

LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO DE LOS DIRECTIVOS. LA EXPERIENCIA VIRTUAL DE LA RED ATENEA

Escrito por Joaquín Gairín Sallán

Joaquín Gairín Sallán
Universidad Autónoma de Barcelona
Campus Bellaterra, Edificio G-6
08193 Cerdanyola del Vallés - Spain

RESUMEN

La presente aportación describe un modelo que permite crear, compartir y gestionar conocimientos, mediante el uso intensivo de La Red entre diferentes personas. La experiencia desarrollada con directivos permite la interacción, debate y creación de productos entre responsables de centros educativos, estudiosos y gestores de la administración pública que no se conocen aunque comparten el interés por determinadas temáticas.

Palabras clave: gestión del conocimiento; aprendizaje colaborativo; sociedad del conocimiento; aprendizaje en red, desarrollo directivo.

ABSTRACT

This article provides a description of a new management model which allows us to produce, share and manage knowledge through an intensive use of the internet by different people. Joint experiments developed with school Headmasters proves possible the interaction, discussion and creation of products between people with responsibility in different schools as well as scholars and government department agents who do not need to know one another, but simply share an interest in certain matters.

LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO DE LOS DIRECTIVOS. LA EXPERIENCIA VIRTUAL DE LA RED ATENEA[1].

La presente aportación describe un modelo que permite crear, compartir y gestionar conocimientos, mediante el uso intensivo de La Red entre diferentes personas. La experiencia desarrollada con directivos permite la interacción, debate y creación de productos entre responsables de centros educativos, estudiosos y gestores de la administración pública que no se conocen aunque comparten el interés por determinadas temáticas.

Palabras clave: gestión del conocimiento; aprendizaje colaborativo; sociedad del conocimiento; aprendizaje en red, desarrollo directivo.

1. La gestión de conocimiento

La llamada Sociedad del Conocimiento se caracteriza claramente, entre otros aspectos, por el desarrollo exponencial de unas Tecnologías de la Información y el Conocimiento - TIC- que conllevan la aparición de nuevos espacios virtuales para las relaciones sociales, así como para los procesos de enseñanza-aprendizaje, creación y gestión del conocimiento existente.

La Sociedad del Conocimiento, como estadio avanzado de la Sociedad de la Información, demanda nuevas formas de organización, nuevas estrategias de

formación que permitan un desarrollo eficaz y continuo de su capital intelectual, a la vez que una mayor relación con la mejora y desarrollo de las organizaciones. Al respecto, las nuevas propuestas que se hacen es un espacio que conviene conocer, explorar y aprovechar.

1.1.- ¿A que nos referimos cuando hablamos de conocimiento?

Resulta habitual que cuando empezamos a introducirnos en el mundo de la Gestión del Conocimiento (GC) lo confundamos con la gestión de la información o la gestión documental, sin embargo, las diferencias son evidentes y quedan reflejadas en el gráfico 1.

Podríamos definir los **datos** como la materia prima para la creación de conocimiento. Los datos son un conjunto de hechos discretos y objetivos sobre acontecimientos. La **información**, por su parte, son datos organizados, clasificados y dotados de significado, y se materializan en forma de mensaje. La información está asociada a un contexto determinado que facilita su interpretación por parte del receptor del mensaje. Por tanto, podemos considerar que es el receptor quien determina si el mensaje es información o no.



Gráfico 1. De los datos al conocimiento (Rodríguez, 2005 a.,b)

El conocimiento, como producto humano, estará sometido a la complejidad y bagaje cognitivo de la mente humana. Podríamos decir que está formado por creencias, valores, conceptos, expectativas y saber-hacer, y se genera a partir de la exposición de la información al bagaje cognitivo de cada individuo en un contexto determinado.

Davenport y Prusak (2001:4-5) nos muestran algunos procesos a través de los que transformamos los datos en información:

- La *contextualización*: conocemos el propósito por el que se han recogido los datos.
- La *categorización*: sabemos cuáles son las unidades de análisis de los datos.
- La *matematización*: conocemos el posible análisis matemático o estadístico al que han sido sometidos los datos.
- La *corrección*: sabemos si se han eliminado errores de los datos.
- La *agrupación*: los datos pueden haber sido resumidos de algún modo.

