de sistemas con respecto a la seguridad, pero también un nuevo enfoque de consumo de banda ancha de acceso a Internet y posibles malos usos de una parte de los empleados. Estas malas prácticas se agravan todavía más en la Administración puesto que a veces no hay bastante compromiso directivo a la hora de tomar decisiones para sancionarlas a pesar de disponer de pruebas y evidencias claras.

Además de medidas disciplinarias para los casos flagrantes de uso de banda ancha para descargas de material multimedia directamente o a través de Facebook, por ejemplo, existe en el mercado *software* que muestra de modo transparente el acceso de los empleados a las webs que consultan (WebMeter [33], por ejemplo). Estas políticas de transparencia internas suelen dar muy buen resultado porque dotan de conciencia colectiva los serios problemas que tradicionalmente deben afrontar solas las áreas TIC o de sistemas mencionadas.

Estamos participando del nacimiento de un nuevo tipo de organizaciones, con unas fronteras muy difusas, que pueden aprovechar mejor el valor de la libre circulación de los flujos de información y de datos. Si la Administración decide apostar por este modo de colaboración y relacional, deberá entender que no es sólo una cuestión de uso de herramientas colaborativas (colocar la herramienta en un nodo de la red para tratar el dato). En la dinámica de las redes sociales, lo que es relevante es el flujo: el modo cómo circula el dato y cómo se va enriqueciendo con las sucesivas aportaciones.

A lo largo del texto hemos mencionado varios casos reales de empresas que están adoptando este modelo relacional. De estos ejemplos es significativo el de Procter & Gamble, cuando, en un determinado momento, decide no contratar a más investigadores y pide a sus jefes de unidad que busquen el 50 % de las nuevas ideas fuera de la empresa, en sitios web como InnoCentive.

Gracias a la dinámica relacional de la web, consigue captar nuevos flujos de información, nuevo conocimiento, para crear nuevos productos.

El *crowdsourcing* aplicado al ámbito de gobiernos y administraciones es un recurso muy potente para aprovechar el conocimiento colectivo de la ciudadanía (ciudadanos, empresas, asociaciones...) para mejorar los servicios públicos y la calidad de vida de la gente. Esta participación de la ciudadanía en la toma de decisiones en asuntos públicos es el elemento clave de la nueva gobernanza, el Gobierno Abierto (Open Government o oGov), que requiere de una nueva cultura política y de un fuerte liderazgo para ser implantado.

En el fondo se trata de incorporar en el ámbito público lo que la gente ya hace en el ámbito empresarial y en la sociedad civil interaccionando en las redes sociales con finalidades personales, lúdicas, comerciales, etc. En esta visión, hay que integrar a la ciudadanía en la toma de decisiones y la elaboración y mejora de los servicios. Y no hacerlo en procesos paralelos a los de gestión pública, sino integrándolos en la planificación estratégica, en la gestión presupuestaria, en la producción normativa y en el diseño, gestión y provisión de los servicios en general.

Hay ejemplos [34] de países que han afilado la imaginación para dar buenos servicios y reducir los presupuestos públicos para paliar en parte la crisis económica que sufren. Intentan aprovechar la fuerza y las ideas ciudadanas para aportar calidad y eficiencia a sus servicios y a un coste más bajo.

Experiencias relevantes de *crowdsourcing* en un ámbito más global:

- La elaboración de la Constitución islandesa. Desde la web Stjórnlagafáð (y también desde Facebook y Twitter). Consulta por parte de los islandeses de los artículos propuestos y posibilidad de hacer comentarios directamente.
- Nueve millones de ideas para mejorar Nueva York. El alcalde de la ciudad impulsa una iniciativa, centralizada en la web Give a Minute, para que, mediante un entorno colaborativo, sus nueve millones de habitantes aporten una idea que contribuya a mejorar la vida en la ciudad.
- En la misma ciudad de Nueva York, los ciudadanos proponen las ubicaciones para coger y depositar las bicicletas de uso público <http://a841-tfpweb.nyc.gov/bikeshare>.
- El Senado del Estado de Nueva York impulsó el Open Senate <http://open.nysenate.gov>, que permite un acceso muy amplio a la información administrativa y legislativa, y también las vías para comunicarse interactivamente con los legisladores electos.

- En general, todas las iniciativas en el Reino Unido impulsadas por Tom Steinberg: [mySociety.org](http://mySociety.org), [TheyWorkForYou.com](http://TheyWorkForYou.com), [WriteToThem.com](http://WriteToThem.com), [PledgeBank.com](http://PledgeBank.com), [number10.gov.uk/e-petitions](http://number10.gov.uk/e-petitions), etc.

En un ámbito más próximo podríamos citar el caso vasco de Irekia (con la planificación estratégica de EcoEuskadi 2020, el Pacto Social por la Vivienda, el Plan de Innovación Pública 2011-2013, etc.) y también los ejemplos referidos a la Generalidad de Cataluña:

- Datos abiertos de varias administraciones [35]. En Cataluña el movimiento arraiga con fuerza (Datos Abiertos de la Generalidad), al igual que está sucediendo en muchos países por todo el mundo surgidas a partir de la Open Government Initiative, impulsada con la presidencia de Obama en los Estados Unidos. En el Estado español, el Gobierno vasco es el pionero, seguido por la Generalitat de Cataluña, el Principado de Asturias, las Islas Baleares y entidades municipales como Zaragoza, Barcelona, Lleida, Badalona, Gijón-Xixón, etc. Este fenómeno comporta un cambio cultural hacia un nuevo modelo conceptual y tecnológico de las administraciones, por el que se ofrecen datos de manera transparente y abren su conocimiento. La finalidad es suministrar, por un lado, ficheros de datos (*datasets*) en formatos que permitan su fácil tratamiento y reaprovechamiento y, por el otro, servicios de consulta para la sociedad (ciudadanía y organizaciones), para generar productos y servicios con valor (generación de negocio).



- Infografía del uso de Twitter en la Generalidad de Cataluña. A partir de la primera versión de la *Guía de usos y estilo en las redes sociales de la Generalidad de Cataluña*, una diseñadora gráfica crea una infografía, que sintetiza gráficamente los puntos más relevantes, y la comparte en la Red. Desde la Generalidad se le propone completarla y mejorarla y, después, se publica la infografía actualizada en los repositorios corporativos de la Administración autonómica citando la autoría [36]. Es uno de los contenidos más virales de los que ha publicado la Generalidad.
- Trenes de cercanías en Cataluña. En ocasión de la transferencia de la gestión, desde la Administración autonómica se iba a publicar una nueva web que aportaba más valor en atención a la ciudadanía con mejores servicios informativos sobre incidencias en la red ferroviaria. Pero cuál fue la sorpresa cuando, unas horas antes, aparecían en Internet varias iniciativas de otras organizaciones y usuarios en forma de web ([Rodalies.info](http://Rodalies.info), [Rod.ali.es](http://Rod.ali.es)) que agregaban mensajes de Twitter enviados por ciudadanos desde el lugar



de la incidencia. La sorpresa inicial dio paso al diálogo y la relación entre todos los actores implicados, y eso permitió valorar la complementariedad de todas las acciones, que se ha enriquecido con la puesta en marcha de los perfiles de Twitter de Rodalies de la Generalidad [twitter.com/rodalies](https://twitter.com/rodalies). Se puede constatar en la práctica que todos somos nodos de una misma red horizontal: la información de la Administración tiene valor oficial, pero nunca será tan rápida y valiosa como la aportada por el ciudadano desde el propio momento de la incidencia.

- Sesiones web [gencat.cat/sessionsweb](http://gencat.cat/sessionsweb) y [bloc de gencat](http://blocs.gencat.cat) en <http://blocs.gencat.cat>. Los usuarios elaboran y aportan ideas y contenidos propios que son publicados por la Generalidad en vez de los materiales que antes elaboraba de forma propia o bien los acaban complementando.
- *Guía de usos y estilo en las redes sociales de la Generalidad de Cataluña*. Las aportaciones de nuevos contenidos, las correcciones de errores y las apreciaciones en la redacción hechas por los ciudadanos internautas han sido una constante en la elaboración de las distintas versiones de la *Guía*.

## 14. Audi alteram partem

*Estando así las cosas (Rebus sic stantibus)*, parece que empieza a ser hora que empecemos a hacer visibles, palpables, los beneficios del trabajo en red en las organizaciones. Y lo haremos escuchando la otra parte (*Audi alteram partem*) en dos sentidos: en las redes en la sociedad y también en las comunidades de profesionales dentro de la organización.

Por un lado, para demostrar que las administraciones deben estar presentes en las redes sociales, convendrá avanzar hacia la evaluación del impacto



de esta presencia y medir los beneficios que aporta. No bastará con los datos de los perfiles y de la actividad, tal y como reiteran manuales y monografías [37] [38]. Necesitamos definir unos objetivos de esta evaluación que enlacen con la estrategia de gobernanza abierta (*open Government*), como:

1. Provocar el cambio mediante estrategias colaborativas.



2. Conseguir unos profesionales implicados.

3. Incrementar la productividad.

En el caso de las redes en concreto, como Twitter, debemos saber cuántos seguidores se hacen eco de nuestros mensajes, cuántos interactúan con nosotros y qué audiencia tiene nuestra cuenta:

- Perfil (número de seguidores, seguidos, tuits y tuits diarios).
- Actividad (número de clics en URL y retuits, momento del día, estructura del tuit). Estos datos permiten conocer los rasgos de más éxito de los tuits (contenido, palabras, formato...).
- Compromiso. Aspectos de las menciones (número de menciones del usuario y de la marca, contenido, sentimiento positivo/negativo/neutro).

Podemos usar aplicaciones de Internet (gratuitas o de pago) o con recursos DIY (haciéndolo nosotros, *do it yourself*), como por ejemplo una hoja de cálculo para valorar la aceptación cualitativa de nuestros mensajes y comentarios.

En el caso de Facebook, como Twitter, se trata de analizar nuestra actividad según factores cuantitativos y cualitativos:

- Usuarios (tendencia de los usuarios activos y del *Me gusta*).
- Actividad (páginas vistas, visualizaciones por pestaña, referencias externas...).
- Características (género, edad, país, ciudad, idioma...).
- Compromiso (impresiones de cada mensaje, suscripciones, comentarios...).

En definitiva, hará falta:

### *Medir*

1. Saber qué se comenta de nosotros y cómo se dice.
2. Definir exactamente objetivos y nivel de cumplimiento:
  - Atracción de audiencia
  - Conversión de visitantes en usuarios
  - Fidelización

## Actuar

1. Monitorización continuada de la marca. Medir reputación corporativa
2. Extensión de la marca
  - Alcance. Cuánta gente diferente propaga mensajes relacionados con la marca.
  - Audiencia. Cantidad absoluta de seguidores activos.
  - Conversación. Grado de participación nuestra en las conversaciones (tuits, *posts*, noticias). Observar periodo y actores causantes de picos y tópicos.
  - Atracción web. Volumen de visitas en la web fruto de la acción en las redes sociales.

Finalmente, hay una serie de factores a tener en cuenta para una evaluación del impacto de la Administración en las redes sociales:

- Evaluar de modo transversal y multicanal (web, redes sociales).
- Comparar la eficiencia de diferentes canales (en el caso de la Generalitat de Cataluña, por ejemplo, comparar la cuenta de Twitter @012 con el canal de correo electrónico y el canal telefónico).
- Considerar la singularidad de los perfiles (en el mismo ejemplo, la cuenta del Departamento de Justicia y el de Meteocat tienen una naturaleza muy diferente que debe considerarse en el proceso de evaluación).
- Estudiar continuamente la red para detectar tendencias y practicar la técnica de la referenciación (*benchmarking*).

Por otro lado, si nos referimos a las redes internas de profesionales, podemos afirmar que el uso de herramientas de colaboración y participación aporta mucho valor a la Administración porque permite reducir costes de tiempo y de dinero. Como en el caso de la comunidad de práctica (CoP) de educadores sociales de los centros penitenciarios catalanes del programa Compartim en la elaboración de uno de sus productos de conocimiento durante un determinado periodo de tiempo [39]. Aplicando la fórmula **Impacto** =  $Y_1 - Y_0$  del Ivalua (Instituto Catalán de Evaluación de Políticas Públicas) [40], podemos percibir fácilmente las ganancias:

A. **En comunicaciones:** 2.416 consultas en repositorio de ficheros (se evalúa esta herramienta):

- Ahorro de costes de envío de **2.416 MB** (ficheros de 1 MB por término medio)
- Ahorro de tiempo  
43 días (2.416 x 8 min [ganancia con respecto a la búsqueda en otras redes]) = 19.328 min o **42,95 días**

B. **En desplazamientos:** Hacían 11 jornadas (sin plataforma tecnológica) - 8 (con la plataforma) = 3 x 8 (miembros CoP) = 24

- Ahorro económico: **1.584 €** 24 x 220 km/ahorro viaje = 5.280 km ahorrados x 0,30 €/km = 1.584 €
- Ahorro tiempo: **24 días**

C. **En consultoría**

- Ahorro económico aproximado de **unos 10.000 y 20.000 €** (en proyectos similares realizados por consultorías externas)
- Ahorro de tiempo: **50 días** [50 h (2,5 meses ahorrados) x 8 (miembros CoP) = 400 horas o 50 días]

D. **En formación**

- Ahorro económico:  
125 [formados por el trabajo en CoP] – 25 [formados por curso] = **100 personas más formadas**  
  
84 € [ratio coste formación curso] – 17,6 € [ratio formación por CoP] = **66,4 € ahorro por persona**
- Ahorro de tiempo:  
500 h [de no trabajo por asistencia a curso] – 160 h [de no trabajo por acción en CoP] = **340 h ahorro**

## 15. In nuce

*En resumen*, toda esta incipiente producción de contenidos es sólo la punta del iceberg de este nuevo universo que se nos abre con Internet y las redes sociales.

Como hemos dicho y repetido a lo largo de este texto, lo que más caracteriza la web actual es la actitud del internauta. Los ciudadanos y los profesionales ya no nos conformamos con la navegación y participamos modificando los datos y publicando textos, fotos y vídeos en línea. Conectados en red, multiplicamos el valor de la web aportando nuestros contenidos (cocreando, coproduciendo...).

La progresiva incorporación al mercado laboral de personas provenientes de franjas de edad jóvenes provoca que la lenta dinámica de las organizaciones se deje llevar por la dinámica relacional de las redes sociales. La penetración de esta nueva cultura en las instituciones no está exenta de conflictos ni de dificultades.

Pero la masa de personas que participan en el proceso de creación de contenidos crece inexorablemente. Podemos constatar cómo se está transformando profundamente nuestro modo de acercarnos al conocimiento, que algunos expertos han denominado sabiduría de masas o inteligencia colectiva. Nosotros aquí, para huir de una visión excesivamente milagrosa que deposite demasiadas expectativas no contrastadas en un mundo que necesita salir de la crisis, hemos preferido hablar de *conocimiento colectivo*.

Este cambio de paradigma social y económico exige un cambio de actitud de personas y organizaciones que quieran estar a la altura, con un buen nivel de reputación y competitividad. Debemos ser altamente didácticos a la hora de mostrar las ventajas y las limitaciones. Tenemos que conseguir que las empresas y administraciones cambien el funcionamiento institucional de toma de decisiones y los procesos de elaboración de productos y servicios. Porque buena parte de su operativa, si quieren ser eficaces y eficientes, debe acabar realizándose en la nube (*cloud computing*), con todas las prevenciones de seguridad lógicas iniciales, con la implicación de los demás actores (clientes, ciudadanos, proveedores, asociaciones, etc.) que ahora ya participan directamente en la fabricación del producto o en la elaboración del servicio. Pero también, sobre todo, porque los profesionales –empleados y funcionarios– quieren mejorar productos y servicios mediante su colaboración y participación.

Las organizaciones públicas y privadas pueden ver de gran utilidad la web actual y las redes sociales. A lo largo del texto hemos utilizado varias etiquetas (la *larga cola*, el Gran Cero, *beta permanente*, Wikinomics...) para explicar que en la nueva economía disponemos de más posibilidades para aumentar hasta el infinito la oferta de productos y servicios y personalizarlos tanto como haga falta. Y también que las nuevas organizaciones deben ser capaces de moverse de modo ágil y flexible en el flujo de datos abiertos que habrá cada vez más al alcance de todo el mundo.

Este panorama conforma un nuevo modelo relacional de innovación en el que todos los actores participan en la adición de valor de productos y servicios ya existentes o nuevos (conocimiento colectivo). Y podemos crearlos o enriquecerlos porque la web actual y las redes sociales aportan nuevas funcionalidades. Por una parte, en la gestión: disminución del tiempo, ahorro de desplazamientos, trabajo en red, supresión de las partes que no generan valor. Por otra parte, en la prestación: posibilidades de comercialización, simulación, accesibilidad, compartición de conocimiento, explotación de recursos multimedia, almacenaje y operativa desde la nube, etc.

Este escenario implica cambios en diferentes ámbitos de las instituciones, como los de carácter organizativo y legal. Éstos últimos son inaplazables para el futuro de nuestro país. Gestionar de modo más abierto los derechos de autoría y la propiedad intelectual sobre las obras, intentar constreñir al máximo el carácter de estas obras y conseguir que los datos estén exentos del peaje de la autoría (para poder abrirlas más fácilmente), velar por unos usos correctos y eficaces de la privacidad de las personas, etc.

En este contexto es clave la apertura de datos de la Administración.

Al principio, Internet conectaba ordenadores entre sí. Más adelante la Red empezó a relacionar documentos. Hasta la actualidad en que Internet relaciona datos. Lo que importa no son los documentos (datos transformados, ya elaborados), sino los contenidos. Es decir, se trata de conocer nuestras relaciones, los datos de cómo estamos conectados, independientemente de los documentos, para que los pueda reutilizar todo el mundo que quiera.

El fenómeno de la apertura de datos (*open data* o reutilización) consiste en proporcionar toda la información pública (meteorológica, judicial, de equipamientos, estadística, de presupuestos, terminológica, administrativa, turística...) a la ciudadanía, en un formato fácil de manipular, para que se pueda convertir en servicios públicos o privados con valor añadido.

Además de los datos de que dispone la Administración y que abre a través de su portal, son cruciales los datos surgidos de la interacción, de nuestra relación en red y que nos llegan de modo móvil y ubicuo. En este entorno propio de la web 3.0 o semántico, la información procede cada vez más de sensores que detectan determinados datos en espacios públicos (sobre contaminación ambiental o acústica, nivel de ocupación de plazas de aparcamiento, etc.). Algunas administraciones locales han empezado a abrir datos procedentes de estos detectores en el fenómeno que se ha denominado *smart cities* (ciudades inteligentes), los cuales, debidamente tratados (cruzados, verificados...) pueden dar lugar a múltiples nuevos y útiles servicios públicos o privados.

Internet es un ecosistema donde cada vez fluyen más datos procedentes de entornos más variados (no sólo de la Administración sino también los de todas las entidades que dan servicios de acceso público) y que pueden ser tratados con inteligencia. Éste será uno de los motivos relevantes que darán sentido al modelo de negocio de empresas y de generación de valor de administraciones.

En relación a las administraciones, estos cambios marcarán su futuro. Como la propia Red, para funcionar, el sistema institucional necesitará cada vez más la participación inteligente de la ciudadanía y de los demás actores. Y disponen ya de las herramientas para poder hacerlo. A estas alturas, sin embargo, todavía cuesta imaginar las nuevas vías de intervención ciudadana para hacerse escuchar y para poder influir en las políticas públicas.

Lo que sí parece un proceso ineludible es la racionalización de servicios que plantean las diferentes administraciones. En unos momentos de crisis estructural y de fusiones de empresas y todo tipo de instituciones, parece, pues, imprescindible afrontar una actuación transparente de ordenación de servicios con la idea de mancomunar, reutilizar y ofrecer servicios que sean realmente necesarios. El mundo de redes que ahora empieza no entendería que no fuera así.

Sea como sea, si todos los indicadores apuntan en esta dirección, ¿no es más inteligente empezar a actuar que jugar a verlas venir?

## Sapere aude

*Atrévete a saber*, como dice el aforismo latino del poeta Horacio del siglo I aC y que nos ha llegado a nosotros gracias al filósofo alemán de la Ilustración Immanuel Kant, y consulta y utiliza las referencias bibliográficas y webgráficas usadas para la elaboración de este texto:

*Agradecimientos a David Ayala, Olga Cava, Joana Soterias, Núria Vives y Sergi Xaudiera por su apoyo en la elaboración del capítulo.*

[1] PUIGJANER, Josep Maria. “Plató, Sèneca, Demòstenes...”. *La Vanguardia* (28 juliol 2011), p. 20.

[2] VYGOSTKY, Lev. [http://ca.wikipedia.org/wiki/Lev\\_Vygotski](http://ca.wikipedia.org/wiki/Lev_Vygotski)

[3] BOYD, Danah. *Identity production in a networked culture: why youth heart Myspace*. [www.danah.org/papers/AAAS2006.html](http://www.danah.org/papers/AAAS2006.html)

[4] SALIDO, Maria Jesús; REIG, Dolors; GRAELLS, Jordi. *El futuro del trabajo colaborativo y sus herramientas*. Generalidad de Cataluña: Barcelona, julio de 2010. [presentación] [www.slideshare.net/gencat/el-futur-del-treball-collaboratiu-i-les-seves-eines-4812296](http://www.slideshare.net/gencat/el-futur-del-treball-collaboratiu-i-les-seves-eines-4812296)

[5] GRAELLS, Jordi. En Graellsbloc (CAT) “Privacitat 2.0”: conclusiones (27 diciembre 2010) y debate (28 octubre 2010). <http://bit.ly/privacitat20> y <http://bit.ly/debatprivacitat20>

[6] GENERALIDAD DE CATALUÑA. DEPARTAMENTO DE PRESIDENCIA. *Guía de usos y estilo en las redes sociales de la Generalidad de Cataluña*. Barcelona: junio de 2011. [4a edición en línea] <http://gen.cat/guiasocialmedia>

[7] MARTÍN, Gonzalo. Blog La industria audiovisual. <http://industriaaudiovisual.blogspot.com>

[8] VIVES GRÀCIA, Josep. [@josepvivesg](https://twitter.com/josepvivesg)

[9] NÚÑEZ, Antonio. “El mensaje ya no se transmite: se contagia”. *La Contra de La Vanguardia*. Barcelona: 21 julio 2011 <http://bit.ly/nDzvUU>

[10] SUROWIECKI, James. *The wisdom of crowds*. New York: Anchor Books, 2004. Trad. castellano: *Cien mejor que uno: la sabiduría de la multitud o por qué la mayoría es más inteligente que la minoría*. Barcelona: Ed. Urano, 2005.