Consideran, igualmente, que existen cuatro procesos a través de los que se produce la transformación de la información en conocimiento (Davenport y Prusak: 2001: 6-7):

- *Comparación*: contrastar informaciones pertenecientes a diferentes realidades genera nuevos conocimientos. *¿En qué difiere la información de esta situación comparada con la de otras situaciones conocidas?*

- *Reflexión causa-efecto*: reflexionar sobre la manera en que afecta la información disponible en nuestras acciones. *¿Qué implicaciones proporciona la información para la toma de decisiones y las acciones?*
- *Conexión*: interrelacionar conocimientos e informaciones genera nuevos conocimientos. *¿Cómo se relaciona esta porción del conocimiento con otras?*
- *Conversación*: el intercambio de información y conocimientos con otras personas también genera nuevos conocimientos. *¿Qué piensan otras personas acerca de esta información?*

1.2.- ¿Qué tipo de conocimiento buscamos?

La información no sólo se puede transformar en conocimiento, sino que, además, podemos considerar diferentes tipos de conocimientos y aprovecharlos en beneficio de las personas y las organizaciones.

Nonaka y Takeuchi (1995) concretan cuatro los tipos de conocimientos:

- Explícito, formal y sistemático, fácilmente comunicado y compartido; por ejemplo, un manual, una fórmula científica,...
- Tácito, personal, no fácilmente expresable; por ejemplo, el conocimiento profesional que se deriva de la experiencia. Se compone de:
- En parte, conocimientos técnicos, como capacidades y conocimientos técnicos informales y difíciles de concretar; es el Know-how. Un albañil con experiencia sabe hacer cosas, pero no siempre es consciente de los conocimientos científicos de lo que hace.
- En parte, conocimientos culturales, algunos hablan de componente cognitivo, en referencia al conjunto de modelos mentales, creencias y perspectivas, profundamente interiorizados en la persona, que las considera hechos ciertos, pero que no puede expresar fácilmente.

La combinación de ambas perspectivas da lugar a cuatro formas básicas en que se puede crear conocimiento en una organización:

- De tácito a tácito, o sea transmisión de uno a otro sin explicaciones; por ejemplo, aprender de la práctica, mediante la imitación, la observación,...
- De explícito a explícito, combinando varios conocimientos explícitos para formar nuevas relaciones. Es la combinación, y se da cuando de varios documentos externos hacemos uno propio y de interés.

Estos dos procesos no producen mejora real para la organización; se produce cuando se combinan:

- De tácito a explícito, que se da cuando una persona concreta su filosofía o las bases de su práctica y es capaz de transmitirlo a los demás o a la sociedad. Es lo que denominamos expresión y suele emplear metáforas, hipótesis, imágenes o modelos que permiten generar nuevas ideas mediante la interacción. Por ejemplo, cuando un docente es capaz de expresar lo que sabe y lo comparte con sus estudiantes.
- De explícito a tácito, cuando un conocimiento existente lo asimilan (interiorización) personas diferentes de las que lo crearon. Siguiendo el ejemplo anterior, se dará cuando el alumno integre lo conocido, lo haga suyo y busque nuevas formas de aplicarlo.

En conclusión, podríamos afirmar que la diferenciación entre datos, información y conocimiento, la constatación de los diferentes tipos de conocimientos y la

consideración de los diversos procesos a través de los cuales podemos generar nuevo conocimiento o transformar el conocimiento tácito, personal e individual en conocimiento compartido por toda la organización, es fundamental en el diseño de cualquier estrategia que busque conocer y aprovechar el capital intelectual de las personas de una organización.

1.3.- ¿A qué llamamos gestión del conocimiento?

La denominación de la gestión del conocimiento suele hacer referencia a varias acepciones como las siguientes:

- Conjunto de saber hacer formalizado y patentado existente en una organización, es decir, como sinónimo de capital intelectual
- Impulso de una cultura organizativa orientada a compartir conocimiento y el trabajo cooperativo
- Puesta en marcha de tecnología, básicamente informática, que facilita la generación de conocimiento y el acceso al mismo en los diferentes niveles organizativos.

Sea como sea, nos estamos refiriendo al conjunto de acciones que permiten que el conocimiento tácito y personal se convierta en un conocimiento explícito, público y a ser posible utilizable por las personas y las organizaciones. Sería, en el esquema de Nonaka y Takeuchi (gráfico 2) la movilización y conversión del conocimiento tácito (dimensión epistemológica) y la creación de conocimiento organizacional frente al conocimiento individual (dimensión ontológica).