[11] LEVY, Pierre. [http://ca.wikipedia.org/wiki/Pierre\\_L%C3%A9vy](http://ca.wikipedia.org/wiki/Pierre_L%C3%A9vy)

[12] LANIER, Jaron. "Digital maoism: the hazards of the new online collectivism" [http://edge.org/3rd\\_culture/lanier06/lanier06\\_index.html](http://edge.org/3rd_culture/lanier06/lanier06_index.html)

[13] CARR, Nicholas. "The amorality of web 2.0"; "The truthiness of web 2.0", en *Rough Type*, 3 octubre 2005 y 9 febrero 2006 <http://rougtype.com> / "We are the web" en *Wired*, agosto 2005. [www.wired.com/wired/archive/13.08/tech.html](http://www.wired.com/wired/archive/13.08/tech.html)

[14] KEEN, Andrew. *The cult of the amateur. How today's Internet is killing our culture*. New York: Doubleday, 2007. [http://en.wikipedia.org/wiki/The\\_Cult\\_of\\_the\\_Amateur](http://en.wikipedia.org/wiki/The_Cult_of_the_Amateur)

[15] GRAELLS, Jordi. Presentación en Slideshare (CAT): "Curs Innovar x Internet". Barcelona, octubre 2007. CC BY-NC-ND 2.5. <http://slidesha.re/p4yTJt>

[16] WEINBERGER, David. *Everything is Miscellaneous. The Power of the New Digital Disorder*. Times Books, mayo 2007. [www.everythingismiscellaneous.com](http://www.everythingismiscellaneous.com); [http://en.wikipedia.org/wiki/David\\_Weinberger](http://en.wikipedia.org/wiki/David_Weinberger)

[17] WEINBERGER, David. "SuperNova.Disorder: Feature or Bug?". 9 julio 2007. <http://conversationhub.com>

[18] PISANI, Francis; PIOTET, Dominique. *La alquimia de las multitudes. Cómo la web está cambiando el mundo*. Ed. Paidós: Barcelona, 2009. <http://bit.ly/rqZCnj>

[19] WELLSMANN, Barry. "The rise (and possible fall) of networked individualism" 2002. [www.insna.org/PDF/Connections/v24/2001\\_I-3-4.pdf](http://www.insna.org/PDF/Connections/v24/2001_I-3-4.pdf)

[20] BARABÁS, Albert-László. *Linked. The new science of networks*. Perseus, 2002.

[21] THE PROJECT. EQUIPOS ESPECIALES PARA PROYECTOS ÚNICOS. [www.theproject.ws](http://www.theproject.ws)

[22] MARTÍNEZ, Jesús. *Seis años de programa Compartim*. Generalidad de Cataluña: Barcelona, junio 2011. [presentación] [www.slideshare.net/marti/seis-aos-de-programa-compartim](http://www.slideshare.net/marti/seis-aos-de-programa-compartim)

GENERALIDAD DE CATALUÑA. DEPARTAMENTO DE JUSTICIA. CEJFE. Programa Compartim. [www.gencat.cat/justicia/compartim](http://www.gencat.cat/justicia/compartim)

[23] RED DE INNOVACIÓN PÚBLICA (XIP). [www.xarxaip.cat](http://www.xarxaip.cat)



[24] O'REILLY, Tim. [http://ca.wikipedia.org/wiki/Tim\\_O'Reilly](http://ca.wikipedia.org/wiki/Tim_O'Reilly)

[25] SUROWIECKI, James. [http://en.wikipedia.org/wiki/James\\_Surowiecki](http://en.wikipedia.org/wiki/James_Surowiecki)

[26] HOBBS, Thomas. [http://ca.wikipedia.org/wiki/Thomas\\_Hobbes](http://ca.wikipedia.org/wiki/Thomas_Hobbes)

[27] ANDERSON, Chris. *The Long Tail*. New York: Hyperion, 2006.

Trad. castellano: *La economía Long Tail: de los mercados de masas al triunfo de lo minoritario*. Ed. Tendencias: Barcelona, 2007.

[www.longtail.com](http://www.longtail.com); [http://ca.wikipedia.org/wiki/Larga\\_cola](http://ca.wikipedia.org/wiki/Larga_cola)

[28] COMTESSE, Xavier. Consultoría ThinkStudio.

[www.thinkstudio.com/selfservice.html](http://www.thinkstudio.com/selfservice.html)

[29] TAPSCOTT, Dan; WILLIAMS, Anthony. *Wikinomics*. New York: Portfolio, 2006. Trad. castellano: *Wikinomics: la nueva economía de las multitudes inteligentes*. Barcelona: Paidós, 2008. [www.wikinomics.com](http://www.wikinomics.com)

[30] GRAELLS, Jordi. *Estación de trabajo colaborativo (ETC)*. Barcelona, mayo de 2010. CC BY 3.0. [presentación] <http://www.slideshare.net/jordigraells/estacin-de-trabajo-colaborativo>

[31] GHALIMI, Ismael. "Office 2.0".

[http://en.wikipedia.org/wiki/Office\\_2.0\\_Conference](http://en.wikipedia.org/wiki/Office_2.0_Conference)

[32] GENERALIDAD DE CATALUÑA. DEPARTAMENTO DE PRESIDENCIA. *L'Administració en xarxa* [presentación en CAT]. <http://gen.cat/pzZBzc>

[33] WebMeter. [www.web-meter.com/](http://www.web-meter.com/)

[34] Boletín de la OEA (Organización de los Estados Americanos). Entrevista a Andrew Hoppin (cofundador y director ejecutivo de New Amsterdam Ideas, Nueva York), Iñaki Ortiz (director de Innovación y Administración Electrónica del Gobierno Vasco) y César Calderón (socio director de Autoritas Consulting). Octubre de 2011 [www.suboletin.com/contentsoea/docs/Boletin\\_68/Temadelmes68.html](http://www.suboletin.com/contentsoea/docs/Boletin_68/Temadelmes68.html)

[35] Experiencias *open data* en el mundo <http://gen.cat/sNDRjr>

Open Government Initiative. [www.whitehouse.gov/open](http://www.whitehouse.gov/open)

Datos Abiertos de Cataluña <http://gen.cat/v59OzD>

[36] GENERALIDAD DE CATALUÑA. DEPARTAMENTO DE PRESIDENCIA. *Gestión de cuentas de Twitter. Twitter for Governments: the Guide to Success*. <http://gen.cat/pdnWeX>

[37] BONNELLY, Rafael. *La huella social. Cómo los usuarios tomaron el control de Internet*. Tf Editores: Madrid, 2010.

[38] MALDONADO, Sergio. “Tres métricas avanzadas para la gestión de marcas en medios sociales” en *Interactiva* (17 febrero 2011).  
[www.interactivadigital.com](http://www.interactivadigital.com)

MUÑOZ, Gemma. “Mide y analiza: medir en redes sociales” en *Territorio Creativo* (2 marzo 2011). <http://bit.ly/mSpth3>

[39] GRAELLS, Jordi; SOTERAS, Joana; VIVES, Núria. *Por qué es más productivo trabajar colaborativamente en la Administración. Un ejemplo: la CoP de educadores sociales de centros penitenciarios*. Barcelona, diciembre de 2009. [presentación] <http://slidesha.re/tm920j>

[40] INSTITUT CATALÀ D’AVALUACIÓ DE POLÍTIQUES PÚBLIQUES (Ivalua).  
[www.ivalua.cat](http://www.ivalua.cat)

## Sobre las imágenes

Platón

[Plato Silanion Musei Capitolini](#) (c) Marie-Lan Nguyen CC BY

Séneca

[Seneca](#) (c) Calidius CC BY-SA



# 4

## Dinamización de comunidades en la sociedad red

**D**olors Reig

Autora principal del blog El caparazón. Psicóloga social, consultora, conferenciante y profesora en diferentes organizaciones y universidades en temas de redes sociales, dinamización de comunidades y tendencias web.

[dreig.cc](http://dreig.cc)

“Nada es más poderoso que una idea cuyo momento ha llegado”

Víctor Hugo

## La brecha de participación

Podemos hablar ya de sociedad e individuo interconectados, de sociedad postdigital en la cual la tecnología y la web serían indistinguibles y estarían imbricadas en todos los ámbitos de nuestras vidas, de lo que llamo sociedad aumentada, que hace crecer de manera exponencial la importancia y las posibilidades de realizar nuestra sociabilidad.

En este contexto, algunos analistas, como Castells (2009), consideran que la brecha digital ya no es lo importante, y podemos decir que, de hecho, el acceso a la red de la mayoría de la población no excluida socioeconómicamente es ya un hecho mayoritario (el número de usuarios de Internet en el mundo llegó a los 2.000 millones a comienzos del 2011 según el jefe de la Unión Internacional de Telecomunicaciones, Hamadun Touré).

Si añadimos la popularización en los últimos años de los teléfonos inteligentes (*smartphones*), que nos permiten una conexión permanente a Internet, todavía lo veremos más claro.

Incluso los países tradicionalmente atrasados con respecto a la adopción de comodidades del continente asiático y africano viven la presencia creciente de la tecnología y elementos como los ordenadores de bajo coste o una web móvil pujante prometen avances culturales y sociales allí de una importancia primordial.

Con respecto a la web social, o aquella web avanzada que pone énfasis en la colaboración, el llamado *software social*, ha creado un contexto de oportunidades abundantes para la participación. Son muchas las herramientas que hacen fácil y gratuita la creación de redes sociales, de grupos de trabajo, de comunidades, de espacios colaborativos puntuales (Google Docs, wikis, plataformas de publicación individual o colectiva como los blogs, etc.). Los servicios de redes sociales son actualmente muy populares y aumentan de manera imparable el número de marcas y de usuarios, según los informes de destacadas consultoras (Forrester, Gartner, etc.) y estadísticas internacionales. En agosto de 2011 más del 50% de los norteamericanos ya utilizaba algún servicio de redes sociales según estudios de la Pew Internet Association (2011).

Es importante en este contexto aprender a facilitar, dinamizar, incluso educar una participación que no en todas las generaciones ni con la calidad deseada aparece de forma espontánea. En un futuro de irrupción de la web social en muchos ámbitos (incluso una democracia 2.0 más participativa), quedar excluido, formar parte de la brecha de participación, sería realmente grave. En otras palabras, cuantas más posibilidades nos abre la sociedad red, cuantas más promesas tenemos de hacernos, como individuos y como sociedad, más grandes, más grave es para los gestores de comunidades, para las administraciones y para la evolución de la sociedad en general, la posibilidad de quedar excluidos.

## Las leyes de la participación

La falta de participación es el indicador más repetido de fracaso de cualquier enfoque de puesta en marcha de todo tipo de comunidades virtuales o sistemas pensados como apoyo virtual para grupos, proyectos o comunidades, independientemente de que funcionen bien en el entorno presencial. Comparadas con los sistemas en que la mayoría de usuarios o bien procesaban información en forma de informes, o bien utilizaban la tecnología para hacer transacciones (pagos, órdenes de compra), las herramientas 2.0 requieren formas más elaboradas de participación, que los gestores formados o las personas habituadas a trabajar con sistemas antiguos (y seguramente poco conocedoras de dinámicas psicológicas y sociales) no saben cómo motivar.

En la literatura hay diferentes constructos descriptivos de la participación en comunidades en línea. Uno de los modelos más célebres es el que Nielsen, autor de renombre en el ámbito de métricas web, llama el fenómeno de la participación desigual. Estudiado por primera vez por William Hill (1992), desde Bell Communications Research, el patrón de distribución resulta bastante consistente y generalizable, y se repite en diferentes investigaciones a lo largo del tiempo y de manera bastante parecida en diferentes servicios de redes sociales. A menudo se representa en la famosa pirámide de Nielsen (2006):

- Un 90 % de los usuarios de Internet / redes sociales son lectores, observadores que nunca contribuyen. En la literatura asociada también se les denomina *lurkers*.
- Un 9 % contribuyen, comentan, editan, aportan contenidos en alguna medida, pero sólo de forma irregular, de vez en cuando.
- Un 1 % monopoliza la actividad. Publican, editan y contribuyen a menudo. Su participación es a veces incluso síncrona, a manera de periodistas

ciudadanos que informan de acontecimientos cuando se producen.

El gráfico siguiente, de una pirámide invertida, refleja los datos anteriores:



Aunque los resultados son consistentes, el autor aporta algunos matices que pueden interesar, como el que destaca diferencias entre los formatos más populares de la web social. En el caso de los blogs, los índices de participación son peores: el 95 % de los usuarios no participan y, por lo tanto, la regla se establece en 95-5-0,1.

Fuente de la imagen: Nielsen, 2006

¿Alguno de vosotros ha elaborado y publicado algún artículo o editado en la Wikipedia alguna vez? He hecho esta pregunta a menudo a diversos colectivos que varían en su madurez digital y los datos parecen dar apoyo al patrón de Nielsen. En el caso de una macrocomunidad como Wikipedia los *lurkers* son más del 99 % de los usuarios. 68.000 contribuyentes activos para 32 millones de visitantes únicos en los Estados Unidos implican un 0,2 % de participación. Si consideramos, además, que los usuarios más activos de Wikipedia son 1.000 (un 0,003 % del total de usuarios) y contribuyen a más de dos o tres de las ediciones del lugar, su índice de participación es todavía menor, y sitúa la regla en 99,8-0,2-0,003.

Superar estos porcentajes (cosa que se alcanza a menudo en las comunidades del Compartim) es todo un éxito. El primer semestre de 2011 la media de miembros activos en el conjunto de todas las comunidades era de 13,24, mientras que la media de miembros total era de 49,51. Eso significa que los miembros activos representan el 26,74 %. Aunque es un dato global y que hay una gran variabilidad entre las comunidades profesionales, el dato está muy por encima de los datos de lo que supondría la pirámide.

Continuando con los problemas de participación, se trata de un tema preocupante con respecto a algunos de los objetivos de comunidades, redes sociales, blogs, etc., sobre todo en el caso de determinadas comunidades. Algunos de los riesgos son:

- **Polarización política**

Se puede producir un efecto curioso, extrapolable, en cierta manera, a otros ámbitos: si los que participan son una minoría de votantes, precisamente

los más apasionados, la conversación puede alterar el discurso de los partidos hacia posiciones más extremas. Añadiríamos lo que podría pasar en comunidades de intereses profesionales: el hecho de que participen los más apasionados, con aportaciones seguramente muy técnicas o condicionadas por la cultura de la propia comunidad, puede disuadir a los otros de expresarse por miedo de no estar a la altura o no saber adaptarse al discurso mayoritario. Es uno de los riesgos con los que se enfrenta el Compartim, que trabaja con comunidades muy especializadas o con características diferenciales fuertes.

- **Decisiones erróneas sobre consumo y mejora de productos**

En el caso de comunidades de consumidores (de relaciones públicas o relación con el cliente), que persiguen la retroalimentación sobre marca y productos, la sumisión a los patrones descritos hará que cualquier conclusión se refiera a muestras sesgadas, no representativas y, por lo tanto, que las actuaciones posteriores de mejora del producto o servicio o de venta dirigida puedan no ser tan exitosas.

- **Web contextual social y homofilia**

De manera similar, las actuales tendencias en investigación social (web contextual social o la que filtra los resultados según la valoración que hayan hecho nuestros contactos en redes sociales), pueden reportar escasos y poco significativos resultados si es una minoría la que valora productos, contenidos o servicios. Corremos, en otras palabras, un riesgo importante de homofilia —en sociología, tendencia de las personas a relacionarse y asociarse a personas parecidas— (Rogers, 1960) cuando seguimos la tendencia actual de filtrar la información según lo que nuestros contactos en redes sociales nos recomiendan. Es un tema a tener en cuenta también en el programa Compartim, así que veremos en profundidad más adelante como el e-moderador tendrá que luchar para evitar esta tendencia si quiere mejorar la calidad de los productos colaborativos.

- **Parcialidad de los resultados en los buscadores**

Los resultados en buscadores se basan, como criterio principal, en el número de enlaces hacia un sitio web. Cuando el 0,1 % de los usuarios son los que aportan la mayoría de vínculos, el riesgo de estar obviando lo que podría ser útil para el 99,9 % restante es muy alto.

## **Modelos de evolución de la participación**

Hay otras clasificaciones de la participación que nos serán útiles como modelo evolutivo a seguir. Sheryl Nussbaum-Beach (2007), por ejemplo, plantea,

en relación con los diferentes grados de participación en la comunidad, el modelo de las 4 L (*Linking, Lurking, Learning, Leading* = enlazar, observar, aprender, liderar), inspirado en el muy aconsejable autor John Seeley Brown (aprendizaje social).

También es adecuado el modelo de las 4 C creado por Derek Wenmoth (2006), y más afín a mi experiencia. Basado en el modelo de rol de Lee sobre las formas de participación en línea en torno a los blogs, considera que los participantes evolucionan a través de una serie de fases, a medida que ganan confianza y comprensión:

- Los consumidores (o *lurkers*), simplemente leen y exploran las aportaciones de los otros. Más allá de ser pasivos, tal como la palabra *lurker* (observador) sugiere, los consumidores pueden ser visitantes muy activos de la comunidad virtual, pero todavía no son tan visibles como los otros.
- Los que comentan en blogs y foros de discusión, buscando a menudo aclaraciones, mostrando acuerdos u ofreciendo sugerencias o enlaces en cosas similares.
- Los que contribuyen, ya hablaríamos aquí del llamado contenido generado por el usuario. Disponen ya de la formación y confianza necesarias como para expresar sus propias ideas en los espacios de la comunidad o en sus propios blogs, servicios de red social, comunidades, etc. Tendremos que tener en cuenta esto último y proporcionar complementos tecnológicos, como los mecanismos de sindicación de contenidos o aplicaciones de la web que lo hacen posible (Disqus, IntenseDebate, etc.), que puedan asegurar la recentralización de una conversación que puede ser distribuida. Los llamados MOOC (cursos abiertos, masivos y en línea), en línea con las propuestas de aprendizaje abierto en la web (Conclusiones Seminario Unesco UOC, 2010) más actuales, trabajan en esta línea de respeto de los espacios propios y centralización tecnológica (vía RSS, fundamentalmente) de la conversación.
- Los *commentators* ofrecen a menudo una metavisión de lo que pasa, aportando elementos de liderazgo a la comunidad. Sus contribuciones aportan un panorama más general, enlazando a trabajos de otros, analizando y sintetizando las contribuciones del resto. Los moderadores del programa serían un ejemplo.

Deriva de los dos últimos modelos el carácter evolutivo —educable— de la participación y la importancia de la tarea del educador, facilitador, moderador o como queramos llamarlo a la hora de ayudar a evolucionar a los recién llegados a través de estos estadios.



Así como los modelos anteriores provienen de ámbitos próximos a la educación, en el mundo de la empresa es popular hablar del modelo tecnográfico y social de Forrester. Según este modelo, popularizado en el libro *El mundo Groundswell* (Li i Bernoff, 2008), un 21 % de los consumidores en los EE.UU. eran creadores (*prosumidores*) de contenidos en línea, un 37 % eran críticos (aquellos que responden al contenido creado por otros) y un 69 % eran espectadores o consumidores pasivos.

En el caso de Groundswell, aporta un valor adicional a través de una herramienta muy conocida en empresas, organizaciones, etc.: una encuesta autoadministrable que determinará el perfil sociotecnográfico de nuestros participantes potenciales para poder adecuar técnicas de moderación, formar en competencias o diseñar determinados aspectos de nuestra comunidad.

## La dinamización de la participación en comunidades virtuales orientadas al conocimiento

Con respecto a los elementos dinamizadores de la participación, hace falta una aproximación individualizada; hay que elaborar, en cada caso, lo que llamamos *matriz de elementos de refuerzo* de la participación, asimilables a fortalezas y oportunidades, ocasiones y dinámicas que el moderador puede utilizar en favor de la participación. Son elementos diversos, sobre los cuales es complicado hablar en genérico. Por eso, con un objetivo explicativo, y aunque no resultan independientes unos de los otros, los hemos dividido en tres grandes grupos: el primero relacionado con las condiciones previas y contextuales que facilitan la participación; el segundo centrado en las características ideales del moderador de comunidades, y el tercero referido a las formas de reforzar la motivación y la participación.

### 1. Elementos previos que facilitan la participación en comunidades

Trataremos muy brevemente algunos elementos previos, que hay que tener en cuenta durante las fases de diseño de la comunidad, a pesar de ser conscientes de que la primera característica deseable será la flexibilidad. Enfoques lo más flexibles posibles son los más adecuados en cualquier entorno que dependa de factores sociales en su desarrollo. Si vemos las comunidades como sistemas sociales complejos, tendremos que ser conscientes de la imprevisibilidad de muchos de los factores que pueden determinar la participación. Observar y adaptar las comunidades a posibles demandas por parte de los usuarios o

tener la capacidad de mantener actualizadas las versiones de aplicaciones o herramientas de manera casi inmediata al surgimiento de cada necesidad son elementos clave del éxito.

Veamos algunos elementos que considero de especial relevancia:

### **a. ¿Quién tiene que ser el moderador?**

Aunque repito que dependerá de cada caso concreto, una de las lecciones aprendidas de la literatura existente es que no es suficiente, e incluso puede ser contraproducente, contratar o derivar las funciones del dinamizador de comunidades a personal externo a la organización o empresa.