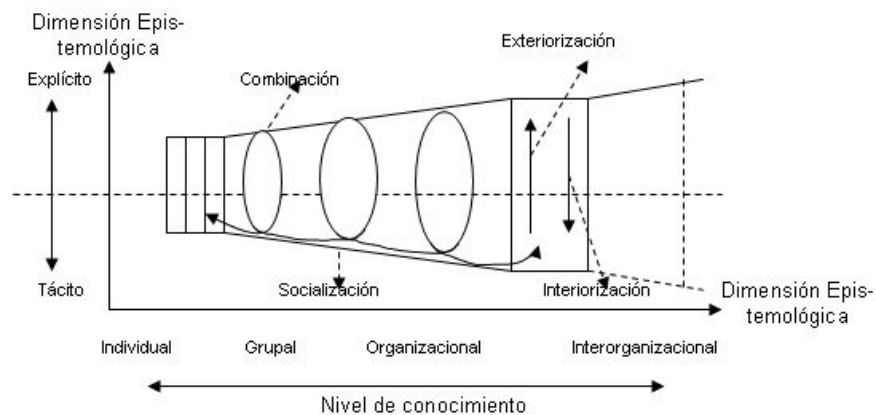


Gráfico 2 Espiral de creación de conocimiento organizacional

Esta interacción entre los diferentes tipos y niveles de conocimiento es llevada a cabo por las personas, que constituyen un factor fundamental en este modelo. La "espiral de conocimiento" se pone en marcha mediante sesiones de diálogo grupal, donde los individuos, mediante metáforas y analogías, revelan y comparten con el resto del grupo su conocimiento tácito. La organización debe favorecer las condiciones necesarias para que se produzca esta "espiral de conocimiento" a nivel grupal.

2.- El proyecto **Accelera** como espacio para la creación de conocimiento.

El proyecto **Accelera** sobre Gestión del Conocimiento en Red (GC-Red) pretende, principalmente, delimitar y experimentar un modelo de GC-red en el ámbito educativo que conlleve la creación de una comunidad virtual cuya finalidad sea la generación e intercambio de conocimientos y experiencias, mediante un proceso colaborativo.

2.1.- Las Redes Inteligentes

El espacio virtual de *Accelera* se estructura en tres redes inteligentes (Gairín, 2004) centradas en aspectos relacionados sobre la Organización y Gestión de Centros Educativos -ATENEA- y la Didáctica de las Ciencias Sociales -GALATEA-, Coeducación y Violencia de Género -THEMIS- que realimentarán a una cuarta red -MOMO- que funcionará como base de conocimiento y en la cual se reflexionará sobre los procesos y dinámicas generadas en Atenea, Galatea y Themis (ver gráfico 3):