A veces, puede que no sea un enfoque adecuado derivar el trabajo a una persona en concreto de la institución. Es frecuente que se haga así en el entorno empresarial: contratar a una persona con cierta experiencia en el llamado *community management* o derivar el tema a un profesional que sepamos que domina el tema. El peligro es que se esté trasladando de manera indirecta la idea de que la participación en la comunidad ya está cubierta por este puesto de trabajo y que el resto del personal piense que no es su trabajo. Una figura clara y con funciones explícitas como responsable de la comunidad puede, de hecho, disuadir la participación. Puede ser una figura adecuada en un primer momento si su tarea es eminentemente formativa, pero la madurez de una comunidad dependerá de que todos sus miembros se sientan responsables y comoderen en un momento u otro la comunidad. Se empieza a hablar de actitud 2.0 para referirse a este aspecto.

Sobre quienes han de ser los primeros moderadores y los primeros participantes, la clave está en seleccionar, en una primera etapa, a aquellos usuarios de la institución que ya estén integrados en movimientos comunitarios y que, preferentemente, ya sean entusiastas de las TIC en el aspecto de compartir conocimiento. Se necesitan profesionales valorados en la organización, personas especialmente carismáticas, pero expertos externos, que puedan aportar diversidad, también pueden ser elementos enriquecedores de la comunidad.

### **b. Enfoque de arriba abajo (*top-down*), implicación de la dirección**

El papel de la dirección y de los superiores jerárquicos en el proceso de formación de las comunidades es un tema de debate frecuente. Y es que los proyectos 2.0 a menudo se ven como experimentos en que los directivos no adoptan un papel activo. A pesar de eso, que los directivos actúen como

modelos de rol y liderazgo en estos nuevos entornos informales resulta, en mi opinión, positivo, y es un predictor fundamental del éxito final.

Obras de referencia en la literatura actual tienden a destacar que no se trata de elementos tan definitivos y es frecuente que iniciativas en principio desde abajo (que no reciben apoyo de forma explícita de la dirección en un primer momento) acaben siendo adoptadas por la dirección cuando se da cuenta de la conveniencia de estas iniciativas.

### c. Escala

La distinción entre grupos, comunidades y redes fue un elemento esencial en los primeros trabajos de Downes (2006). Shirky plantea la diferencia entre un grupo de 12, uno de 100 o uno de miles de personas. Para estos últimos la diversidad es un elemento motivacional importante. En cambio, para los más pequeños será la pertenencia, el afecto, la intimidad, lo que sus participantes están buscando. Algunos de estos elementos mueren si crece el grupo, si va convirtiéndose en lo que entendemos por red, ya que entran en juego nuevas variables.

Así, vista su característica principal, su impredecibilidad y con el objetivo de crear servicios y comunidades de éxito en las redes sociales, tendríamos que recordar, además de la necesidad de ser flexibles, empezar modestamente. Es mejor crear alguna cosa pequeña y atractiva que alguna cosa grande y con defectos. Para la mayoría de autores, comunidades con más de 100 o 150 miembros (150 es el conocido número de Dunbar, que supone que el ser humano no puede procesar, de forma cognitiva, más contactos que éstos de manera significativa) no son aconsejables. Hay que pensar en dividir las cuando llegamos a este número.

La presencia de *lurkers* es más pronunciada en grupos grandes, en que se reproducen algunos de los mecanismos de los medios de comunicación demasiado tradicionales (como el *broadcast* o la comunicación de arriba abajo) y donde la interacción parece difícil. Programar y proveer oportunidades para pequeñas dosis de participación es una tarea que tienen que llevar a cabo los moderadores en estos casos.

### d. Apertura, comunicación con el exterior

El aprendizaje interno de la colaboración, la vivencia en un entorno seguro de la experiencia de *compartir* puede resultar una buena estrategia en un primer momento, pero serán muchas las ventajas de abrir canales desde

las comunidades a otras comunidades del exterior, con igual presencia en la llamada web social.

Grupos y páginas en Facebook, grupos y debates en LinkedIn, etiquetas en Twitter, redes en Ning son algunos de estos canales, donde podremos encontrar desde temas de interés hasta lugares donde dejar y recoger, compartir, al fin y al cabo, capital social (participación, reconocimiento social, etc.).

En este sentido, el uso de los medios sociales se puede convertir en una necesidad de formación para el e-moderador.

## 2. Perfil profesional, tareas, competencias y buenas prácticas del facilitador o moderador

La figura del facilitador o moderador es una profesión híbrida en la nueva sociedad web y, si la pensamos en el ámbito de la gestión del conocimiento en la organización, puede incluir elementos de comunicación, filtraje, síntesis, motivación y orientación de la participación y el aprendizaje. También es un puesto de representación de la institución o la marca.

A continuación, profundizaremos en las características, actitudes y competencias que consideramos necesarias en el moderador para facilitar el trabajo en comunidades relacionadas con el conocimiento:

- **Ser experto en el objeto social de la comunidad. El curador de contenidos:** “Recopilar datos es el primer paso hacia el conocimiento, compartirlos es el primer paso hacia la comunidad”, decía Henry Gates. Así, el facilitador tendrá que ser experto en la temática de la comunidad si tiene que proporcionarle ideas iniciales para el debate posterior y para la construcción colaborativa de conocimiento.

*Content is king*, dicen los americanos; sin unos contenidos interesantes será difícil motivar la participación. El moderador puede asumir, con el fin de optimizar esta tarea, la función profesional, en ocasiones incluso la profesión de curador de contenidos o intermediario crítico del conocimiento. En este sentido, equipos de moderación amplios para comunidades grandes o muy complejas podrían necesitar, por ejemplo, a un moderador y un curador de contenidos, entre otras nuevas figuras o funciones importantes cuando trabajamos en la sociedad del conocimiento.

Volviendo a las funciones, el curador de contenidos es en definitiva alguien que busca, agrupa y comparte de forma continua (recordemos la *real time*

web que vivimos) lo más relevante en su ámbito de especialización. Es decir, separa el grano de la paja.

A diferencia de otras profesiones, su objetivo fundamental es mantener la relevancia de la información que fluye libre o con el apoyo, como veremos, de herramientas concretas para la creación de entornos informacionales. Proyectar una imagen experta y mantener a la última en conocimiento a la empresa/organización depende de la ejecución correcta de la tarea del curador de contenido.

Todo eso es fundamental en un primer momento de formación de la comunidad. En la madurez, la curación de contenidos se convertirá en una de las actitudes 2.0 que los miembros de las comunidades más sanas y productivas habrán adoptado. En este sentido, en el 2011 el programa Compartim ha dirigido la creación de entornos personales de información (PLE, Martínez, J. y Reig, D. 2009) para la comunidad de juristas criminólogos.

- **Presencia:** El facilitador tiene que estar presente, conectado, disponible para cualquier consulta o incidencia cuanto antes mejor si quiere aportar seguridad en el grupo. Es un elemento de importancia crucial en la formación inicial de comunidades, que también decrece en virtud del nivel de implicación y responsabilidad de los miembros. Podríamos decir que es casi prescindible una vez establecida la comunidad. El facilitador puede abandonar, de hecho, la comunidad una vez que las responsabilidades hayan sido adoptadas naturalmente por sus miembros. Las comunidades ya establecidas son autosuficientes, y su líder se convierte en prácticamente invisible.

- **Dominio de las TIC:** Es necesario que los facilitadores de comunidades en línea dominen las TIC, sobre todo cuanto mayor sea el nivel de apertura de la comunidad a la web social general, pero tiene que tener desde el inicio un nivel mínimo con el fin de resolver cualquier cuestión o problema técnico que pueda impedir la participación de los miembros de la forma más rápida y eficiente posible.

En comunidades con presencia también fuera de línea, como las del Compartim, una falta de participación virtual de las personas que participan sin problemas en formato presencial puede indicar carencias y miedos en este aspecto, que el moderador (y un programa formativo adecuado) tendría que saber solucionar.

Es importante dominar las herramientas tecnológicas (*hard skills*), pero también, y posiblemente en mayor medida, las competencias asociadas.

La orientación de los procesos formativos dependerá de los objetivos que

se quieran alcanzar en cada caso, pero hay que tener en cuenta que crear, facilitar o potenciar la identidad digital dentro y fuera de la comunidad será un elemento clave, estrechamente relacionado con las posibilidades que veíamos de visibilización, de proyección del trabajo realizado en el amplio espectro de la comunidad profesional, que un enfoque de comunidad abierta nos podría proporcionar.

En comunidades de aprendizaje, reforzar la identidad digital de los participantes, habilitando un espacio propio (blog, perfiles en redes sociales), fomenta la ética de la participación y enseña habilidades básicas en la web, como enlazar, recopilar, construir, crear, conversar, etc., que serán importantes para la participación en la comunidad.

Muchas de las habilidades anteriores son e-competencias, también denominadas *soft skills*. Aunque necesitaríamos mucho más espacio para hablar sobre ellas, la mentalidad de búsqueda, el filtraje de la información o el *networking* son consideradas habilidades imprescindibles en la sociedad red. Para el moderador será importante también hablar de inteligencia colectiva, tema con que cerraremos el capítulo.

- **Autenticidad y transparencia:** La expresión “Sé tú mismo” (*Be yourself*), que implica un tono de conversación casual y de hablar a nivel personal es importante en la red.

Una de las cosas que caracterizan el ecosistema en línea es la autenticidad, la transparencia. Sé auténtico, cree en ti mismo, en tu personalidad, sin fingir nada, nos dirían los grandes líderes de diversas comunidades, en y fuera de línea. Además, en términos de actitud 2.0, la web social pone a la persona y no a las marcas, sean cuáles sean, en el centro.

En línea, como los elementos tradicionales de la confianza social cambian, como las identidades no son tan claras ni entran en juego los importantes elementos de la comunicación no verbal, hay que reforzar todavía más esta característica. Utilizar el nombre real y no el de “moderador” es un consejo básico.

- **Conectividad:** El facilitador tiene que saber conectar. Los intereses comunes son la base de la configuración de cualquier relación capaz de aportar contenidos significativos. Y ayudar a conectar, a conectar personas según estos intereses comunes, es una de las estrategias clave en cualquier tipo de intermediación. Se trata no sólo de identificar y potenciar el trabajo de líderes emergentes, sino de fomentar la formación de subcomunidades en caso de que surjan a partir de los intereses de los usuarios. En general, más intereses o elementos en común querrá decir más consistencia en la

comunidad; cuantos más enlaces entre los miembros, más se parecerán nuestros grupos a comunidades y menos a redes.

- **Diversificar los formatos:** Muy relacionado con el punto anterior, es necesario flexibilizar los criterios de participación: proveer de sistemas icónicos y no sólo textuales, incorporar elementos multimedia (videocomentarios, audiocomentarios, etc.), a fin de que nuestro mensaje llegue al máximo de preferencias posible. Recomendaría igualmente no eliminar, si es posible, los encuentros presenciales, hacer encuentros virtuales frecuentes, chats, etc. Todo lo que quiera decir diversidad de formatos, de canales posibles de participación y recepción de la información será bienvenido en el momento actual de convivencia de lenguajes, generaciones, culturas y en general de diversidad social excepcional.

- **Facilidad:** Una regla general interesante en todo esto es que cuanto más fácil sea unirse a una conversación más visitantes se convertirán en gente que contribuye. Las comunidades que permiten intervenciones anónimas suelen generar más interés, aunque pueden tener que luchar con la falta de relevancia de algunas de las aportaciones iniciales.

Hablamos de diversidad de formatos, pero también, y esencialmente, de mejorar la tecnología para conseguir entornos más simples.

- **Clarificación y comunicación:** Como representante de la comunidad, el facilitador tiene que definir de forma clara los objetivos, la cultura informal, la causa (objeto social), la finalidad de la comunidad, etc.

Además, si pensamos en el trabajo cotidiano de moderación, un principio básico en recursos humanos nos dice que la indefinición, la ambigüedad de la tarea, genera la llamada *procrastinación* (dejar la tarea para más adelante, retrasar la ejecución distrayéndose con otras cosas). Investigaciones recientes en psicología motivacional demuestran que las tareas más ambiguas provocan más retraso, probablemente por desmotivación en su ejecución.

Así, aunque desde los planteamientos más estrictos de definición de las comunidades de práctica (Wenger, 1998) se nos diría que las comunidades no son equipos de gestión de proyectos, sobre todo en un primer momento es deseable que el moderador marque hitos claros a alcanzar. Se trata, en ocasiones, de hacer realidad la máxima “Divide y vencerás”, estableciendo objetivos simples, realizables, concretos y que vayan reforzando la ejecución de los participantes, aportándoles retroalimentación para que mantengan niveles elevados de la autoestima necesaria.

- **Facilitación y flexibilidad:** “Como un jardinero, no como un arquitecto”, nos



decía Shirky (2008) sobre el tema. No tiene sentido, tal como veíamos también cuando hablábamos de la fase previa de proyección, que el facilitador o gestor se plantee construir una comunidad, tiene que dejar que sea ella misma la que se autoconstruya, y se considera un éxito incluso que se desarrolle al margen de los intereses con que fue concebida.

Eso puede ser difícil para comunidades de gestión del conocimiento, de usuarios o de aprendizaje planteadas con objetivos concretos. Más realista es plantearse la comunidad como una cosa que se rediseña en sí misma mientras todos vamos aprendiendo, más allá de su objeto, sobre trabajo colaborativo y comunitario, de su propio funcionamiento. En este sentido, también el Compartim es ejemplo de lo que podríamos llamar *trabajo metacomunitario*, de trabajo colaborativo de estudio de las mejores dinámicas para la participación y la cocreación de conocimiento, con numerosos seminarios y documentos publicados sobre la materia.

Volviendo a la flexibilidad, el sentimiento de pertenencia a la comunidad se potencia si dejamos que los participantes se lo apropien, si se da libertad para proponer mejoras y se planifican sus evoluciones de forma colaborativa. Es una estrategia usual en la web social, como la iniciativa de Mozilla de pedir la contribución de todos (diseñadores, además de desarrolladores) para su evolución o el *crowdsourcing* sobre traducciones a otros idiomas de muchos entornos y redes sociales, entre muchos otros desarrollos colaborativos.

- **Retroacción, filtraje de las aportaciones. Curación de contenidos sociales:** No hay criterios unívocos sobre qué tipo de contribuciones son las que tendremos que reforzar. Nielsen propondría promover las contribuciones de calidad o las de los participantes con más reputación en el *ranking*, de acuerdo con lo que también podríamos llamar *capital social* de cada miembro de la comunidad.

Creo que en este punto tenemos que matizar y adoptar enfoques inclusivos. Es importante que el facilitador eduque a la participación y premie cualquier intento. Hay que explicitar, como veíamos, que son admisibles diferentes niveles de participación, como también hay que reconocer que los que no participan pueden estar manifestando carencias que podemos solucionar. El hecho de reforzar y, por lo tanto, perpetuar sólo los miembros más activos puede impedir, de hecho, el crecimiento de la comunidad.

En otras palabras, dar la oportunidad de hablar a todo el mundo, tanto durante los encuentros presenciales como en los encuentros en línea, es uno de los requisitos para la formación de comunidades. Ver la participación como una cosa no imprescindible, pero sí evolutiva, como hito permanente a alcanzar, tal como veremos al final, es esencial.



Los límites vienen definidos por acciones que hay que evitar como el llamado correo basura (*spam*) o *trolling* —aportación de comentarios irrelevantes u ofensivos, con intención de hacer daño en la comunidad. Ser excesivamente permisivos o no delimitar criterios, puede aumentar el ruido y disuadir a los participantes de comentar, incapaces ya de encontrar la señal. Asimismo, tampoco se tienen que permitir aportaciones irrelevantes o que devalúen el esfuerzo de los miembros de la red.

- **Diversión, juego, *storytelling*:** Hemos visto que a la hora de diseñar la comunidad es importante no cometer el error de tratar a los usuarios, los aprendices, como lo hacemos con respecto a lo que consideramos sus “obligaciones laborales”. El sistema tiene que ser divertido y el sentimiento a potenciar es el de ocio productivo. Así, hay que destacar la creciente importancia del juego como elemento de motivación y de captación de la atención, y han llegado a surgir términos como *The fun theory* o la ludificación (*gamification*) para referirse a una tendencia creciente en periodismo, educación, etc. y que es aconsejable en todos los ámbitos.

De forma similar, el llamado *storytelling* aconseja utilizar historias como elementos de motivación. La empatía resulta el elemento que se pone en funcionamiento cuando atendemos a una historia, representada por personajes y que, por lo tanto, nos es mucho más significativa que cualquier teoría.

Por último, el moderador tiene que ser hábil administrando los elementos de motivación provenientes del campo de la psicología, que veremos en el siguiente apartado.

### 3. Motivación y participación

Hay muchas estrategias, nuevas o tradicionales, propias de las disciplinas de recursos humanos, psicología, sociología y otras especialidades del ámbito social, que tratan sobre dinamizar y educar la participación, tanto cuantitativamente como cualitativamente en la creación de productos colectivos. Esto último, que veremos al final, es especialmente importante si pensamos en comunidades vinculadas a la gestión del conocimiento o de trabajo cooperativo, como es el caso del Compartim.

Aunque muchas de las cosas que veremos a continuación provienen del ámbito de los recursos humanos, no hay que confundir la participación en comunidades con trabajo remunerado, sobre todo porque no podemos aplicar el mismo nivel de exigencia en las diferentes situaciones, pero también porque en el caso de las comunidades en línea parecen entrar en juego muchas de las motivaciones más elevadas del ser humano, las motivaciones más internas,

que los grandes teóricos de la motivación determinaron como más potentes y duraderas y que garantizarían un trabajo de más calidad.

La teoría de la motivación del psicólogo humanista Abraham Maslow (1954), explicada por Linus Torvalds en el prólogo de *La ética hacker* (2004) representa la motivación con una pirámide formada por cinco niveles de necesidades. Tenemos en la base las más básicas, higiénicas, dirían algunos autores, y se vuelven más complejas a medida que se acercan al vértice, donde están las más psicológicas y sociales. Sólo cuando las necesidades más básicas están satisfechas, la persona puede ir cubriendo necesidades más altas. No obstante, Maslow señaló que la satisfacción de necesidades no siempre sigue la progresión estándar y puede variar según diferencias individuales o culturales. La más elevada es la necesidad de autorrealización, considerada como necesidad de crecimiento personal.

Entre éste y el quinto nivel de la pirámide encontraríamos el éxito de Facebook, con 750 millones de usuarios en el 2011, así como el de muchas de las comunidades con un alto índice de participación. En el cuarto nivel, donde están las necesidades de reconocimiento o estima, que implica la necesidad del individuo de sentirse apreciado, valorado socialmente y por sus éxitos con el fin de autovalorarse a sí mismo, encontramos el lugar natural de muchos de los reforzadores, de los premios que podemos dar a la participación en comunidades de gestión del conocimiento. Determinados usos de Twitter o los blogs, así como la participación en determinadas comunidades profesionales podría estar satisfaciendo también este nivel.

En el nivel más alto encontramos la autorrealización, que supone el deseo de satisfacer las capacidades personales y desarrollar nuestro máximo potencial, y conseguir así un estado de armonía y felicidad que el mismo Maslow considera que muy pocas personas alcanzan.

Frederick Herzberg, psicólogo laboral, estudió los factores que causaban la satisfacción e insatisfacción de los trabajadores en el entorno laboral, y desarrolló su teoría de la motivación-higiene o teoría de los dos factores (1959). Encontró que los factores que producían satisfacción no eran los mismos que provocaban insatisfacción. Los factores higiénicos se relacionan con la insatisfacción y son aquéllos que se encuentran en el exterior y fuera del control de la persona. Entre éstos está el salario, la política de la empresa, el clima laboral, el estilo de supervisión, etc. Según los estudios de Herzberg, si estos factores son óptimos evitan la insatisfacción, pero no consiguen la satisfacción, y por lo tanto, la motivación. Por contra, los factores motivadores son intrínsecos e incluyen el contenido del trabajo en sí, el reconocimiento, la responsabilidad, la realización personal y el progreso, que proporcionan por sí mismos la satisfacción.

Veremos a continuación cómo podemos vincular muchas de las motivaciones internas a las comunidades.

## Reconocimiento social

Es importante volver a recordar la importancia de premiar la participación, de visibilizar el trabajo de los individuos en los grupos, aprovechando el carácter de potente reforzador que sabemos que tiene el reconocimiento social. Lo expresa muy bien la expresión sobre el minuto de fama de McLuhan, que creo que la siguiente citación de William Deresiewicz (2009) en *El fin de la soledad* amplía a la perfección:

“¿Qué quiere el yo contemporáneo? La cámara ha creado una cultura de la celebridad, los ordenadores, de la conectividad. Cuando la web ha permitido la convergencia entre las dos y las redes sociales han extendido la interconectividad, las dos culturas se han unido: la celebridad y la conectividad son formas de ser conocidos. Y eso es lo que quiere el ser contemporáneo: ser visible. Ésta es la cualidad que nos valida, la manera en que nos convertimos en reales para nosotros mismos —nos ven los otros. El gran terror contemporáneo es el anonimato. (...)”

Seguramente resulta una aproximación exagerada. Más realista es pensar que buscamos en las redes sociales construir credibilidad a los ojos de nuestro círculo social, ser vistos como expertos en determinadas áreas. Compartir contenidos (autogenerados o de otras personas, producir o difundir) es, tal como veíamos cuando hablábamos de la curación de contenidos, la manera más aconsejable de conseguirlo.

Un estudio reciente entre *The New York Times* y el Customer Insight Group (2011) sobre la psicología de compartir cifra, de hecho, en el 68% los usuarios que comparten contenido de esta manera, como forma de construir su identidad o reputación digital delante de los otros.

Recomendaría al moderador en este sentido hacer visible hasta donde sea posible el trabajo de la comunidad. También la publicación de resultados sobre participación, visitas, etc. puede funcionar como reforzador social global y fomentar la participación, ya que en este caso se eleva la responsabilidad y el sentimiento de pertenencia de los miembros de una comunidad que se sentirá al mismo tiempo orgullosa y partícipe de su propia evolución.

## Compartir para formar parte de la comunidad

Olvidamos a veces una cosa obvia, que creo que deriva de lo que ya hemos visto antes, pero que conviene recordar: compartimos porque valoramos la relación social con otras personas. Compartimos todo tipo de material, desde el más unido al conocimiento, hasta, ya desde muy jóvenes, enlaces a marcas, a vídeos promocionales, a mensajes publicitarios e iconos culturales, como forma de definir nuestra identidad en relación con la comunidad de la cual queremos formar parte.

Últimamente, trabajo a menudo desde la perspectiva de la abundancia de los tipos de relaciones sociales: nuevas, viejas, renovadas..., que establecemos actualmente a la que denomino en este sentido la *sociedad aumentada* (Reig, 2011). Compartir es relacionarnos, relacionarnos es compartir y seguramente en este simple compartir por compartir derivado de la satisfacción de un excedente de sociabilidad histórico podremos encontrar un último motivo, potente e importante para la participación en comunidades.

Así parece decirlo el mismo estudio del diario *The New York Times*, “The Psychology of sharing” (2011), que citábamos antes, que destaca como el 78% de los encuestados utilizan enlaces para estar conectados con gente con quien no tendrían contacto de otra manera. De igual manera, compartir parece ser para el 73% de los encuestados un comportamiento que ayuda a encontrar gente con intereses similares.

## Motivación interna: compartir para aprender

Estrategias como el *karma* (puntos y votaciones que aportan, en general, más visibilidad) o las retribuciones dinerarias pueden ayudar durante la primera fase de formación de comunidades, pero no dejan de ser motivos extrínsecos y, por lo tanto, mucho más débiles que las motivaciones internas.

Nos lo recuerda Dan Pink en una conocida charla, “La verdad sobre lo que nos motiva” (2010): el dinero, las típicas recompensas de nuestros tiempos, habituales en el ámbito de los negocios, no siempre funcionan. Los incentivos pueden facilitar la ejecución en el caso de tareas mecánicas, pero no en el caso de tareas cognitivas más complejas. Incentivos más altos suelen tener, de hecho, efectos negativos, probablemente a causa de la presión, que acaba generando demasiada ansiedad. De hecho, nos dice el autor, recompensas demasiado altas podrían llegar a destruir la creatividad. Y la idea se repite en diferentes contextos culturales, incluso en lugares donde los sueldos son muy inferiores.

Uno de los autores más citados cuando hablamos de motivación, Deci (citado en Shirky, 2010), identifica dos tipos de motivaciones que pueden ser etiquetadas como internas y personales al mismo tiempo: el deseo de ser autónomos y el deseo de ser competentes.

El secreto del alto rendimiento no sería para el autor ofrecer recompensas y castigos, sino en una fuerza intrínseca invisible, la de hacer las cosas por tu propio interés, la fuerza de saber que se hacen cosas que tienen un sentido, que importan.

Así, los factores motivadores que provocan una mayor satisfacción personal y un mayor rendimiento serían:

- La autonomía: si queremos que las personas del equipo se impliquen, tenemos que permitir que se dirijan ellos mismos.
- La maestría (excelencia): queremos ser buenos en lo que hacemos y hacerlo bien.
- El propósito: preferimos maximizar el propósito por encima de los beneficios.

El aprendizaje, uno de los elementos más estrechamente vinculados a las comunidades de gestión del conocimiento sería un rasgo compartido, presente, si nos fijamos, en los tres motivadores anteriores.

Los mismos estudios recientes sobre la psicología de compartir del *The New York Times* (2011) continúan confirmando lo que decimos: el 73% de los participantes en el estudio decían que compartir información les ayudaba a procesarla de una manera más profundizada. Además, el 85% de los encuestados decían en el mismo estudio que leer las respuestas de otros, participar en la sociedad de la conversación, les ayuda a procesar información y acontecimientos. En ambos casos vemos que podemos asimilar los conceptos a los de aprendizaje.

Sobre el carácter de los reforzadores externos, experimentos como los de la *free choice* de Deci, citados por Shirky (2010) concluyen que la motivación extrínseca hace decrecer la intrínseca incluso a edades tan tempranas e imprevisibles como los 14 meses. En otras palabras, si premiamos cosas que a estas edades se hacen de manera espontánea, acabamos por hacer que se repitan en menor medida.

Nos dice Deci que podemos considerar a los participantes intrínsecamente motivados a desarrollar una actividad cuando nadie recibe ningún premio aparente excepto la misma actividad.

Autodeterminación (control sobre la acción), autoestima y autocontrol son, finalmente, elementos clave en la formación de la propia identidad y que tienen que estar presentes en cualquier determinación que queramos que perdure en el tiempo.

Finalmente, con respecto a motivaciones intrínsecas, también Seligman (2007) sintetiza bastante bien lo que tendríamos que tener en cuenta para trabajar con personas que queremos que participen. Para el autor hay tres tipos de felicidad, y los dos últimos tipos (a veces también el primero) son fáciles de encontrar en nuestras comunidades:

- La primera es la emoción positiva, reconocible, la risa, el bienestar emocional, el placer momentáneo.
- La segunda es la que ocurre cuando hacemos una tarea que nos absorbe, el flujo de que nos habla Mihaly Csikszentmihalyi (2003), y que es capaz de otorgar felicidad cuando hablamos a posteriori, sin que seamos conscientes de ello.
- La tercera es la significación, la más venerada, según el autor, de las felicidades, la que también reconoce Himanen (2001) como recompensa máxima del *hacker* intelectual: la realización, la significación que consiste en conocer nuestras fortalezas, en utilizarlas para pertenecer o en servicio de alguna cosa mayor que nosotros mismos.

En otras palabras la significación se alcanza cuando compartimos.

## ¿Por qué a veces los grupos son de todo menos inteligentes? Claves para la obtención de buenos productos colaborativos

Acabaremos analizando —porque no son siempre los mismos e incluso a veces algunos de los factores que hemos visto pueden facilitar la participación, pero entorpecer la corrección de los resultados— aquellos factores que son importantes para un trabajo colaborativo de calidad, superior a lo que podría obtener el trabajo individual de cualquiera de los participantes.

Podemos extrapolar de Surowiecki (2004) y su sabiduría de las multitudes algunas de las claves sobre optimización del trabajo colaborativo, que el autor recopila desde una psicología y una economía que, para él, son las ciencias que han estudiado el tema de la toma de decisiones colectivas.

El autor destaca la frecuente sobrevaloración del conocimiento experto cuando,

según numerosas investigaciones (Armstrong, 1980), no se ha encontrado ningún estudio que refleje una ventaja relevante a favor de este conocimiento respecto de las conclusiones a las cuales se puede llegar a partir del trabajo colaborativo en condiciones adecuadas. Además, en un 70 % de ocasiones, y más en el caso de tareas complejas, tendemos al exceso de confianza, y sobrevaloramos la precisión de las propias predicciones. No es lo mismo, en palabras de Odean (citado en Surowiecki, 2004) *saber que saber que se sabe* y hay poca relación entre la opinión que los expertos tienen de ellos mismos y su rendimiento real.

Para Surowiecki, éstos serían los elementos que dificultarían la inteligencia colectiva y, por lo tanto, la calidad del trabajo colaborativo:

### a. Excesiva homogeneidad

Aunque un grupo en el que todos los participantes sean parecidos puede ser más seguro, cálido y cómodo y, por lo tanto, participativo, bastantes investigaciones destacan los beneficios de la diversidad, de las variaciones entre los miembros de cualquier grupo. Podemos aportarla tanto en la información privada que tiene cada miembro como en elementos culturales, diferencias cognitivas, etc. y juntos todos éstos serán elementos que incrementen la corrección de los resultados en cualquier proceso de toma de decisiones. Por contra, una comunidad demasiado homogénea tendería a producir resultados más pobres, tendencia que se agrava en grupos pequeños. Diría James March, citado en Surowiecki (2004), que los grupos pequeños son buenos para hacer tareas repetitivas, para insistir en aquello que saben hacer bien, pero poco a poco se vuelven más incapaces de investigar alternativas. Los grupos cerrados acaban por volverse autocomplacientes; tienden, como hemos visto, a la homofilia. Pasan, en otras palabras, demasiado tiempo en la explotación y demasiado poco en la exploración.

El moderador tiene que añadir toda la diversidad posible, ya que es un factor clave para la inteligencia de los grupos. Hace falta recordar en el mismo sentido como de los enfoques híbridos, del cruce entre disciplinas surge a menudo la innovación, los enfoques más creativos o la idea de Wenger (1998) cuando añade que la resolución de los problemas complejos de hoy requiere perspectivas múltiples.

Volviendo al ámbito de las comunidades, sería interesante tratar de potenciar la interdisciplinariedad, así como la apertura al exterior. En el programa Compartim la CIRSO de Tarragona sería una buena experiencia, potencialmente capaz de generar interesantes productos derivados de la inteligencia colectiva si atendemos a la diversidad como motor.



## b. Excesiva centralización

Un ejemplo sobradamente conocido de fracaso en el trabajo colaborativo, frecuentemente citado en la literatura sociológica, es el desastre del Columbia por culpa de un problema con los materiales. Se culpa a la burocracia y a la estructura jerárquica de la NASA, que estaba totalmente cerrada al conocimiento de los ingenieros de bajo nivel. Una centralización excesiva, relacionada con las jerarquías, fue responsable del trágico accidente.

Por el contrario, lo que favorecería el trabajo colaborativo es la distribución, la apertura en ideas que pueden provenir de centros de decisión jerárquicos o de cualquier otro lugar dentro o fuera del grupo. Los enfoques de *crowdsourcing* (coproducción) son mucho más adecuados si lo que queremos es, además de participación, productos de conocimiento consistentes. Es importante recordar aquí que la función de los participantes no tiene por qué limitarse a la participación, también puede consistir en ser puentes entre comunidades y grupos, de los cuales pueden surgir las ideas más adecuadas.

En el extremo de este elemento estaría el *open innovation* (innovación abierta), término acuñado por el profesor Henry Chesbrough (2006) y que se convierte en una nueva estrategia de innovación por la cual las organizaciones van más allá de sus límites internos y valoran la cooperación con profesionales externos. En este contexto, universidades y centros de investigación ofrecen nuevas perspectivas y soluciones a las compañías que utilizan el modelo.

## c. División y fragmentación de la información

Aunque veamos como la clara definición de objetivos y tareas favorece el trabajo y la productividad individual o colectiva, también es cierto que atender a múltiples fuentes es una aproximación adecuada, que asegura la certeza en el caso de tareas complejas. La célebre frase de Einstein, “mantén las cosas tan simples como sea posible, pero no más allá de eso”, nos va bien para plantear este punto. Teniéndolo en cuenta, si la información que necesitamos en un determinado momento no es fácilmente accesible, si se encuentra fragmentada, dividida entre departamentos o personas, será difícil que accedamos a ella y nos sea útil en la resolución de cualquier problema.

Un buen ejemplo de esta última idea es la comunidad norteamericana dedicada a la inteligencia (CIA en el exterior y FBI en el interior). Un informe de la comisión encargada de investigar los ataques del 11-S determinaba que parte de la responsabilidad provino de la inaccesibilidad de la información entre ambos departamentos. De este tipo de problemas surge la necesidad



de las propias comunidades, o de aproximaciones más puntuales en forma de herramientas que, como la Intellipedia de la CIA, ayudan a la circulación de los flujos de información entre diferentes instancias para evitar que vuelva a suceder.

## d. Emoción y dependencia

Los factores emocionales, necesarios, como hemos visto, para consolidar y facilitar la participación en una comunidad, como el sentimiento de pertenencia o el de dependencia, pueden llevar a decisiones excesivamente uniformizadas y, en casos extremos, a situaciones de histeria colectiva.

Es un hecho conocido y sobradamente estudiado por la psicología social que la opinión de la gente es fácilmente susceptible de ser determinada por las opiniones de gente próxima, de manera que si no aseguramos la independencia de criterio de los participantes en cualquier conglomerado colaborativo podemos desvirtuar la calidad de los juicios.

Así, una de las formas más rápidas de predisponer la opinión del grupo en una determinada dirección es hacer que todos sus miembros dependan los unos de los otros para adquirir información. Si queremos que el trabajo colaborativo sea más inteligente tendremos, por contra, que dotar de herramientas de provisión de la información necesaria para resolver el problema de todos y cada uno de los miembros del grupo.

## Otras funciones de los *lurkers*

Querría acabar este capítulo recordando a Wenger cuando afirmaba que no nos tenemos que obsesionar con la participación. Los *lurkers*, la gente que no participa, también puede estar desarrollando otros roles, representando nuevas manifestaciones de la diversidad en las comunidades de práctica. Por otra parte, es evidente la importancia cuantitativa de este tipo de participantes a la hora de evaluar los resultados de las comunidades, así que reconocer los múltiples papeles que pueden estar desarrollando puede ser esencial.

Estos observadores callados forman parte, según otros autores, de la llamada participación legítima periférica, que en algún momento puede trasladarse al centro. Las funciones que pueden cumplir son:

- **Aprender:** en las comunidades de práctica en las que la finalidad es el aprendizaje la participación pasiva no se puede considerar como un fracaso.

Tampoco tenemos que perder de vista que la participación es un elemento esencial para la construcción de conocimiento individual y sobre todo colectivo, ni dejar de educarla, pero quizás tendremos que ser pacientes.

- **Innovación, difusión y resolución de conflictos:** las personas que no participan pueden estar liderando alguna otra parcela de la comunidad. Algunas funciones, como crear el vínculo emocional, intervenir en conflictos o servir de puente con otras comunidades pueden ser factores no tan visibles, pero tan o más importantes que la misma participación.

Incluso, si pensamos en el carácter líquido de las comunidades y las redes sociales en el contexto diverso actual, podríamos decir que los *lurkers* de una comunidad pueden ser importantes agentes de innovación en otra.

Así, las personas con lazos débiles (en el sentido descrito por Granovetter, 1983), en los límites de la comunidad, pueden estar generando enlaces con personas al límite de otras comunidades, pueden servir de puente entre redes. Puede darse el caso, incluso, que desde lugares periféricos y, por lo tanto, más seguros y protegidos de los centros de poder, puedan iniciarse procesos de innovación interesantes que serán después adoptados por los centros comunitarios, organizacionales, etc. que vayan descubriendo sus ventajas.

Además, en términos de potencial de difusión podría pasar que el *lurker* no fuera hábil o no tuviera tiempo para la construcción de conocimiento en la propia comunidad, pero sí que fuera un nodo de tipo difusor de la información importante para la relación de la comunidad con el exterior.

## Bibliografía

- ARMSTRONG, J.S. “The seer-sucker theory: the value of experts in forecasting”. *Technology Review*. Vol. 83 (1980), junio-julio, p. 16-24.
- CASTELLS, M. *Comunicación y poder*. Madrid: Alianza Editorial, 2009.
- CHESBROUGH, H. W. *Open innovation: the new imperative for creating and profiting from technology*. Boston: Harvard Business Press, 2006.
- CSIKSZENTMIHALYI, M. *Fluir: una psicología de la felicidad*. Barcelona: Editorial Kairós, 1996.
- DECI, E. A.; SHIRKY, C. *Cognitive surplus: creativity and generosity in a connected age*. New York: The Penguin Press, 2010, p. 72.
- DERESIEWICZ, W. “The end of solitude” [en línea]. *The Chronicle Review. The Chronicle of Higher Education*. 2009. <http://chronicle.com/article/The-End-of-Solitude/3708> [Consulta: 5 septiembre 2011]
- DOWNES, S. *Groups and networks* [grabación de vídeo en línea]. 2006. <http://video.google.com/videoplay?docid=-4126240905912531540> [Consulta: 1 septiembre 2011]
- GRANOVETTER, M. “The strength of weak ties: a network theory revisited”. *Sociological theory*. Vol. 1 (1983), p. 201–233.
- HERZBERG, F.; MAUSINER, B.; SNYDERMAN, B. *The motivation to work*. New York: Wiley, 1959.
- HILL, W. C.; HOLLAN, J. D.; WROBLEWSKI, D.; McCANDLESS, T. “Edit wear and read wear”. Proceedings of CHI’92, the SIGCHI Conference on Human Factors in Computing Systems (Monterey, CA, 3-7 mayo 1992), p. 3-9.
- HIMANEN, P.; TORVALDS, L. *La ética del hacker y el espíritu de la era de la información*. Barcelona: Ediciones Destino, 2004.
- LI, C.; BERNOFF, J. *El mundo groundswell: cómo aprovechar los movimientos espontáneos en la red*. Barcelona: Ediciones Urano, 2008.
- MADDEN, M.; ZICKUHR, K. “65% of online adults use social networking sites”[en línea]. <http://www.pewinternet.org/Reports/2011/Social-Networking-Sites/Overview.aspx>. [Consulta: 10 septiembre 2011]

MARCH, J.G. "Exploration and exploitation in organizational learning". *Organization Science*. Vol. 2 (1991), núm. 1.

MARTÍNEZ, J.; REIG, D. *Entornos profesionales de aprendizaje para colectivos profesionales de la Administración de justicia* [en línea]. 2010. <http://es.scribd.com/doc/34277315/Entornos-Redes-Personales-de-Aprendizaje-en-Organizaciones-Compartim> [Consulta: 1 septiembre 2011]

MASLOW, A. *Motivation and personality*. New York: Harper and Row, 1954.

NUSSBAUM-BEACH, S. *The art of building virtual communities* [en línea]. 2007. <http://21stcenturylearning.typepad.com/blog/2007/08/the-art-of-buil.html> [Consulta: 5 septiembre 2011]

NIELSEN, J. *Participation inequality: encouraging more users to contribute* [en línea]. 2006. [http://www.useit.com/alertbox/participation\\_inequality.html](http://www.useit.com/alertbox/participation_inequality.html) [Consulta: 2 febrero 2009]

Traducción de Dolors Reig. <http://www.dreig.eu/caparazon/2009/01/10/distribucion-desigual-de-la-participacion-en-blogs-comunidades-redes-sociales-etc-90-9-1-algunas-claves/>

NIELSEN COMPANY. *State of the media: social media report* [en línea]. 2011. <http://blog.nielsen.com/nielsenwire/social/> [Consulta: 1 septiembre 2011]

ODEAN, T. "Volume, volatility, price and profit when all traders are above average". *Journal of Finance*. Vol. 53 (1998), p.1887-1934.

PINK, D. H. *Drive: The surprising truth about what motivates us*. USA: Penguin Group, 2011.

REIG, D. *Sociedad aumentada* [en línea]. 2011. <http://www.dreig.eu/caparazon/2011/02/17/sociedad-aumentada/> [Consulta: 10 septiembre 2011]

ROGERS, E. *Social change in rural society: a textbook in rural sociology*. New York: Appleton-Century-Crofts, 1960.

SELIGMAN, M. *La auténtica felicidad*. Barcelona: Ediciones B, 2007.

SHIRKY, C. *Here comes everybody: the power of organizing without organizations*. New York: Penguin Books, 2008.

SHIRKY, C. *Cognitive surplus: creativity and generosity in a connected age*. New York: The Penguin Press, 2010.

SUROWIECKI, J. *Cien mejor que uno*. Barcelona: Ediciones Urano, 2005.

THE NEW YORK TIMES INSIGHTS. *The psychology of sharing* [informe en línea] <http://nytmaking.whsites.net/mediakit/pos/> [Consulta: 29 agosto 2011]

UNIVERSIDAD ABIERTA DE CATALUÑA. CÁTEDRA UNESCO DE E-LEARNING. ELEARN CENTER. *El Open Social Learning y su potencial de transformación de los contextos de educación superior en España* [en línea]. Basado en el *Panel de expertos sobre Open Social Learning en España*. Barcelona: UOC. eLearn Center, 2010. [http://openaccess.uoc.edu/webapps/o2/bitstream/10609/2062/6/informe\\_OSL\\_final.pdf](http://openaccess.uoc.edu/webapps/o2/bitstream/10609/2062/6/informe_OSL_final.pdf) [Consulta: 11 agosto 2011]

WENMOUTH, D. *Participation online – the Four Cs* [en línea]. 2006. [http://blog.core-ed.org/derek/2006/11/participation\\_online\\_the\\_four.html](http://blog.core-ed.org/derek/2006/11/participation_online_the_four.html) [Consulta: 1 septiembre 2011]

WENGER, E. (1998). *Communities of practice: learning as a social system* [en línea]. <http://www.co-i-l.com/coil/knowledge-garden/cop/lss.shtml> [Consulta: 1 septiembre 2011]





# 5

## Estructuras e indicadores para la gestión del conocimiento

Carlos Merino Moreno

Profesor de la Universidad Autónoma de Madrid, doctor en organización y coordinador de proyectos de gestión del conocimiento en ICA2. Desarrolla tareas de investigación y asesoramiento en el área de estrategia, innovación y capital intelectual.

[ica2.com](http://ica2.com)

# 1. Gestión del conocimiento: de los proyectos a las estrategias

No hace mucho tiempo desde que los proyectos de gestión del conocimiento se configuraban como iniciativas exploratorias, tipo *sonda espacial*, en que se trataba de inspeccionar un terreno que literariamente venía suscitando interés sobre todo desde el plano del uso de las tecnologías de la información y las comunicaciones. Conceptos nuevos del *conocimiento* enfatizaban en la idea de acceder y facilitar la consulta sobre los registros de información corporativa a modo de *conocimiento explícito* documentado, que, de forma general, se concebía como el primer eslabón identificable sobre el saber acumulado por la organización.

Por lo tanto, si se produce la fórmula (tema emergente + presupuesto disponible + persona inquieta), entonces se han dado las condiciones propicias para desplegar este fenómeno exploratorio sobre la gestión del conocimiento. Actos de fe que, en caso de éxito, han posicionado sus precursores en los programas de conferencias y eventos de esta temática, a veces sin querer.

Ahora bien, en la rebotica, en la trastienda, son muchos los que, reconociendo sus aciertos, caen hoy en la cuenta, por un lado, de la importancia de dimensionar la sostenibilidad, no sólo por temas presupuestarios, sino por lo que significa darle una estructura de soporte más allá del propio precursor, enseñar a *salir del nido* a las iniciativas evitando la dependencia del emprendedor.