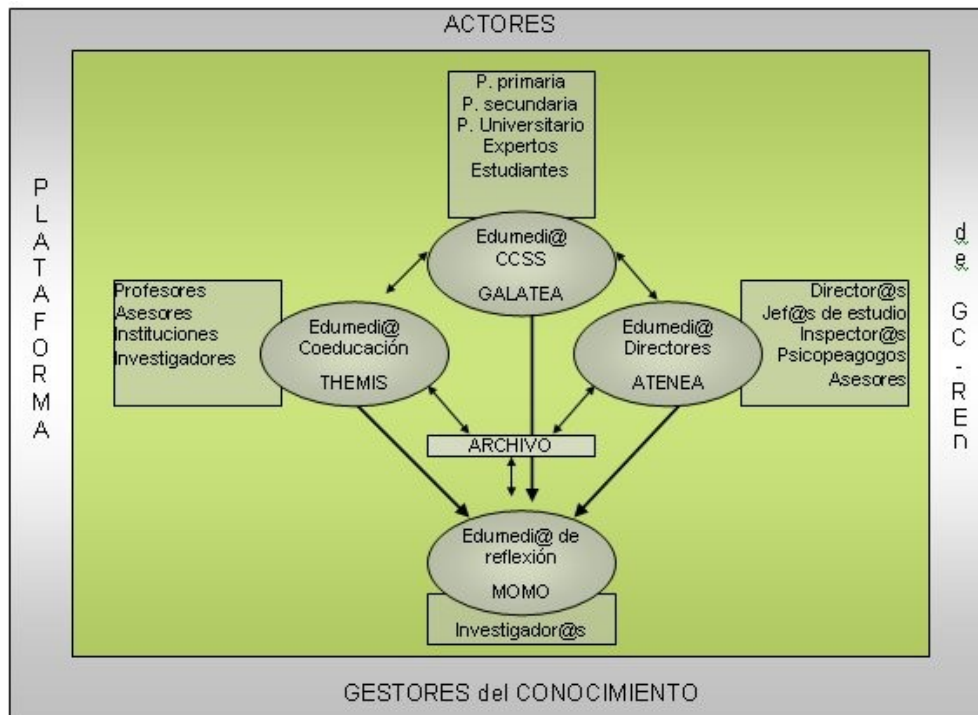


Gráfico 3. Las Redes Inteligentes en Accelera

El edumedi@ o Red-GC ATENEA está formada, principalmente, por directivos de centros de educación primaria y secundaria (Directores y Jefes de estudio), aunque también forman parte de ella inspectores de educación y estudiosos de temas de liderazgo educativo. Ha desarrollado un proceso de creación de aportaciones sobre "bullying" en las escuelas y ahora se plantea el tema de la motivación del profesorado y en ella están implicados personas de todo el Estado español y de varias organizaciones (Inspección de educación, Centros de Profesores, Centros de enseñanza, Asociaciones profesionales, etc).

Tecnológicamente, las relaciones entre los miembros de la e-comunidad, formada por las cuatro redes ya comentadas, se realiza mediante un LCMS (Learning Content Management System) de código abierto, como Moodle (<http://moodle.org>), en el que se han realizado una serie de modificaciones y adaptaciones que permiten dar respuestas a las exigencias de nuestro sistema de GC-Red.

2.2.- El Modelo Edumedi@ de referencia

El gráfico 4 recoge las características del modelo de gestión del conocimiento que se utiliza en cada una de las redes.

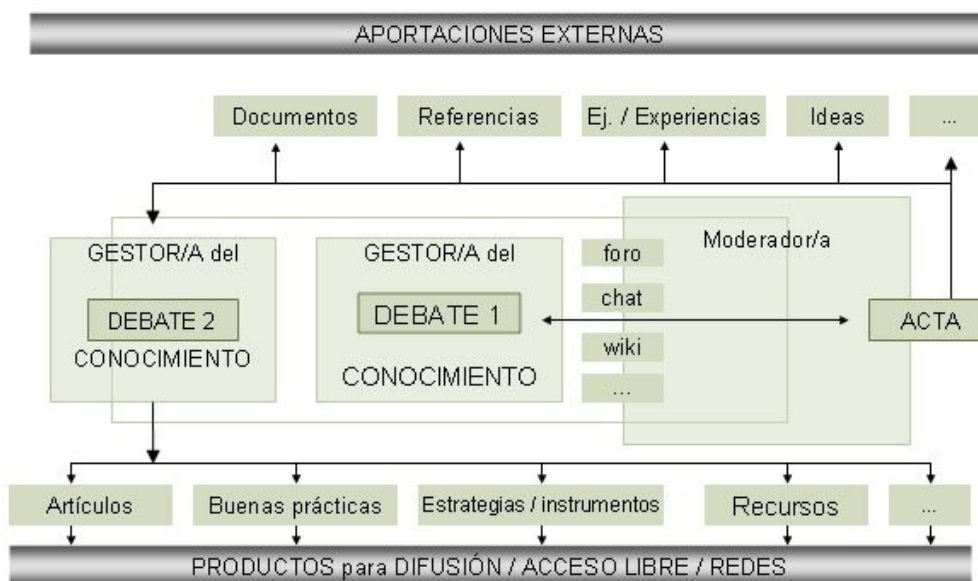


Gráfico 4: Modelo de Gestión de Conocimiento de la Plataforma Accelera

El núcleo del modelo de GC-red desarrollado lo constituye el debate, como estrategia a través de la cual pretendemos generar procesos de combinación, socialización, exteriorización e interiorización del conocimiento y el 'acta' o registro diacrónico de lo debatido como documento formal que refleja lo sucedido o tratado en dicho debate.