Y, por otro, también se dan cuenta de la necesidad de formalizar los impactos derivados de estos proyectos, dado que el relato del éxito se ha basado más que nada en los resultados satisfactorios dentro del escenario de los proyectos, incluso dentro de un formato de *narrativa*, y no tanto en el contexto general de la organización, basado en instrumentos formales de control. De ahí que surjan con fuerza requerimientos sobre cómo medir los impactos producidos; es más, qué abanico de impactos deberían tenerse en cuenta. Si se reflexiona en lo abstracto, o mejor dicho, en un nivel de comprensión no tan cercano a las estructuras y las métricas, lo que parece evidenciarse es que se pretende pasar de la idea de *recurso* a la de *activo* (ver figura 1) a la hora de considerar el conocimiento, un tránsito mucho más profundo de lo que supone escribirlo y entenderlo a *vuelapluma*.



Figura 1. Conocimiento como activo



Fuente: Workshop UAM Bueno, E. (2011) y elaboración propia.

Estamos ante la situación de mayor recorrido en esto de la gestión del conocimiento: se reconoce su valor, su potencial de generación de retornos y su imbricación en la esencia innovadora que necesita cualquier organización actual. Por lo tanto, se habla de *dirección estratégica del conocimiento*, donde es preciso activar este concepto, es decir, considerarlo un activo y moverlo; siendo este dinamismo, esta idea de flujo la que permite que pueda evolucionar en línea con los retos de futuro que se nos acercan.

De esta forma, se pone de manifiesto la importancia del conjunto de activos intangibles en que se asientan las opciones de manejo apropiado de este conocimiento. Son las que llamamos, de una manera más común, las *competencias*, ese concepto que tanto pretendemos aprovechar y que sesgamos demasiado hacia el componente humano obviando realidades esenciales que las enriquecen, todas ellas recogidas en los denominados modelos de capital intelectual, donde se evidencia el plano estructural y relacional como ámbitos críticos de mejora de los activos intangibles. Y efectivamente es en ese carácter dinámico donde se encuentra gran parte de la receta fundamental para la dirección estratégica del conocimiento, dado que esta dirección no es más que un enfoque de procesos que tratan de dinamizar, hacer evolucionar y enriquecer el acervo de activos intangibles donde echan raíces las competencias. Si hay un activo y se es responsable con esa condición, aparecen irremediablemente unos procesos, un proyecto de *gestión del conocimiento*.

## 2. ¿Cómo nos organizamos?

Comprender el alcance y la dimensión de estos procesos clarifica el paso hacia las necesidades estructurales, recursos/idades que deben aportar cobertura a ese conjunto de flujos teniendo en cuenta una visión compartida, es decir, partiendo de la base de una comprensión del manejo del conocimiento desde

una óptica integral, con procesos que aunque tengan su grado de funcionalidad diferenciado (recursos humanos, comunicación, etc.) responden a un reto sistémico, coordinado con el resto. De esta manera, procesos de gestión de la información externa, de comunicación, de retención del conocimiento experto, de gestión documental, de aprendizaje individual y organizativo, de mejora y renovación, crean un abanico diverso, pero al mismo tiempo conjunto, en el que poder desarrollar modelos de trabajo para la gestión del conocimiento que asuman determinadas prácticas y, por ende, requieran diferentes roles o perfiles para otorgar una respuesta eficiente y eficaz.

Al crear una situación de gestión, rápidamente se pretende la coordinación y control, por lo que resulta fundamental la creación de sistemas de planificación y medición, todos como respuesta a un planteamiento responsable con esa condición de activo para el conocimiento.

No obstante, ese abanico de procesos propios de una adecuada dirección estratégica del conocimiento no debe plantearse fuera de los patrones estructurales habituales, sino que debe articularse dentro de las estructuras tradicionales que las organizaciones han venido aplicando (para decantar posteriormente y progresivamente nuevas necesidades estructurales). La realidad más cotidiana de los proyectos de gestión del conocimiento pone de manifiesto la existencia de una serie de áreas vinculadas con el aprovechamiento del saber hacer. Sin duda, se podría hablar de recursos humanos, sistemas, estrategia, innovación y calidad, y estas líneas funcionales tendrían que afrontar una serie ajustes, o al menos ejercicios de sensibilización, con el fin de que la dirección estratégica del conocimiento pueda ser interpretada como un área medular, una piedra angular, que permita la coherencia en el desarrollo de las actividades en todas las áreas citadas previamente (ver figura 2).

Figura 2. Gestión del conocimiento: estructuras y procesos



Fuente: Elaboración propia

Asaber, entre los mensajes más importantes se podrían analizar los siguientes:

- En el caso de recursos humanos y formación, es preciso asumir el concepto de *capital intelectual*, creando un sistema de sinergias entre las personas, las estructuras organizativas y las relaciones con agentes externos. Las competencias que se derivan de una apropiada gestión del conocimiento no se encuentran únicamente vinculadas con el capital humano, sino que se generan más potentemente en un ambiente organizado, conectado y abierto.

Este discurso no resulta del todo claro para los esquemas rutinarios que atienden los temas de recursos humanos y formación, por lo que sensibilizar sobre el alcance y dimensión del mencionado *capital intelectual* puede resultar de alto interés para las organizaciones que pretendan ese cambio de mentalidad que se requiere hoy en día y que no es otro que “dejarse sorprender por lo que sabe la organización”, expresión que asume la aceptación de las ideas y los cambios que tratan de avanzar en la propuesta de valor de la organización.

- Con respecto a los sistemas, se necesita *poner en el centro* la visibilidad de los retornos para los usuarios, más allá de disfrutar con los anglicismos y la sofisticación tecnológica. Es recurrente tener que *descafeinar* aplicaciones para que puedan usarse, ya que los proyectos que se especifican para poder después crear o adaptar las tecnologías, asumen una cantidad de “y si pasara” que hacen compleja e inútil la aplicación final.

Son necesarios retos mucho más sencillos que pasen por determinar el retorno del usuario, el suyo, no el que nosotros pensamos desde la coordinación del proyecto. Retornos creíbles, visibles, fáciles de comprender, y claro está, motivadores, deseables, irrenunciables (si puede ser).

- Desde la estrategia, se requiere decidir y priorizar cuál es el eje crítico a trabajar. “Señor director, ¿qué vamos a trabajar en materia de gestión del conocimiento?” Respuesta del señor director: “todo lo que haya que hacer, reparta un poco el presupuesto”. Hoy en día la escasez de recursos para invertir ha evidenciado más esta necesidad, pero siempre ha existido. En el tema del conocimiento es importante definir como éste va a impactar en la realidad del trabajo habitual, y por tanto, cómo va a acompañar a los objetivos perseguidos. Teniendo el marco claro de visión, misión y objetivos, la gestión del conocimiento puede ser mucho más útil, sobre todo porque se sitúa en el plano de los impactos más deseables, necesarios y visibles para todos.

De esta manera, entendiendo el *momento* de la organización, el eje puede ser uno u otro. Por ejemplo, situación de crisis existencial, clara necesidad

de puesta en valor del conocimiento hacia la creatividad, innovación, renovación, cambio de modelo, análisis del valor, etc. En una etapa de integración con las tecnologías de la información y las comunicaciones, el foco puede estar asociado a la existencia de conocimiento documentado que deje constancia de los protocolos que serán los pilares de la virtualización de procesos. Saber el por qué del enfoque y su relación con el resto de posibles alternativas da al responsable del proyecto una seguridad en el discurso exponencialmente superior.

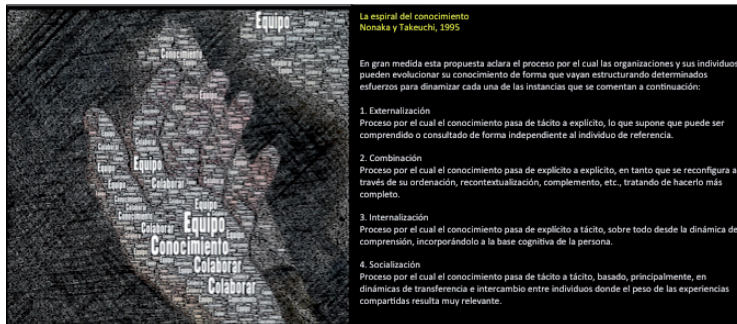
- Dentro del área de innovación, hay que considerar claramente la propuesta de valor que está determinada por la visualización del modelo de negocio, algo que a veces no queda claro, no se ha expresado nunca. Osterwalder (2004) expone el concepto *business model ontology*, donde ejemplariza la cantidad de áreas que intervienen en la configuración de un modelo de negocio y que son susceptibles de plantear un foco de innovación diferenciado.

Si se utiliza una aproximación general (no sólo tecnológica), puede darse un salto cualitativo en la identificación y comprensión de procesos que atañen a la gestión del conocimiento y que hacen posible no la innovación, sino un modelo de innovación o un sistema de innovación. Como dice Arboniés (2007), la innovación ha dejado de ser un evento para ser un comportamiento; es importante comprender esta afirmación.

- En el área de calidad, hay que tomar conciencia de las necesidades existentes en la consolidación del conocimiento, lo que no supone únicamente una vía formal, sino que tiene que ver también con procesos de socialización. La retención del conocimiento y su aprovechamiento es el lema que se persigue llevando rutinariamente a documentar, crear manuales, documentar, editar guías, documentar, dejando de lado todo el tránsito de *tácito a tácito* que influye en la calidad, de manera que concentra gran parte del conocimiento diferenciador, aquel que nos ha dado tanto éxito.

Por tanto, repasar la tan útil *espiral del conocimiento* (Nonaka y Takeuchi, 1995) (ver figura 3) es evidentemente un planteamiento interesante para poder fichar al área de calidad para el proyecto de gestión del conocimiento, referencia que puede organizar muchas de las líneas de trabajo que se desarrollan en el tema de la calidad.

Figura 3. Espiral del conocimiento



Fuente: Nonaka y Takeuchi, 1995

Insertar a las organizaciones en el discurso, el mensaje y la sensibilidad que se ha expuesto no es nada sencillo. Estamos considerando la gestión del conocimiento desde una esfera demasiado instrumental, cuando verdaderamente lo que estamos haciendo es adentrarnos sin remedio en la esfera lógica de los nuevos esquemas de dirección y gestión que, intelectual y tecnológicamente, nos envuelve, a veces sin esa lógica, que se ve suplantada por una conducta comparativa, de referencias, que comienzan a ser representativas.

En otros tiempos unas generaciones sintieron la llamada del cambio y lo propusieron, siendo la generación siguiente la usuaria de ese nuevo paradigma. Hoy en día la situación es tan dinámica que los que proponen el cambio son los usuarios del cambio, y así sucesivamente, por lo que es preciso ir *haciendo camino* con propósitos acotados, verificables, que nos pidan por sí solos cambios o avances naturales. Es mejor ir haciendo camino que huir.

Por tanto, estamos frente una realidad de corte multidimensional que hace honor a la concepción de las organizaciones como sistemas, en la que los procesos que se derivan de cada nodo funcional crean requerimientos para, en primer lugar, ajustar los roles/puestos existentes en áreas tradicionales, y, en segundo lugar, configurar roles o puestos específicos asociados a los procesos concretos que exige la gestión del conocimiento. Son roles que se tienen que asignar la gestión de la información externa, comunicación, gestión documental, retención, aprendizaje, calidad e innovación, y, con toda esta red de cobertura, se pueden dimensionar apropiadamente las responsabilidades que surgen de la consideración del conocimiento como activo. Estos esquemas afectarán sin remedio al establecimiento de nuevas métricas para esta realidad de activos intangibles, procesos y resultados.

Principalmente, de forma sintética, podemos asistir a roles especializados en la gestión del conocimiento que atiendan (independientemente de su etiqueta o denominación) a las necesidades siguientes:

- a. Aprovechamiento de lo que se sabe dentro y fuera, con especial atención a la definición de las áreas funcionales (lo que hacemos) y las áreas de conocimiento (de lo que hay que saber) para así facilitar un uso más ajustado de los recursos.
- b. Gestión de la innovación, perfil diferente al del innovador, y claramente una realidad desatendida, dado que gestionar la innovación implica lanzar procesos en fases de creatividad, desarrollo y aprovechamiento.
- c. Activación del conocimiento desde el lado de la moderación, animación, etc., considerando el plano actitudinal, trabajando valores y otros aspectos del comportamiento que permitan un ambiente pro transferencia e intercambio.
- d. Aprovechamiento de las tecnologías, como integración de las especificaciones funcionales y tecnológicas, siempre con la búsqueda de equilibrios entre organización y personas en pos de resultados satisfactorios en ambos planos.

### 3. Desde las métricas...

Entrando en las métricas es interesante establecer una doble perspectiva para la introducción en este epígrafe. Por un lado, la general, que trata de posicionar al lector ante diferentes enfoques que deben atenderse en los proyectos de gestión del conocimiento, sobre todo en la configuración de productos sintéticos que permitan consolidar/defender la sostenibilidad/éxito de este tipo de proyectos. Por otro, la específica, donde se integran una serie de variables relevantes para la organización y que pueden servir de materia prima para la creación de la síntesis mencionada anteriormente, y facilitar tanto la reflexión sobre el campo de los activos intangibles como la llegada hasta indicadores específicos, concretos.

En el primer caso, estaríamos ante cuatro grandes ejes, a saber:

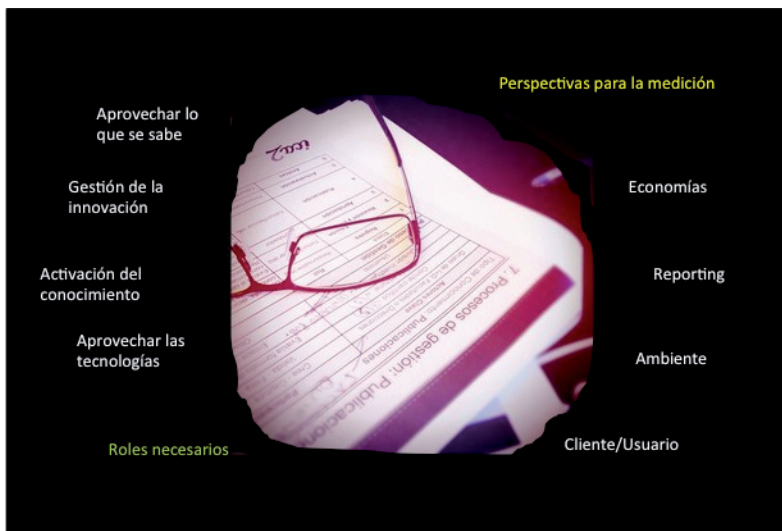
- En primer lugar, cliente/usuario, donde deberían establecerse indicadores sobre satisfacción, fidelidad, participación, etc.; sin duda, una línea de justificación para determinar el éxito de proyectos como los de gestión del conocimiento, porque no olvidemos que si la gestión del conocimiento no

está *atada al negocio* no hay nada que hacer. Será una actividad tediosa, adicional, coyuntural, voluntariosa, etc.

- En segundo lugar, el impacto derivado en el ambiente o clima organizativo; sin duda, un referente que debe enfrentarse de forma valiente por las organizaciones, asumiendo los resultados de testar el *feeling* de la organización y poder así comprobar cómo los proyectos de gestión del conocimiento pueden mejorar las actitudes y los comportamientos.
- En tercer lugar, las economías, es decir, los ahorros, la disminución de plazos, en definitiva, la optimización de las actividades que pueden llegar a traducirse en la disposición de recursos liberados o en la concentración de esfuerzos.
- Finalmente, el contexto del *reporting* a las diferentes capas de dirección y gestión, a saber, la manera en la que se puede facilitar información clave de la organización para la monitorización de la actualidad, la toma de decisiones, la identificación de tendencias, lagunas, etc.

Con todo, la integración de roles y perspectivas de medición permite generar otro esquema de visualización (ver figura 4) que complementa el de la figura 2 estableciendo las dimensiones que deberían cuidarse en los proyectos de gestión del conocimiento.

Figura 4. Roles y perspectivas de medición



Fuente: Elaboración propia




Cuatro grandes capítulos que podrían servir como apoyo a los interesados en dotar a sus proyectos de relevancia estratégica y funcional atendiendo a las opciones tanto de información como de comunicación, es decir, esquemas *push* y *pull* que puedan justificar todo el esfuerzo invertido en la gestión del conocimiento.

En la parte específica se configura un esquema asociado a la estructura típica del mencionado *capital intelectual*, considerando el capital humano, el capital estructural y el capital relacional. El capital humano se organiza alrededor de tres grandes conceptos: actitudes, aptitudes y capacidades, cada uno con sus propias variables en las que posicionar los impactos que puede tener un proyecto de gestión del conocimiento. El peso que puede tener esta variable en los resultados generales de la organización puede ser muy importante, es más, podría aplicarse específicamente al capital humano que esté inmerso en una actuación específica, por ejemplo, los miembros de una comunidad de práctica en particular.



En el caso del capital estructural, las cuestiones se centran en el peso que los proyectos de gestión del conocimiento pueden tener en una mejor configuración de la estrategia, en gran medida, vehículo de los compromisos con este activo. Todo ello aderezado con las cuestiones relativas a los protocolos, TIC y el esfuerzo en I+D (que no tiene por qué ser tecnológico). En el caso de los protocolos, por el impacto en la consolidación y retención del conocimiento; la mejora de condiciones competitivas al respecto estarían adheridas a este componente. También las TIC, por la esfera de aprovechamiento de los recursos que puede producir (siempre que haya uso) y, finalmente, dicho esfuerzo innovador, que trata de potenciar la visibilidad de la inversión que la gestión del conocimiento ha podido facilitar en el contexto de este ejercicio renovador.





Capital Estructural	
Estrategia	Configuración de la estrategia Comunicación de la estrategia Cumplimiento de la estrategia
Protocolos	Documentación de procedimientos Automatización de procedimientos Certificaciones
Uso TICs	Usuarios Estadísticas de consumo (tipos) Registros (tipos)
Esfuerzo I+D	Proyectos nuevos Personal destinado Resultados

Por último, en el caso del capital relacional se estaría ante el análisis de los impactos que puede generar el proyecto de gestión del conocimiento en la mejora de la gestión de las redes y alianzas, aportando nuevos canales decisivos (como se observa hoy en el contexto de las redes sociales) para aprovechar el talento y saber existente. Es más, otra cuestión importante se estructura alrededor de los temas de responsabilidad social, dado que aspectos como el compromiso social, la imagen de marca, la notoriedad, etc., pueden verse afectados por los proyectos de gestión del conocimiento. Este intangible está dentro de todas las agendas de trabajo de las organizaciones, y se observan importantes relaciones entre la reputación actual y el prestigio o posicionamiento en el plano de la innovación.



Capital Relacional	
Alianzas	Tipología Resultados
Participación	Canales Nivel de participación (segmentos)
Responsabilidad social	Imagen Notoriedad Posicionamiento en internet

Dicha capa de *stock* se complementa con la relativa a los procesos y resultados. Procesos que giran alrededor de los diferentes enfoques de manejo del conocimiento que puedan estar desarrollándose y con las pautas de gestión que se están produciendo. Estos procesos se enlazan con los resultados

obtenidos por la organización llegando a crear una relación causa-efecto entre el stock, los procesos y los resultados finalistas.

No es posible una interpretación completa del contexto de la gestión del conocimiento si no se ven todas estas perspectivas, dado que el responsable de estos proyectos se encuentra ante la necesidad de dar una visión amplia, normalmente debido a que estos temas se han comprendido como iniciativas instrumentales relativas a herramientas, pantallas y botones.

De esta forma, esta segunda capa se caracterizaría por la definición de tales enfoques que pueden venir asociados a la labor de *antena* o gestión de la información externa, considerando un seguimiento sistematizado de la información existente y disponible. Indicadores de seguimiento de usuarios/clientes, organizaciones afines, competidores, instituciones jurídicas, tecnología, etc., deben permitir la selección del foco de monitorización donde posicionar los recursos de captación. Obviamente el impacto busca el aprovechamiento de este *input* para que pueda contribuir a la generación de productos y favorecer su uso y utilización en los procesos de toma de decisiones.

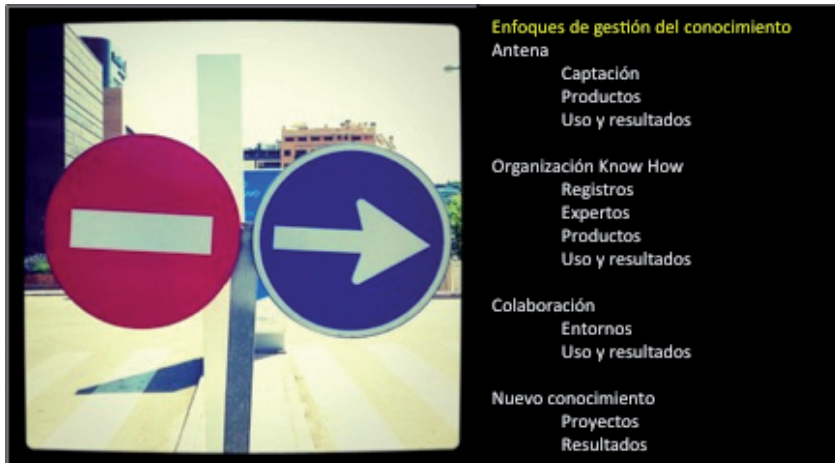
Por otra parte, otros efectos pueden vincularse a la organización oportuna de la documentación y el saber hacer (*know how*). Inventariar los especialistas, los documentos propios y ajenos, o, por otro lado, aprovechar los sistemas de recuperación inteligentes que no exijan la creación de estructuras documentales rígidas. De esta forma pueden detonarse impactos en la organización debido al buen aprovechamiento de estos recursos.

Otro enfoque que no se debe obviar es el de *colaboración*, en el que se basan muchos proyectos actuales de gestión del conocimiento y que, sin duda, cobra especial importancia a la hora de presentar resultados relativos a la creación de entornos participativos y establecer las cifras de uso y los efectos que ha podido generar en la organización.