El debate se desarrolla mediante algunas herramientas como el foro, el chat o el wiki y se nutre de documentos, referencias bibliográficas o *webgráficas*, ejemplos, experiencias e ideas que, por una parte, lo dinamizan y, por otra parte, lo sistematizan.

Un aspecto importante a considerar es que estas aportaciones externas no sólo provienen de los expertos o de los moderadores / gestores del conocimiento, sino que los mismos participantes en el debate pueden y deben realizar también dichas aportaciones. Así, por ejemplo, cualquier documento, libro, artículo, web, que se utilice durante el debate para apoyar alguno de los argumentos presentados deberá estar adecuadamente referenciado en su apartado correspondiente, ya que de esta manera se ponen en marcha algunos procesos para empezar a compartir conocimiento entre los miembros de la *e-comunidad*.

Todo el conocimiento generado en las Redes-GC será organizado y estructurado por el gestor de conocimiento originando, después o no de proponer debates, aportaciones finales en forma de artículos, experiencias, instrumentos, referencias, etc. que pueden ser utilizados para hacer difusión de dicho conocimiento, o como aportaciones iniciales para otras redes de conocimiento.

Tiene, pues, el gestor de conocimiento una importancia capital como experto que hace posible el proceso de creación y gestión del conocimiento y se encarga, entre otros aspectos, de la coordinación del proceso de GC, de la determinación y supervisión de la infraestructura necesaria para la GC, de la creación de una cultura de colaboración idónea, etc. En definitiva, el gestor del conocimiento se responsabiliza de la efectividad del proceso de creación del conocimiento en la *e-comunidad*.

3.- La Red Atenea de directivos

La red actúa como un espacio de encuentro y como una oportunidad de promover conocimiento y aprendizaje a través de:

- Compartir el conocimiento tácito
- Crear conceptos y referentes comunes
- Justificar y ejemplificar los referentes consensuados
- Crear y definir estrategias de análisis de la realidad
- Aplicar y analizar los efectos de la medición de la realidad.
- Derivar, aplicar y mejorar procedimientos de intervención.

La red se inicia invitando a personas vinculadas al ámbito de gestión institucional a participar voluntariamente de una comunidad donde se debaten y analizan temas de su interés. Los contactos son realizados a través de inspectores y asesores de centros de diversas comunidades autónomas que invitan a algunos directivos interesados por su función a integrarse en la experiencia.

Las personas interesadas reciben una carta (anexo 1) invitándoles formalmente a participar de la experiencia, dándoles orientaciones para acceder a la plataforma, delimitando compromisos e informando del proceso a seguir.

La comunicación delimita ya un tema de trabajo, previamente acordado a través de la lista de correos electrónicos que se configura con los iniciales interesados. La participación efectiva en el proceso exige la inscripción de los interesados en la plataforma, que da directamente acceso a variados documentos sobre gestión institucional y a participar en la concreción y desarrollo de la temática planteada.

La temática seleccionada se aborda a través de un proceso que delimita progresivamente aspectos conceptuales y ejemplificaciones, bajo la idea de identificar de manera unívoca la temática que se aborda. Posteriormente, se abordan aspectos aplicativos como puedan ser el diagnóstico de situaciones, la concreción de auditorías, el análisis de evidencias, etc. con la finalidad de concretar referentes que sirvan a los directivos para identificar y valorar situaciones como las que se estudian: Finalmente, la aplicación de las herramientas creadas permite detectar situaciones organizativas reales y abre la posibilidad de concretar y debatir alternativas contextualizadas de actuación.

El gráfico 5 recoge, al igual que puede verse en el anexo 1, la secuencia planteada en el estudio de la motivación de los profesores. La primera cuestión planteada al grupo (*¿Qué entendemos por motivación?*) nos permite acercarnos a los implícitos que tienen los directivos y caracterizar lo que incluye el concepto analizado. El Foro es el instrumento que facilita la interacción entre los participantes.