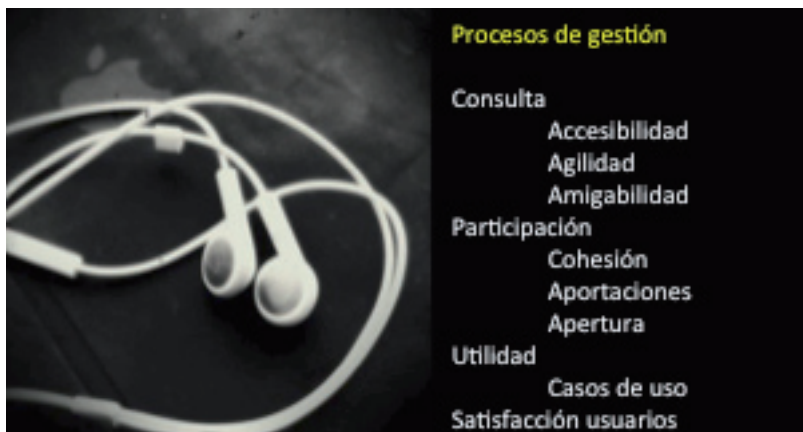
Finalmente, está el enfoque de *nuevo conocimiento*, que apuesta por la reflexión creativa, la innovación, procesos en los que se establezca la revisión de la oferta, de la manera de trabajar, del posicionamiento, y se cuestione todo por principio. De esta forma se busca un eje de actuación sometido a la inquietud o necesidad de evolucionar tanto el modelo de organización como los protocolos o componentes de la oferta. Estos indicadores sí pueden ser bastante visibles en este último enfoque.

Se insiste en que la selección del enfoque es un ejercicio de priorización, que no de exclusión, dado que todos están interrelacionados. Sin embargo, tener un eje medular permite ajustar mejor los posibles retos que debe acometer la organización en primera instancia. El criterio de selección va a venir muy

determinado por el momento actual que vive la organización, y tener una línea de trabajo asociada a las necesidades acuciantes resulta diferenciador.

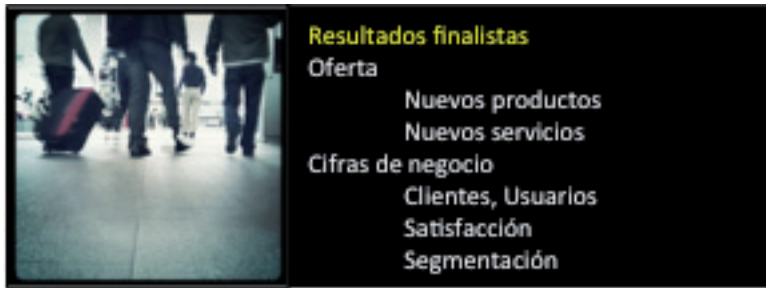


Posteriormente, se pasaría a la parte de procesos de gestión en la que se analiza la dinámica de protocolos que se han podido beneficiar del proyecto de gestión del conocimiento. Normalmente existen dinámicas de participación de los miembros del propio proyecto, pero también se puede aludir a la participación general de los agentes externos en las rutinas de la organización. De esta forma se pueden considerar los resultados en las consultas, la participación y la utilidad (vista como referencias de uso) en las que ha impactado el proyecto.



Para terminar cabría especificar brevemente el ámbito de los *resultados finalistas*, denominados así por su carácter de *negocio* (lo que se le exige o de lo que vive la organización). El impacto del proyecto de gestión del conocimiento

puede muy bien estar relacionado con la oferta (contexto asociado al enfoque de renovación) y sus cifras de rentabilidad que puedan explicitarse en los resultados económicos.



En todo caso, dentro del contexto general de las métricas pretendidas, es preciso considerar los siguientes aspectos de partida:

- ¿Qué pretendemos medir, teniendo en cuenta que la realidad intangible exige normalmente más de un indicador para poder obtener una interpretación fiable?
- Fórmula clara, con el fin de que diferentes agentes puedan realizar su cálculo e incluso pueda comprenderse su metodología (atendiendo también a razones de auditoría), favoreciendo además su uso por parte de terceros.
- Mantenimiento en el tiempo, con el fin de permitir su comparación temporal y poder examinar tendencias.
- Coste de la medición, considerando la relación coste-beneficio que pueda provocar la consecución de una medida concreta (¿merece la pena para lo que nos aporta?).
- Expectativas sobre los resultados, es decir, medir implica conocer, evidenciar y, por tanto, sea en sentido positivo o negativo, debería producir decisiones. Medir y no actuar no tiene sentido.
- Diferenciación de destinatarios, lo que supone poder crear productos informativos segmentados para promover un mejor aprovechamiento del esfuerzo invertido en la medición.
- Comenzar por algo sencillo (no incompleto), y respaldado por la dirección, tratando de configurar *quick wins* (victorias tempranas o rápidas), estableciendo ejercicios básicos que hasta la fecha no se habían producido.

Con todo este argumento, se podría llegar a un esquema final sobre el que

estructurar un planteamiento de trabajo para la gestión del conocimiento y que vendría determinado por la identificación de la necesidad que se vincula con la misión, visión y objetivos de la organización, donde el contexto facilitaría la selección de un enfoque medular (conectado con el resto). Este enfoque medular presentaría a su vez una dimensión propia de misión, visión y objetivos para constatar la existencia de una línea de actuación sostenible, con sus retos específicos acoplados a los generales de la organización.

Este primer escenario de definición se integraría con los colectivos de usuarios, interesados o participantes tratando de determinar el ajuste del enfoque a través de los diferentes programas, prácticas y herramientas, siendo así una realidad estratégica y funcional coherente que, posteriormente, asume el papel de la tecnología como recurso a demanda, teniendo en cuenta el grado de madurez y asimilación que puede aceptar la organización.

## 4. En el escenario de Compartim...

El planteamiento original del programa Compartim se asocia al ámbito formativo del Centro de Estudios Jurídicos y Formación Especializada explorando nuevos enfoques que puedan acoplarse y complementar el tradicional modelo de formación que desarrolla el Centro. Desde este punto de vista, el programa Compartim trata de ocupar un espacio para confirmar que el aprovechamiento del saber hacer existente en el Departamento de Justicia de la Generalidad de Cataluña puede resultar más diferenciador, interesante y estratégico si se considera como enfoque para el aprendizaje. Por tanto, son motivos económicos, de rendimiento e incluso sociales y estratégicos los que pueden vincularse con este proyecto.

De cara a la galería, además, se imbrica con los retos de modernización de la Administración pública, aportando una aproximación que, partiendo de los mismos presupuestos económicos, destinen al intercambio y aprendizaje un foco de atención específico que ponga en valor esquemas de gestión del conocimiento más flexibles, más eficientes y eficaces. En todo caso, se identifican objetivos relacionados con la consecución de ahorros, retención del conocimiento, cohesión, revalorización de las personas, aprovechamiento de competencias, innovación y mejora.

Desde este argumento inicial, el programa Compartim desarrolla un eje medular de trabajo vinculado con la colaboración y el intercambio, cuyo despliegue impacta en otras líneas como son la renovación del conocimiento (a través de dinámicas de mejora e innovación), y la organización del saber hacer como esquema que trata de facilitar el acceso y la consulta de los recursos de información y conocimiento existentes/disponibles.

Este eje de colaboración se sustenta en el concepto principal que caracteriza al programa Compartim: las comunidades de práctica, que estructuran los sistemas de conocimiento específicos donde posicionar retos, procesos, recursos y expectativas.

El papel de la tecnología ha sido interpretado con cierto grado de precaución considerando la reutilización de las aplicaciones disponibles como la plataforma e-Catalunya, sin menoscabo de contar con un núcleo de participantes convencidos y asiduos de las nuevas tecnologías, llegando a desplegar un buen conjunto de iniciativas en el escenario del 2.0, incluso llegando a la figura de animadores.

En todo este planteamiento general, es preciso situar el esquema de métricas alrededor de todas las cuestiones anteriores y llegar, sin el propósito de una auditoría, a la exposición de las siguientes consideraciones:

### Capital intelectual

- Capital humano, considerando los valores que puede promover el programa Compartim hacia actitudes más proactivas, personas más comprometidas, motivadas y con un plus de creatividad. También, derivado de su foco inicial, con un esquema de aptitudes más desarrollado, que aprovecha el talento y conocimiento experto disponible, siempre con el propósito de crear competencias derivadas de la asimilación del conocimiento, algo que suele aparecer más en los proyectos que conectan personas que en aquéllos que permiten el acceso a documentos.
- Capital estructural, el programa Compartim puede interpretarse como un nuevo escenario para explicitar retos estratégicos que se construyan en el marco de las comunidades, dados los procesos de reflexión que se desarrollan. Así, pueden derivarse métricas que apoyen la planificación, comunicación y cumplimiento de tales retos, siendo incluso aplicable al contexto de las estrategias del propio proyecto Compartim. Por otro lado, cabe citar el ámbito de los protocolos, es decir, cómo el proyecto influye en la consolidación del conocimiento a través de documentar buenas prácticas, crear manuales, automatizar actividades, e incluso conseguir certificaciones. También cabe hablar del uso de las TIC promocionado desde el programa Compartim, tratando de apoyar el avance de las competencias tecnológicas, y, finalmente, el impacto en la innovación, en ese I+D del Departamento de Justicia, donde pueden emerger proyectos nuevos cuyos resultados pueden convertirse en pautas o servicios nuevos.
- Capital relacional, el programa Compartim abre una ventana al

conocimiento como activo global, desarrolla *networking* que debe medirse oportunamente, además de poder contribuir a la consecución de un *feedback* con los clientes de las comunidades y de los servicios públicos abriendo canales participativos que busquen esos flujos de información y conocimiento de interés para el Departamento de Justicia. Es más, este capital relacional asume también resultados en lo que se denomina *responsabilidad social*, donde además de todo lo que puede asociarse a integración, buen gobierno, compromiso social, etc., también aparece el manejo de la imagen institucional y del propio programa como resultados que hablan de notoriedad y prestigio. Este último factor puede evidentemente reconocerse como un resultado clave del programa Compartim, que debe capitalizarse convenientemente.

Con respecto a los enfoques de gestión del conocimiento, el programa Compartim también posee una interpretación importante de cara a los objetivos que desea cubrir:

- Enfoque de antena, donde algunas comunidades pueden actuar como sistemas de alerta, observatorios, etc. Lo importante no es la actividad de seguimiento, sino el aprovechamiento, por lo que es básica la creación de mecanismos para su difusión, consulta y utilización.
- Enfoque de organización del saber hacer, en el que las comunidades pueden asumir un cierto rol de biblioteca o de centro de expertos. Aquí cabe la misma consideración, aprovechamiento vs. repositorio.
- Enfoque de colaboración, teniéndose que medir el escenario de entornos existentes, la interacción que se produce y el efecto de empatía que debería suscitarse.
- Enfoque de nuevo conocimiento, considerando el modelo de mejora o innovación, donde es importante contar con un sistema de análisis, priorización y lanzamiento que evite la desconfianza y desmotivación entre los interesados. El programa Compartim debe medir algún ítem de este enfoque, dado que la gestión del conocimiento termina casi siempre en el lema “conocimiento para innovar”.

Desde el lado de los procesos de gestión, el programa Compartim establece una capa de moderadores que deben reflejar su trabajo y los retos de animación que asumen. De esta forma, se pueden considerar varios frentes abiertos:

- Consulta, teniendo en cuenta la recurrencia en el uso de los recursos que puedan determinar una rutina habitual de acceso donde considerar la existencia de recursos satisfactorios.



- Participación, como eje medular del programa Compartim en el que considerar tanto los miembros de las comunidades como a los agentes externos que puedan representar a colectivos de interesados.
- Utilidad, promoviendo el chequeo de la calidad de las actividades, servicios, recursos, etc., haciendo constar las referencias de usuarios habituales, y sus casos de uso más habituales.
- Satisfacción, considerando aquellos resultados que puedan relacionarse con la prescripción, la mejora de los grados de motivación e, incluso, el desarrollo profesional que pueda vincularse al desarrollo del trabajo en las comunidades.

Finalmente, como colofón aparecen los resultados finalistas, criterios que hacen más visible la rentabilidad del programa Compartim y que permiten constatar el alineamiento del proyecto con la estrategia del Centro de Estudios Jurídicos y Formación Especializada dentro del contexto del Departamento de Justicia. En este sentido se puede hablar de:

- Oferta, considerando la renovación de la propuesta de valor de la organización derivada de los nuevos servicios, procesos, etc., que el programa Compartim pueda haber provocado y liderado. Claramente estamos ante un resultado pretendido por gran parte de las instituciones de la Administración pública.
- Cifras de negocio, tanto en el ámbito de la variación en el número de usuarios/clientes, como de los niveles de interacción, ahorros y mejora del posicionamiento. Desde el origen de las comunidades este aspecto debería quedar bastante claro en cuanto a su capacidad argumental para hacer sostenible y necesario el proyecto Compartim.

Como se puede apreciar, la disposición de métricas requiere una amplitud de miras importante para reconocer el valor que puede aportar un proyecto de gestión del conocimiento a la organización, sobre todo porque son proyectos angulares, con múltiples aristas de relación. Para el caso del programa Compartim, esta realidad de medición acoge un buen número de posibilidades de interpretación, lo que requiere tener claras las alternativas por las que poder recorrer el escenario de *tangibilización o visualización* de los impactos que ha podido producir en su trayectoria de trabajo y esfuerzo, donde muchas personas se han apuntado a la cultura de la transferencia de conocimiento, primer paso hacia una nueva Administración pública.



## Referencias bibliográficas

ARBONÍES, A. *La disciplina de la innovación: rutinas creativas*. Madrid: Díaz de Santos, 2007.

BUENO, E. [et al.]. “Modelo Intellectus para la medición y gestión del capital intelectual”. *Documento Intellectus* núm. 5. Madrid: IADE-CIC, 2003.

BUENO, E. *Workshop* del Departamento de Organización de Empresas. Madrid: Universidad Autónoma, 2011.

BUENO, E.; MERINO, C.; PLAZ, R. “Model on knowledge governance: collaboration focus and communities of practice”. A: CAMISÓN, C.; PALACIOS, D.; GARRIGOS, F.; DEVECE, C. (ed): *Connectivity knowledge in virtual organizations: networking and developing interactive communications*. Hershey (Pennsilvania): Idea Group Inc, 2008, p. 89-105.

BUENO, E., SALMADOR, M. P.; MERINO, C. “Génesis, concepto y desarrollo del capital intelectual en la economía del conocimiento: una reflexión sobre el modelo Intellectus y sus aplicaciones”. *Estudios de Economía Aplicada*. Vol. 26 (2008), núm. 2, p. 43-63.

BUENO, E.; MERINO, C.; PLAZ, R. “Sharing knowledge through communities of practice”. A: BUENO, E.; RIVERA, O. (ed.). *Handbook of research on communities of practice for organizational management and networking*. 2011.

MERINO, B.; MERINO, C.; PLAZ, R.; VILLAR, L. “Capital intelectual en la Administración pública: el caso del Instituto de Estudios Fiscales”. *Revista Madri+d* (2004), febrero.

MERINO, C. “Gestión de la información y del capital intelectual. Propuesta de un modelo integrador: el modelo Infocap”. *Revista Madri+d* (2004), mayo.

MERINO, C. “Formación en inteligencia empresarial: competencias y capacidades del responsable organizativo”. *Revista Puzzle* (2004), julio.

MERINO, C. “La Administración pública como agente de conocimiento en la sociedad de la información”. *Revista Andaluza de Administración Pública* (2004), núm. 56.

MERINO, C. “La inteligencia organizativa como dinamizador del capital intelectual”. *Revista Puzzle*. Vol. 3 (2004), núm. 14, p. 4-10.

MERINO, C. "Calidad, innovación y gestión del conocimiento organizativo". *Revista Strategia* (2006).

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. *The knowledge-creating company: how japanese companies create the dynamics of innovation*. New York: Oxford University Press, 1995.

OSTERWALDER, A. *The business model ontology: a proposition in a design science approach*. 2004.

ZACK, M.: "Rethinking the knowledge-based organization". *MIT Sloan Management Review*. Vol. 44 (2003), núm. 4, p. 66-71.



# 6

## Estrategias digitales en las reuniones presenciales

Paco Molinero

Doctor en psicología, mediador, tecnógrafo. Investigador y facilitador de los dispositivos de conversación colaborativa y creativa: mediación, psicoterapia, comunidades de práctica, cocreación, trabajo en equipo. Experto en el uso de *software* especializado (cualitativo, redes sociales, análisis de contenido, mapeo del diálogo).

## Introducción

Hubo un tiempo en el que el arte de la conversación formaba parte de las habilidades que había que dominar para entrar en sociedad. En estos momentos, en la sociedad del conocimiento cada vez se hace más evidente que la conversación es la base del entramado social que permite la innovación, el aprendizaje informal y la generación social de conocimiento.

Vivimos en una época de desbordamiento conversacional y multiplicación de las ocasiones de conexión social que, por una parte, está marcada por una reciente historia de ausencia de conciencia social en el manejo de la conversación informal y, por otra parte, de acuerdo con los nuevos tiempos de protagonismo de las tecnologías en la vida social, el arte de la conversación cada vez más se ha ido transformando de arte a ciencia y técnicas y se ha reducido a un ámbito de saber especializado.

Como Briggs y Burke dicen, [el arte de la conversación](#) se inició con la aparición de la imprenta, es decir, que ha ido de la mano con el desarrollo de los instrumentos de acceso a la información y la comunicación social.

En estos momentos, la conversación es objeto de estudio de la ciencia, se desarrollan técnicas y tecnologías para hacerla más eficaz y eficiente, pero este conocimiento especializado no traspasa el círculo del conocimiento científico y de la práctica profesional que aplican los modelos conversacionales de la intervención social.

Nuestra sociedad del conocimiento requiere nuevos manuales de divulgación de buenas prácticas conversacionales y un trabajo de modelización para diseñar conversaciones apreciativas, generadoras de nuevas conexiones o restauradoras de vínculos colectivos, pero también, generadoras de tendencias, aprendizajes y conocimientos como las que se dan en las comunidades de práctica.

En efecto, las conversaciones son la matriz necesaria para el crecimiento y la productividad de las comunidades de práctica. El trabajo colaborativo en las comunidades de práctica está basado en el aprovechamiento y la multiplicación de las ocasiones de conversación que un grupo de profesionales encuentra en su pertenencia a una comunidad generando toda una serie de ocasiones de comunicación para compartir y generar nuevos conocimientos.

Sin embargo, aunque la innovación abierta y el aprendizaje informal, en el que se inscriben las comunidades de práctica, se basan en el uso más intensivo de las tecnologías de la información y la comunicación, las reuniones presenciales

continúan buscando su adaptación al nuevo entorno en el que se produce el trabajo colaborativo.

Estas nuevas conversaciones tienen que ser objeto de un trabajo de codificación, modelización e integración en el flujo completo de las interacciones que se producen a lo largo de la vida de la comunidad.

En este capítulo reflexionamos sobre las necesidades de encaje entre las interacciones presenciales y el uso de los entornos de interacción digital, con el objetivo de mejorar las prácticas en el manejo de las reuniones presenciales y el papel que éstas tienen para alcanzar los objetivos de la comunidad de práctica, y apuntamos algunas herramientas tecnológicas y metodologías útiles para mejorar su funcionamiento.

## **El desbordamiento conversacional en las organizaciones**

Las comunidades de práctica se podrían considerar una especie de desbordamiento conversacional de la vida organizacional. El inicio de la comunidad de práctica marca la entrada en escena de la vertiente más pasional de la relación con la producción de conocimiento, un intangible de la actividad humana, pero que fundamenta buena parte del sentido de la vida (también en las organizaciones).

Pasión por saber más y mejor, pasión por la dedicación profesional y por el reconocimiento mutuo en un grupo de iguales. Este desbordamiento conversacional marcado por la pasión genera nuevos flujos y realidades organizacionales que se tienen que canalizar de manera que permitan la viabilidad de los dos componentes: la fuerza del nuevo flujo conversacional y su reintegro a la vida de la organización.

El desbordamiento conversacional también se plasma en la superación de los límites físicos y organizacionales representados en el organigrama. Las interacciones y el trasvase de conocimiento no se circunscriben sólo a la ubicación de sus miembros que pueden pertenecer a departamentos diferentes o pueden estar ubicados en centros de trabajo diferentes, sino que transgreden finalmente las áreas funcionales a las que pertenecen los miembros.

Así, las comunidades de práctica son dispositivos efectivos para animar y canalizar el desbordamiento de conversaciones generadoras de soluciones y conocimientos prácticos, facilitadas por el nuevo entorno tecnológico, así

como para dar continuidad y coherencia a conversaciones que tienen lugar en diferentes entornos, ya sean presenciales o digitales.

Como dice Jeff Conklin en su artículo "[\*The Age of Design\*](#)", la fuente del "dolor en las organizaciones" se encuentra en la cada vez más urgente necesidad de colaborar y comunicar mientras que, según el autor, se utilizan herramientas y sistemas que no están hechos para comunicarse y colaborar, pero sobre todo faltan procedimientos para que los encuentros entre profesionales sean operativos en el nuevo contexto de complejidad social.

Este autor, que es uno de los impulsores de las metodologías de modelado de la conversación presencial en el contexto de las organizaciones, propone caracterizar nuestra época como la era del diseño. El diseño conlleva un acercamiento al conocimiento desde la perspectiva de que:

- el conocimiento no está orientado a identificar un punto de vista objetivo sobre la realidad, sino a construirla, con la aportación de muchos puntos de vista diferentes de una manera participativa que produce una inteligencia colectiva;
- el conocimiento es práctico, orientado a objetivos que tienen sentido para un colectivo de personas determinado en sus asuntos diarios.

Nuestra era del diseño (conocimiento práctico que da respuesta a un entorno de complejidad) nos obliga a crear los canales y los circuitos para que se establezcan procedimientos de comunicación efectivos para hacer posible la emergencia del conocimiento colectivo.

"Según va aumentando la competencia global, es la habilidad de la organización para aprender e innovar lo que le da una ventaja competitiva mayor. Son tiempos excitantes porque no sólo el grupo empoderado (con los canales y los permisos para tomar protagonismo) aparece de sopetón con una solución radicalmente nueva, sino que se espera que lo haga desde el momento en que todas las otras opciones existentes son inaceptables".

Esta nueva era del diseño colectivo del conocimiento requiere no sólo un cierto cambio cultural con respecto al papel de la colaboración, sino también del desarrollo de nuevas habilidades con respecto a las tecnologías de la conversación.

## El papel de las reuniones presenciales en el programa Compartim

Hay que tener en cuenta la dispersión geográfica en que los profesionales desarrollan su trabajo. Unas jornadas, encuentros entre profesionales, son el origen y el punto de salida de la mayoría de comunidades de práctica del programa Compartim. Las reuniones presenciales han sido, por lo tanto, elementos motivadores que han hecho posible la existencia de las comunidades del programa.

Las jornadas significan tener un punto de encuentro y aprendizaje entre profesionales que muy a menudo tienen pocas oportunidades de hacerlo fuera de este marco.

En este contexto, las oportunidades de intercambio de experiencias y conocimientos son muy escasas. Son las comunidades las que dan la viabilidad a una estabilización de los intercambios de conocimiento, principalmente por medio de reuniones presenciales.

No hace falta decir que para desarrollar un clima de aprendizaje colaborativo, hace falta que haya un ambiente de confianza entre sus miembros. El encuentro presencial es una ocasión inigualable para establecer y fortalecer los lazos de la comunidad, intercambiar *caricias* (según Eric Berne, la unidad de medida del reconocimiento social) y crear un ambiente de proximidad y confianza.

Pero también es una ocasión de aprendizaje y cambio de hábitos relacionados con el uso de las tecnologías y la metodología de trabajo en que se encuentren integradas las herramientas facilitadoras de la conversación mediante el ordenador, lo que favorece nuevas habilidades para una reconexión de los diferentes ámbitos conversacionales.

En referencia al primer aspecto, las reuniones presenciales del programa Compartim están cumpliendo muy bien su función. Además, las reuniones presenciales tienen un papel muy destacado en la realización final del producto.

El alto grado de operatividad se ve favorecido porque sus participantes son profesionales que comparten un ámbito muy parecido de trabajo y muchas veces un *background* de capacitación muy similar, lo cual facilita llegar a una comprensión de los problemas y a una búsqueda conjunta de soluciones. La planificación, el trabajo individual y la gestión de reuniones presenciales forman parte de este *background* profesional.

Sin embargo, aunque muchos profesionales que participan en las comunidades

están acostumbrados a trabajar de manera presencial, hay que adaptar las dinámicas de las reuniones presenciales a nuevas posibilidades de gestión del conocimiento que las TIC ponen a su alcance, de manera que las comunidades utilicen más intensivamente las TIC como una herramienta potente de gestión del conocimiento.

Los productos y los procesos de generación de conocimiento tendrían que estar entrelazados de manera que la actividad de las comunidades se aproveche plenamente del entorno tecnológico que le da gran parte de su razón de ser. Con este objetivo, las metodologías de reuniones presenciales tienen que asumir un papel muy importante.

De hecho, nos encontramos en la contradicción que el grueso del trabajo colaborativo se hace de manera presencial y muchas veces en trabajo individual con dificultades para explicitar y proyectar esta actividad individual y presencial para darle continuidad en el trabajo en línea.

Consideramos que este protagonismo del trabajo presencial es una oportunidad, pero también un riesgo y puede ser una limitación según como para aprovechar las nuevas posibilidades de gestión del conocimiento que nos aportan las TIC.

Afrontar eficazmente este riesgo requiere que nos apoyemos justamente en el rol central del trabajo presencial para hacer de este trabajo un tiempo y un lugar privilegiados para modificar las metodologías y el aprendizaje de técnicas que inscriban la actividad de estas reuniones presenciales en el trabajo en línea y, finalmente, en el proceso global de innovación y gestión del conocimiento.

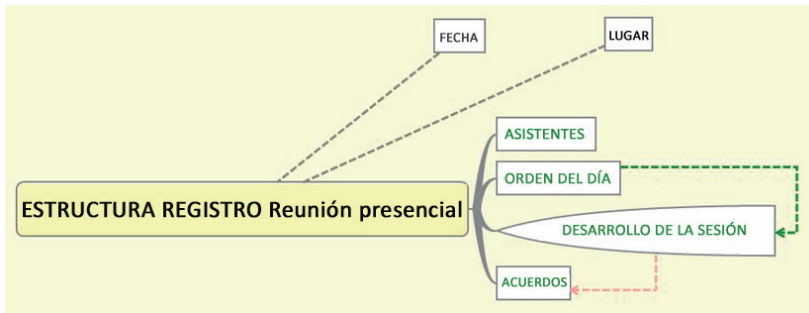
Con este objetivo, presentaremos brevemente dos herramientas orientadas a sistematizar los procesos conversacionales tanto en línea como presenciales, mediante la utilización de aplicaciones de facilitación apreciativa de las reuniones presenciales y la codificación de los contenidos, de manera que podamos dar continuidad más operativa en el espacio en línea al trabajo presencial y un uso más operativo del trabajo en línea.

Todo este proceso puede generar una ganancia en sistematización de la comunidad de práctica en su conjunto y especialmente en la codificación y reutilización de los productos y los procesos generados por las diferentes comunidades a lo largo de su existencia.

## **Registros de las reuniones presenciales**

En estos momentos, las actas de las reuniones son la fuente principal de seguimiento de lo que sucede en las reuniones presenciales. La estructura de las actas sigue el siguiente esquema:

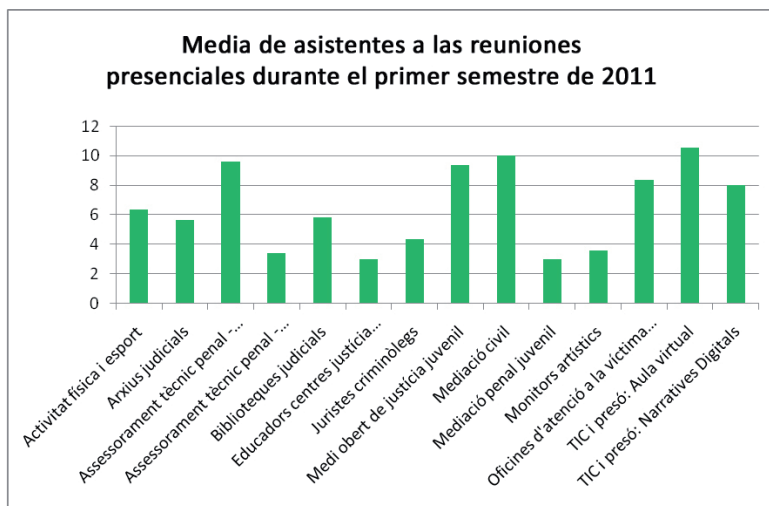




**Figura 1.** Contenido de las actas de las reuniones presenciales en el programa Compartim.

A partir de los datos de las actas, cada moderador rellena un cuestionario mensual sobre algunos datos cuantitativos, como número de asistentes, actividades realizadas y horas de trabajo presencial.

La figura 2 proviene de los datos del primer semestre de 2011:



**Figura 2.** Número de asistentes a las reuniones presenciales del programa Compartim.

Como podemos ver en la figura 2, el número de personas que asiste a las reuniones presenciales oscila entre 5 y 10, lo cual se ajusta a la medida recomendada para la mejor eficacia y eficiencia de los equipos de trabajo<sup>1</sup>. La duración media es entre 4 y 5 horas y con una periodicidad que depende de las características de la comunidad y el producto que se esté elaborando. Pero,

1. Palmira López-Fresno y Mercedes Grandes Carci en su libro *Cómo conseguir la mejor reunión y optimizar sus resultados*, que tuvimos ocasión de escuchar en el espacio Diálogos con... en el Centro de Estudios Jurídicos, afirman que en el caso de un grupo de trabajo el número ideal es entre 5 y 7 personas y que hay que intentar no superar el número de 10 personas.

mayoritariamente, las reuniones presenciales son mensuales o bimensuales, con un intervalo durante las vacaciones de verano y Navidad. Otro aspecto importante que hay que tener en cuenta es la secuenciación de las reuniones presenciales: están más concentradas en el momento de elaboración del producto, lo cual nos da una idea de la importancia que tienen estas reuniones en el proceso de elaboración.

Para conocer el contenido de las reuniones presenciales tomaremos a modo de ejemplo las actas del año 2010 del grupo de emociones de la comunidad Educadores sociales. En este punto, queremos introducir un *software* de análisis cualitativo llamado Atlasti, que nos servirá para sugerir sus posibilidades como un instrumento de codificación de contenidos producidos tanto en un entorno presencial como en línea.

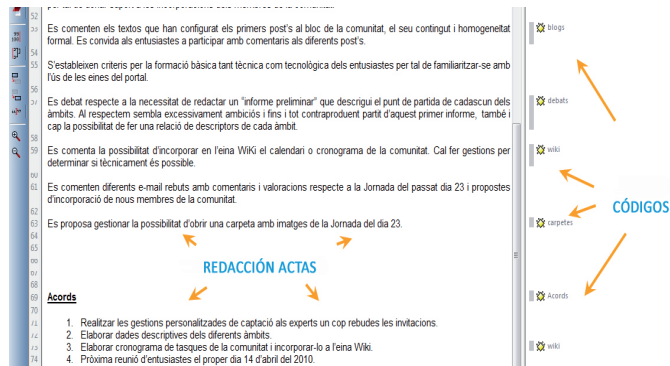
## **Análisis cualitativo del contenido de las actas**

Atlasti es un programa de análisis cualitativo que permite codificar segmentos de texto provenientes de distintas fuentes, tanto si son transcripciones de sesiones como si es documentación; en este caso, las actas de las reuniones presenciales.

El programa nos permite coleccionar, visualizar y analizar fácilmente los contenidos codificados, y de esta manera llegar a construir estructuras de codificación que den sentido al corpus textual con el que estemos trabajando.

La modelización y creación de una estructura de codificación operativa que facilite el trabajo presencial y en línea de la comunidad requeriría una grabación de las sesiones presenciales o, como veremos más adelante, el uso de metodologías de facilitación que recojan de manera sistemática la dinámica de la reunión. En este caso, trabajaremos con los contenidos de las actas de las reuniones para ejemplificar el funcionamiento de este tipo de herramientas de codificación y análisis.

Como ya hemos visto en el esquema de las actas, hay un apartado que describe el desarrollo de la sesión que finalmente desemboca en los acuerdos adoptados.

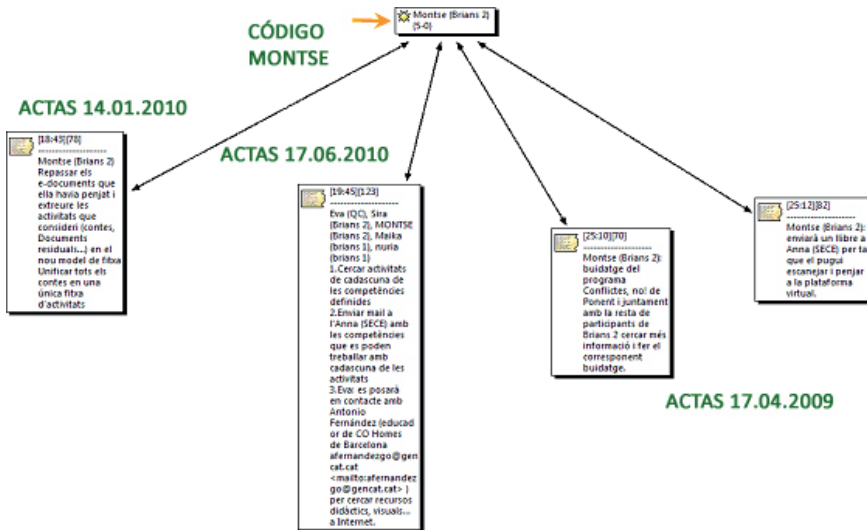


**Figura 3.** Imagen del programa Atlasti. En la parte izquierda, el documento analizado y, en la derecha, podemos visualizar los códigos asignados a diferentes segmentos de texto. Hay que decir que el proceso de codificación se podría hacer sobre segmentos de audio, vídeo o imágenes.

A partir de la codificación de los segmentos del documento, el programa permite explorar todos los segmentos que hacen referencia a un determinado tema codificado. Por ejemplo, podríamos recuperar los segmentos que citan las carpetas del espacio de documentos de e-Catalunya, el reparto de las tareas a lo largo de todo el año de trabajo colaborativo o las tareas asumidas por cada uno de los entusiastas.

Por eso sólo nos hace falta seleccionar segmentos del texto y asignarles un determinado código o etiqueta: el nombre de la persona a la que hace referencia el texto, los diferentes apartados de e-Catalunya, las tareas distribuidas, las partes del producto o cualquier otra etiqueta que se considere significativa para tener ordenado y fácilmente accesible cualquier referencia que se haga del tema en cuestión.

Por ejemplo, en estas actas podemos encontrar referencias a tareas o propuestas de varios participantes; en este caso hemos codificado algunos segmentos en que aparece el participante "Montse", de manera que podemos codificar estos segmentos con la etiqueta Montse y así tendremos todo lo que haga referencia a esta persona no sólo en una sesión concreta, sino a lo largo de las distintas reuniones presenciales o intervenciones en línea.



**Figura 4.** Recuperación de partes de las actas de diferentes sesiones presenciales a partir de la etiqueta Montse.

De esta manera, toda la información es más accesible tanto para los miembros activos de la comunidad, ya que visualizan las tareas acordadas o la localización de cada una de las unidades de contenido del producto, como para los responsables del programa de gestión del conocimiento.

Una vez codificada la actividad de la comunidad, podemos organizar de manera más funcional el espacio en línea de trabajo colaborativo dando continuidad y mejorando la arquitectura de la información y la participación en línea.

La codificación de los contenidos y las actividades de la comunidad facilitan el orden y la posibilidad de recuperar y reutilizar el conocimiento generado a lo largo de las reuniones presenciales y en línea.

Decidir la estructura de codificación del material es, de hecho, un trabajo colaborativo y, además, facilita la elaboración de una memoria disponible para toda la organización, y por otra parte, se identifican los procedimientos y contenidos que hay que actualizar y se crean canales más adecuados.

## El papel del ordenador en las sesiones presenciales

El uso de herramientas de análisis cualitativo facilita todo el proceso de codificación de la actividad de la comunidad, tanto presencial como en línea. Ahora bien, el ordenador es un actor principal en la reunión presencial, que puede jugar un rol muy activo y, en este sentido, queremos presentar una metodología de gestión de las reuniones presenciales que incorpora como pieza principal la pantalla compartida por todo el grupo.

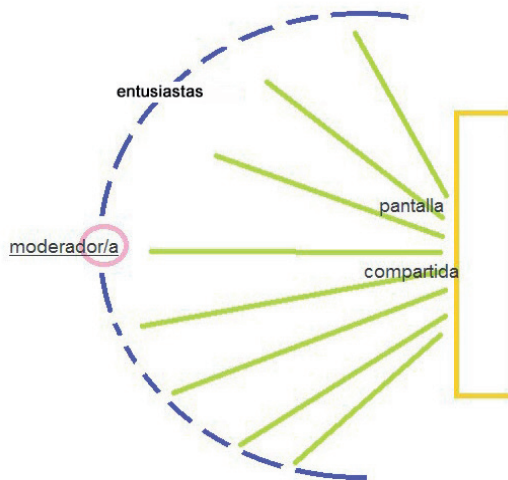
Las reuniones presenciales conforman un momento especialmente significativo no sólo para los entusiastas de la comunidad, sino para el conjunto de la organización. En este espacio-tiempo se produce un acontecimiento de puesta en común de experiencias y conocimientos acumulados desde contextos similares pero también diferentes, así como puntos de vista diversos que enriquecerán el capital de conocimiento de la organización.

El conocimiento tácito que los entusiastas llevan a las reuniones presenciales es un capital que tiene que hacerse lo más explícito posible, y la mejor manera de hacerlo es trabajando minuciosamente las aportaciones de cada una de las personas asistentes.

Habrà que asegurarse que todo el mundo pueda explicitar su punto de vista y que todo el mundo pueda generar una comprensión compartida de los temas tratados.

Como explicaremos, con esta metodología de trabajo, la pantalla del ordenador puede ser un actor intermediario que facilita la transición entre el conocimiento explícito y el conocimiento implícito o tácito, entre el trabajo colaborativo presencial y el trabajo colaborativo en línea, entre el trabajo grupal y el trabajo individual. En este sentido también, las pizarras digitales son unas herramientas muy idóneas que, en general, transforman la relación del grupo con la pantalla del ordenador, y que nos facilitan que la pantalla cumpla esta función de atracción de la atención y de organizadora del pensamiento grupal.

En este proceso, la pantalla compartida tendrá un rol de acompañamiento y focalización de la conversación y habría que darle, por lo tanto, un lugar muy notorio en la distribución del espacio en la sala de reuniones.



**Figura 5.** Distribución de los tres actores: moderador, entusiastas y pantalla compartida.

Los entusiastas están en el centro de la sala; entre ellos, el facilitador de la reunión en una posición retrasada, y en la parte delantera el proyector con las aplicaciones que se estén utilizando en el desarrollo de la reunión.

La presencia del ordenador en la sala de reuniones ya es una realidad en muchas comunidades. Por ejemplo, la comunidad de práctica de educadores sociales, una de las comunidades con más antigüedad del programa Compartim y que ha acreditado un muy buen funcionamiento, mantiene abierto, durante las reuniones presenciales, el espacio compartido de e-Catalunya para ir modificando y añadiendo anotaciones sobre la marcha en el mismo documento en que trabajan.

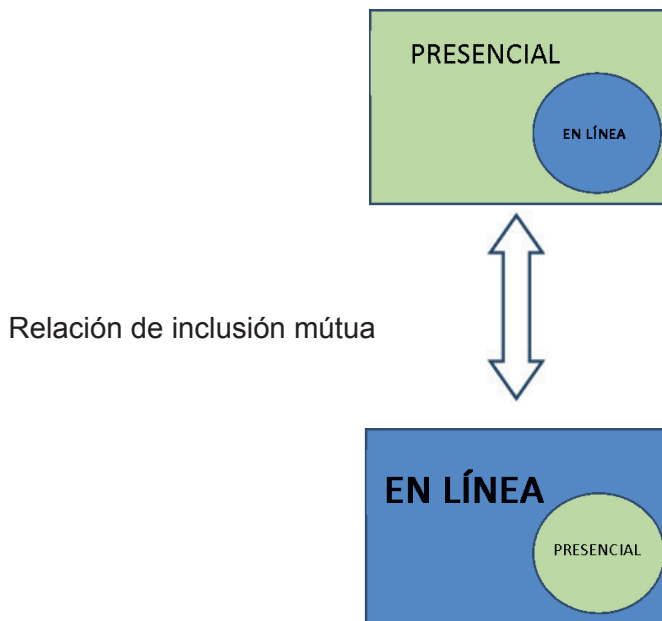
Por ejemplo, en el acta de 14.01.2010, podemos leer:

“Dentro de e-documentos, en la carpeta de actividades, se abren 4 carpetas con las actividades correspondientes a las 4 competencias personales. Se mueven los ficheros necesarios y se valora que el apartado que queda más vacío de actividades es el referente a la gestión emocional.”

Son varias las razones para prever e incluir en el guión de la reunión presencial que se integre la pantalla compartida del ordenador:

- Por razones de aprendizaje del uso y funcionamiento de la plataforma en línea: *knowing by doing*. No hay mejor manera de asegurarnos de que todos los miembros activos de la comunidad conocen el funcionamiento y las utilidades disponibles para el trabajo colaborativo de la comunidad que utilizarla en la realización de tareas durante la reunión presencial.

- Por razones de eficiencia en el trabajo colaborativo. Hay que pensar que todo lo que se haga con lápiz y papel después se tiene que trasladar a un entorno digital en el que se reposita la documentación y las herramientas en línea.
- Porque la conversación generadora de conocimientos y aprendizajes en las comunidades de práctica es una secuencia que se tiene que pensar como una continuidad en la que las tecnologías aseguran las transacciones entre actores, así como las transiciones entre momentos y lugares en los que la comunidad lleva a cabo el trabajo colaborativo.
- Porque la reunión presencial es un dispositivo para hacer explícito y codificar el conocimiento tácito de los profesionales. Las personas son en primer lugar los depositarios del conocimiento acumulado a lo largo de su praxis profesional. Por lo tanto, las reuniones presenciales son una ocasión muy especial para explicitar y poner en circulación el saber que cada uno de los profesionales ha ido acumulando en su periplo profesional.



**Figura 6.** Esquema de la mutua interpenetración entre la dinámica de la reunión presencial y la participación en línea.

## El papel del e-moderador/facilitador de la reunión: *Leading from one step behind*

Este posicionamiento del ordenador se tiene que enmarcar en las funciones que el e-moderador tiene respecto de la comunidad. El e-moderador es un mediador que aglutina, proporciona contactos, activa conexiones y facilita la expresión del conocimiento de los entusiastas de la comunidad con el objetivo que la comunidad pueda dar soluciones a problemas compartidos.

Tal como dice Julio Zino, e-moderador de la comunidad TIC y prisión, en un interesante [post en el blog Gestión del conocimiento](#), el moderador ocupa un puesto de liderazgo no jerárquico, depende y está al servicio de los intereses de la comunidad. Es el tipo de liderazgo propio de los estilos apreciativos en los que quien dirige lo hace para que dirijan los dirigidos.

La metodología de facilitación de reuniones presenciales, denominada de *mapeo del diálogo*, conjuga este enfoque apreciativo con la integración de la pantalla como un focalizador de la atención e instrumento de esquematización del discurso del grupo.

El moderador juega, dentro de este esquema de presencialidad del ordenador, el rol de tecnógrafo. En el rol de informador, en las primeras fases de una comunidad, presentará las herramientas de colaboración en línea y de creación de una disciplina de focalización de la atención y explicitación del conocimiento, con la ayuda de las herramientas que en cada momento sean las más adecuadas.

En las comunidades más maduras podrá facilitar el proceso colaborativo de definición de una estructura de codificación del conocimiento generado y estructuración de la participación en línea.

En este sentido, el e-moderador juega los roles de guía que presenta los nuevos espacios compartidos y de traductor que facilita la integración del nuevo actor: que el ordenador sea aceptado y los entusiastas vayan cogiendo confianza. Todo eso, dirigiendo la reunión siguiendo la consigna *leading from one step behind* (Insoo Kim Berg).

Este estilo de liderazgo genera una dinámica apreciativa con la ayuda de la pantalla compartida. La dinámica de facilitación de la reunión con la pantalla compartida, aunque pueda parecer lo contrario, profundiza en esta conversación apreciativa impulsada por el e-moderador.



## El e-moderador como facilitador de conversaciones apreciativas

Los diálogos apreciativos son un conjunto de procedimientos para identificar en las personas lo mejor de sus experiencias y su conocimiento, explicitarlo y ponerlo en valor. Tal como dice Insoo Kim Berg<sup>2</sup>, las habilidades básicas para construir soluciones son la escucha y el arte de formular las preguntas adecuadas. Estas dos habilidades están íntimamente relacionadas, ya que las preguntas se enfocan a hacer visible la palabra y el punto de vista de cada uno de los participantes con preguntas abiertas, resúmenes, paráfrasis, en los que validan el valor de las intervenciones y orientan el discurso grupal hacia la construcción colectiva de las soluciones.

El diseño de la conversación se convierte en una parte importante de la arquitectura de la participación que requieren las comunidades de práctica. El flujo efectivo de la conversación necesita un medio conductor que facilite la comunicación operativa con la ayuda de la metodología que presentamos a continuación.

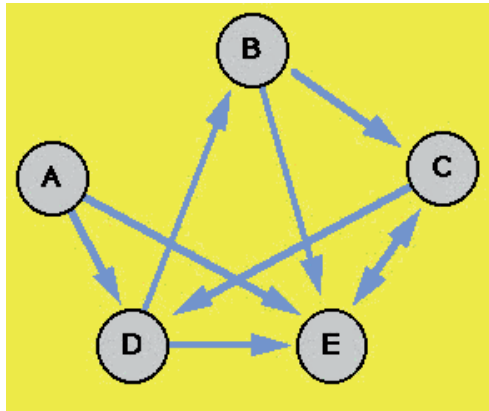
## La escucha activa y el mapeo de la conversación

El mapeo de la conversación supone un entrenamiento y un cambio en la estructuración de la reunión presencial. En una reunión cara a cara donde las interacciones habituales son muchas veces entre dos personas, se producen distintos tipos de interferencias: quizás una parte del grupo está más pendiente de su propio posicionamiento y de cómo defenderlo y se espera simplemente que alguien acabe su exposición para poder hacer la propia.

El grupo, siguiendo las técnicas de facilitación tradicionales, aborda un tema e inicia una serie de intervenciones para llegar a una comprensión compartida del tema. Todo el proceso de aportaciones e interacciones que se ha producido entre el momento inicial del debate y la conclusión es opaca en el grupo; y eso dificulta progresar en los debates cuando se tratan temas con diferentes puntos de vista presentes en el grupo.

---

2. *Interviewing for Solutions*: Creemos que se dirige mejor cuando *you lead from one step behind*. Hay que adoptar una postura de no saber y desarrollar habilidades de interrogación que permitan a los destinatarios ofrecer información sobre ellos mismos y su situación. En nuestra experiencia, practicar estas habilidades promueve la confianza en los entrevistados y proporciona esperanza en el futuro.



**Figura 7.** *Dinámica de la conversación informal cara a cara.*

En la danza del ciclo de la escucha que nos propone Conklin<sup>3</sup> hay un conjunto de pasos diferentes en los que la pantalla del ordenador (proyector) y el e-moderador (tecnógrafo) intervienen más activamente en el proceso de construcción del discurso grupal.

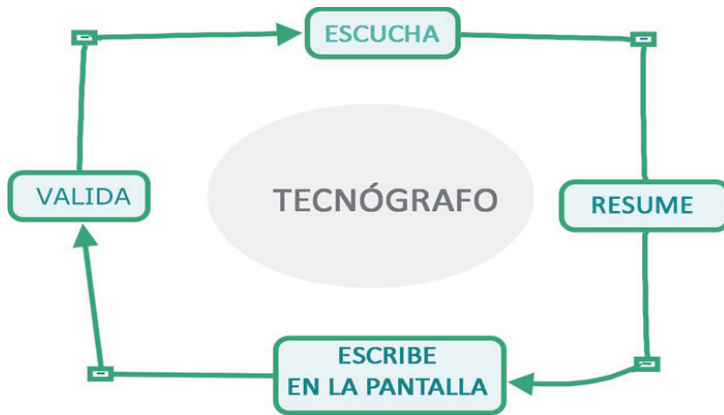
Para aprender esta danza y ejecutarla de manera virtuosa, hace falta mucha práctica, pero también técnica y disciplina. Primero, nos dice Conklin, hay que conocer los pasos:

“El ciclo de la escucha es el corazón de la danza de la visualización colaborativa”.

El tecnógrafo se convierte en un virtuoso para captar el ritmo del discurso del grupo, puntuar las diferentes aportaciones del grupo de manera que habitúa al grupo a la repetición rítmica del ciclo de la escucha:

---

3. Jeff Conklin. *Dialogue mapping. Building shared understanding of wicked problems.*



*Figura 8. Esquema de la danza de la escucha protagonizada por la figura del tecnógrafo.*

- Escuchar y escribir al mismo tiempo, no tanto intentar comprender (lo que requiere siempre una buena dosis de interpretación), sino reflejar lo que se está diciendo.
- De esta manera, la pantalla funciona como un espejo de lo que va produciendo el grupo y no tanto una lista de conceptos o ideas abstractas (resultado de comprensión e interpretaciones).
- Por lo tanto, la metodología del mapeo del diálogo se propone como una escucha activa estelar: escuchas a alguien y produces el eco de lo que dice en una pantalla compartida, con el objetivo de que todos se sientan escuchados. A continuación, el siguiente paso es que la persona que ha intervenido valide lo que se ha escrito, es decir, que muestre su conformidad con lo que refleja la pantalla.

Tal como dice el autor, todos los que intervienen se sienten honrados en este entorno. Por eso decimos que es una técnica que potencia una conversación apreciativa por medio del ordenador.

## El mapeo del diálogo con la aplicación Compendium

La herramienta que se ha desarrollado de manera más ligada a este objetivo es [Compendium](#). Compendium es una aplicación hipertexto, orientada especialmente a modelar y facilitar una conversación productiva.

La herramienta permite el estilo de interacción propio del ciclo de la escucha,

en el que se hace una radiografía de cómo se ha ido desarrollando la reunión. Las ventajas de utilizarla son varias:

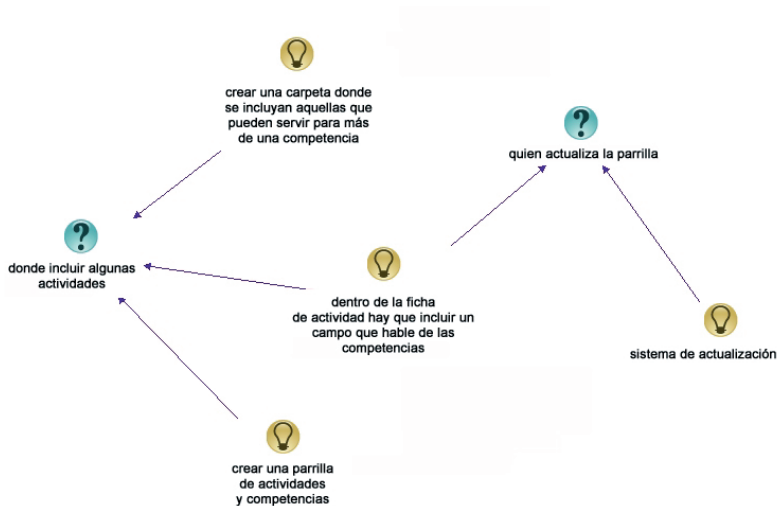
- Mantiene al grupo concentrado en lo que está pasando en la pantalla (un espacio compartido para construir comprensiones compartidas por el grupo). Así, pues, si bien a primera vista parece que se establece una relación directiva, en realidad se trata de una modalidad de directividad apreciativa porque busca facilitar la extracción del punto de vista de cada una de las personas participantes facilitando que puedan aclarar su pensamiento y propiciando un discurso conjunto trabajando en el espacio compartido de la pantalla.
- Facilita tener un vaciado de contenido muy estructurado de lo que se ha tratado, un esquema que es fácil de retomar y, en su caso, de completar, enriqueciéndolo con nuevas aportaciones, situando aquellas aportaciones en el conjunto de los debates grupales.
- En caso de desacuerdo o complejidad del tema a tratar, permite una simplificación y ordenación, y también permite que todas las aportaciones se reflejen en el mapa de la conversación, ir progresivamente fijando los términos del debate, los pros y los contras, las nuevas ideas que puedan dar solución al problema y finalmente los acuerdos a los que se ha llegado con las aportaciones de todas las personas del grupo.
- Esta aplicación hipermedia permite integrar en el esquema imágenes del espacio compartido en e-Catalunya, de manera que podremos incorporar cómo se producirá la continuidad con el trabajo colaborativo en línea, ya sea en e-Catalunya como en cualquier otro tipo de plataforma (Google Docs, Netvibes, Moodle...).

Por ejemplo, extraído de las actas de junio del 2010 del grupo de emociones, en el apartado de desarrollo de la sesión se menciona:

“Anna (Girona) comenta que se encuentra con la dificultad de saber dónde incluir algunas actividades, ya que en una misma se puede trabajar más de una competencia. Decidimos crear una carpeta donde se incluyan aquellas que pueden servir para más de una competencia y ya se valorará cuál es la principal para poder situarla en uno u otro apartado. Asimismo se decide que dentro de la ficha de la actividad, se incluya un apartado que ponga “se puede trabajar, además, esta competencia, XXX, XXX, XXX y XXX” de cara a que el educador sepa qué puede trabajar con cada una de ellas.

Además, para facilitar la búsqueda de actividades dentro del programa, se creará una parrilla donde constará el nombre de la actividad y aquellas competencias que se trabajan”.

Podríamos representar esta descripción en Compendium de la siguiente manera:



**Figura 9.** Esquema en Compendium: problema, interrogante, ideas, opciones.

Cualquiera de estos puntos del esquema se podría desarrollar con nuevos interrogantes y soluciones alternativas, y también enriquecerlo con los enlaces a los archivos (en este caso, por ejemplo, una plantilla en una hoja de cálculo para la clasificación de actividades y competencias).

Los nodos del mapa conversacional también pueden hacer referencia a aportaciones de personas concretas o acuerdos adoptados, y cada uno puede tener etiquetas que facilitan la exploración en diferentes mapas conformando una memoria (de mapas) detallada de lo que se ha producido en las conversaciones de la comunidad. Otro ejemplo para ilustrar este tipo de nodos es el extracto del acta de la misma sesión:

“Iniciamos la sesión definiendo las competencias sociales que creemos que es necesario trabajar en un programa de educación emocional dirigido al ámbito penitenciario. Mireia (QC) indica aquéllas que define Rafael Bisquerra y entre todo el grupo valoramos la idoneidad de cada una definiéndolas brevemente. Anna (SECE) trae un libro sobre el autor que nos ayuda a hacer una recopilación de las que consideramos prioritarias. Finalmente, concretamos 7:

## 1. Empatía

## 2. Comunicación

- Estilo agresivo
- Estilo pasivo
- Estilo asertivo
- No verbal
- Escucha activa

## 3. Poner límites

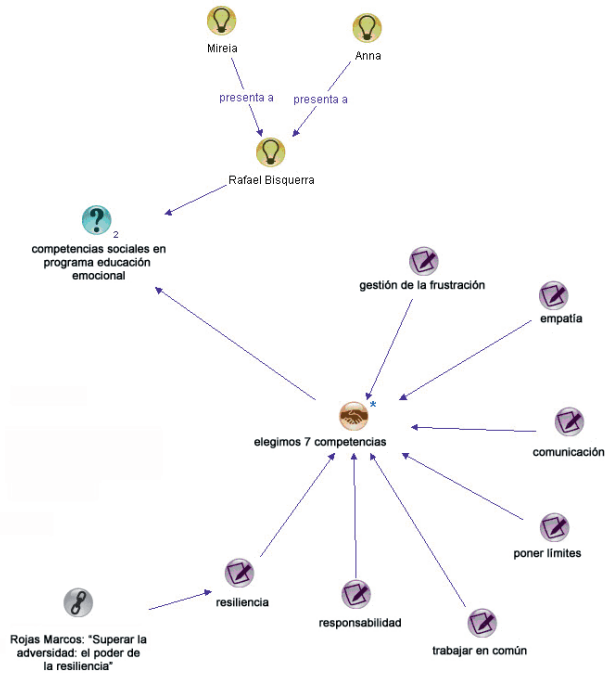
## 4. Trabajo en equipo

## 5. Toma de decisiones ligada a la responsabilidad

## 6. Fijarse objetivos ligados a la frustración y a la necesidad de pedir ayuda

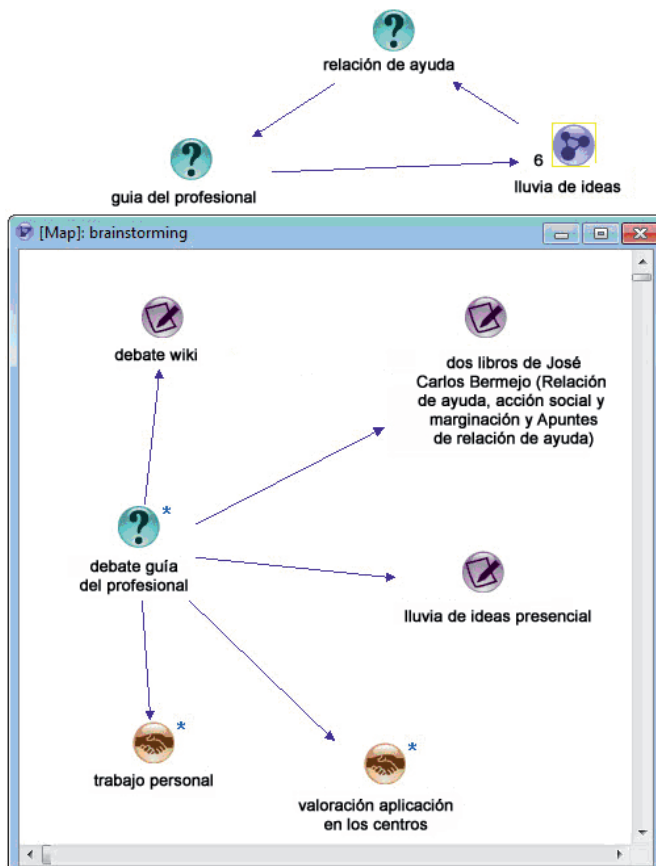
## 7. Resiliencia (pendiente de concretar si se trabaja aquí o sólo se incluye en la parte de la guía del educador)

En relación con la resiliencia, se comenta que un autor que ha trabajado mucho este tema es Rojas Marcos (posteriormente se busca uno de los títulos: *Superar la adversidad: el poder de la resiliencia*).“



**Figura 10.** Tres tipos de nodos más: acuerdos, notas de contenidos y referencias web o bibliográficas.

Los mapas que estamos viendo son un tipo de nodo particular (mapas) que contienen nodos relacionados entre ellos y que forman una estructura lógica de la conversación. En cualquiera de los mapas se pueden insertar otros mapas, e incluso podemos tener nodos que forman parte de varios mapas, ya que hay procedimientos para que cualquier modificación que hacemos en el nodo produzca los mismos cambios en el nodo contenido en otros mapas (transclusión). Podemos ver un ejemplo en el siguiente esquema, también extraído de segmentos de las actas de la misma sesión del grupo de emociones de la comunidad de educadores sociales.



**Figura 11.** Los nodos 'mapa' son contenedores de otros nodos relacionados entre ellos.

El mapa de la parte inferior, llamado 'lluvia de ideas' se corresponde con el nodo 'lluvia de ideas'. Bajo el nodo, podemos ver, en la parte inferior izquierda, un número 6: es el indicador del número de nodos que nos encontraremos cuando abramos el mapa.

En este caso, hemos ejemplarizado la estructura de los esquemas a partir de un discurso que es un relato del desarrollo de la sesión en la reunión presencial (las actas), pero no lo que se escribiría en el mapa en el proceso de las intervenciones tal como se fueran produciendo las intervenciones y el facilitador lo fuera incluyendo en la dinámica que hemos llamado ciclo de la escucha.

En el contexto de la metodología de mapeo de la conversación, los significados —lo que cada persona quiere decir— se van construyendo sobre la marcha. Este juego entre quien habla y quien escucha escribiendo en la pantalla compartida requiere también una cierta capacidad de resumir y parafrasear.



La paráfrasis, técnica muy utilizada en los modelos sistémicos de intervención social y también en mediación, consiste en formular lo que se ha dicho sin dejar nada que sea esencial pero expresándolo de la manera más útil para llegar al buen puerto al que se quiera llegar por medio del proceso conversacional (un acuerdo, una solución a un problema, o la composición de un nuevo producto de conocimiento). En todos los casos, siempre se tiene que contar con la validación de quien tiene la palabra, a quien el e-moderador facilita poder aportar sus valoraciones.

Tenemos que recordar que el tecnógrafo no es un notario ni un intérprete de lo que se dice, sino un facilitador y director de la conversación siguiendo la máxima *leading from one step behind*, es decir, conduciendo el proceso creativo de cada uno de los miembros de la reunión. Estamos construyendo el discurso del grupo con las aportaciones individuales, pero de una manera colectiva, una comprensión colectiva que se va creando progresivamente en la pantalla.

El rol del e-moderador o el tecnógrafo es provocar que emerja esta construcción, ayudando en el esfuerzo de cada una de las personas que hacen sus aportaciones de manera positiva a este esfuerzo colectivo.

Eso no quiere decir que toda la interacción del grupo se reduzca a esta experiencia de pensamiento grupal. Será imprescindible también tomar un café y mirarnos a los ojos y coger confianza personal, volver a nuestros seres corporales intransferibles y compartir el espacio.

Lo más fascinante de estas nuevas posibilidades es que hacen realidad en la práctica la superación de la ruptura entre ámbitos empeñados en mantenerse separados, las fronteras entre lo individual y lo colectivo, entre presencial y en línea, entre lo interno y lo externo.

## Conclusiones: hacia una nueva presencialidad mediada por el ordenador

En este capítulo hemos reconocido el papel principal de las reuniones presenciales en la consecución de los objetivos de las comunidades de práctica del programa Compartim.

Las comunidades con más experiencia incorporan el ordenador como apoyo de las reuniones, con acceso a la plataforma e-Catalunya o utilizando herramientas ofimáticas.

Proponemos, en este sentido, una profundización en el uso de la pantalla del ordenador y la utilización de programas específicos para la codificación del

conocimiento y el mapeo de la conversación, que dé continuidad entre las conversaciones presenciales y la colaboración en línea.



**Figura 12.** La pantalla intermedia como espejo de la conversación grupal y como ventana del entorno en línea de colaboración.

La pantalla del ordenador es un espacio mental objetivado en la sala de reuniones. Es un espacio para construir el conocimiento colectivo a partir de la focalización de la atención del grupo y la estructuración y organización de la conversación grupal.

También es un espacio intermedio entre la interacción presencial y la dinámica participativa en línea. Si en un cierto momento, la pantalla del ordenador puede funcionar como un espejo donde cada interviniente ve reflejado su discurso, también implica una especie de ventana hacia la continuación y la estructuración de la conversación en línea.

Esta dinámica del mapeo de la conversación tiene que contar con el apoyo de técnicas y estrategias de codificación del conocimiento. En primer lugar, para facilitar la creación de plantillas de distintos tipos de actividades de las comunidades de práctica y, por otra parte, para asegurar que el conocimiento producido (incluido el proceso de generación de conocimiento) sea fácilmente reutilizable y revisable.

Hay que pensar que la memoria del trabajo colaborativo es un activo de la organización que se podría perder si no utilizamos estrategias de codificación en todo el proceso de generación del conocimiento.

En este sentido, son de mucha utilidad las herramientas de análisis cualitativo como Atlasti y otros porque permiten la codificación del conocimiento aplicable tanto al proceso de la conversación grupal como a los productos finales de conocimiento de la comunidad.

En resumidas cuentas, hemos visto que los cambios de hábitos y adquisiciones de nuevas competencias en el trabajo presencial pueden:

- Incrementar el uso de las herramientas de trabajo colaborativo digitales.
- Favorecer el seguimiento de las mejores prácticas y las dinámicas de participación en las comunidades.
- Generar una memoria estructurada de las comunidades.
- Facilitar el seguimiento de las dinámicas de colaboración y el impacto que tienen en la organización.

## Referencias bibliográficas

BRIGGS, Asa; BURKE, Peter. *De Gutenberg a Internet. Una historia social de los medios de comunicación*. Madrid: Taurus, 2002

DALLERA, Osvaldo. *El arte de conversar. Apuntes filosóficos para una estética del habla* [en línea]. Buenos Aires: Fibertel.com, 2004. [http://misitio.fibertel.com.ar/osvaldodallera/Product52238.shtml#\\_ftnref3](http://misitio.fibertel.com.ar/osvaldodallera/Product52238.shtml#_ftnref3) [Consulta: 11.10.2011]

GRAELLS, Jordi; SOTERAS, Joana; VIVES, Núria. *Por qué es más productivo trabajar colaborativamente en la Administración* [en línea]. Barcelona: Generalidad de Cataluña. Departamento de Justicia, 2009. <http://www.slideshare.net/justicia/per-qu-s-ms-productiu-treballar-collaborativament-a-ladministracio> [Consulta: 11.10.2011]

JONG, Peter de; KIM BERG, Insoo. *Interviewing for Solutions*. California: Brooks/Cole Thomson Learning, 2002.

JONG, Jeroen P.J. de; VANHAVERBEKE, Wim; KALVET, Tarmo; CHESBROUGH, Henry. *Policies for open innovation: theory, framework and cases* [en línea]. VISION Era-Net, 2008 <http://www.openinnovation.eu/download/OIPAFfinalreport.pdf>

LÓPEZ-FRESNO, Palmira; GRANDES CARCI, Ángeles. *Cómo conseguir la mejor reunión y optimizar sus resultados*. AENOR, Asociación Española de Normalización y Certificación, 2010



# Gestión del conocimiento