PREGUNTAS DE REFERENCIA	(a) OBJETO DE ANÁLISIS	HERRAMIENTAS	(b) TEMPORIZACIÓN
<i>¿Qué entendemos por motivación del profesorado?</i>	Concepto y características	FORO	Toma de contacto 10-17 de octubre 24 DE OCTUBRE AL 7 DE NOVIEMBRE
<i>¿Cómo identificar un profesor motivado o desmotivado?</i>	Ejemplificaciones	FORO / CHAT	8-22 DE NOVIEMBRE
<i>¿Cómo diagnosticar el grado de motivación del profesorado?</i>	Los instrumentos de diagnóstico	WIKI / FORO	23 DE NOVIEMBRE al 20 DE DICIEMBRE
<i>¿Cómo tratarlo?</i>	Las pautas de intervención	WIKI / CHAT	10 DE ENERO AL 24 DE ENERO
<i>¿Cómo verificar su efectividad?</i>	El análisis del impacto	WIKI / FORO / CHAT	25 DE ENERO AL 28 DE FEBRERO

Gráfico 5: La secuencia de actividades en relación al tema de motivación del profesorado

De la misma manera, la segunda pregunta de referencia (*¿Cómo identificar un profesor motivado o desmotivado?*) es la desencadenante de un conjunto de aportaciones que permiten identificar claramente signos de motivación y desmotivación. Las herramientas en este caso son el Foro, que facilita la presentación de propuestas y comentarios, y el Chat, que posibilita la interacción simultánea sobre determinados aspectos de las aportaciones.

Las aportaciones realizadas a cada una de las preguntas son resumidas periódicamente y presentadas de nuevo al grupo para su aprobación. Así, para cada período de quince días el gestor de conocimiento/moderador en algunos casos hace dos resúmenes (uno por semana) y da dos o tres días para que los participantes puedan incorporar elementos no considerados. Los resúmenes aprobados ya quedan establecidos como referentes y no suelen revisarse.

De esta manera y sucesivamente se delimita un concepto, se le caracteriza, se muestran situaciones reales donde se manifiesta de una manera clara o discutible, se proporcionan instrumentos para diagnosticar situaciones (que se crean a partir de la herramienta "wiki", que facilita la construcción colaborativa de propuestas), se recogen evidencias de su utilidad en la práctica y de sus resultados se extraen conclusiones que actúan como normativa indicativa para tratar el tema analizado desde la dirección. El proceso también permite que los participantes realicen evaluaciones de impacto, acumulen nuevas formas de intervención o delimiten nuevos problemas, si desean continuar trabajando la temática.

El resultado es que 35 directivos situados a grandes distancias, que no se conocen ni se han visto, son capaces en tres o cuatro meses, conectándose a la plataforma media hora cada semana, de generar un producto completo sobre como conocer, diagnosticar y actuar respecto a temas (El "Bullying", la motivación del profesorado, la motivación del alumnado,...) que les son problemáticos.

La experiencia compartida se convierte mediante este proceso en un producto difundible (de hecho, algunas aportaciones se están publicando) y aprovechable por otros directivos que comparten la misma problemática. De esta manera el conocimiento implícito y personal se hace explícito y compartido para convertirse en un conocimiento social que enriquece y mejora el existente.

3.1.- El rol del Moderador/Gestor de conocimiento

El moderador de la red es el encargado de conducir el proyecto hacia los objetivos establecidos. Asimismo, es el guía del proceso de negociación entre los participantes en el debate; el comunicador que interactúa directamente entre personas, con un flujo de comunicación bidireccional y próximo; el dinamizador que fija el ritmo de producción para una relación óptima entre tiempo disponible/grado de atención; el facilitador que tiene las herramientas para ofrecer conocimientos necesarios en la discusión, y -sobre todo- el educador que debe enseñar a generar conocimiento de calidad sobre la base de una educación participativa.

El moderador de la red trabaja en las zonas de *aportación*^[2] y cumple una función primordial en la creación de una base de conocimiento organizada, estructurada y particularmente adaptada a los objetivos del espacio virtual. El papel del moderador resulta determinante en la obtención del éxito de la red, lo cual se traduce en la calidad de la interacción, el nivel de colaboración y la construcción de conocimiento alcanzados. Su actividad es esencial para enriquecer el debate, diversificarlo, apuntalarlo, desde diferentes perspectivas y visiones y para contribuir a crear una especie de *estado de la cuestión*.

Esta labor forma parte de la creación de una inteligencia colectiva en red y confiere la cohesión necesaria a la comunidad del espacio virtual. De esta manera, los participantes no discuten sólo a partir de lo que cada uno sabe, sino del conocimiento compartido en el espacio dentro de los amplios márgenes de la información pertinente que se encuentra en o fuera de la red.

Los objetivos específicos del moderador de una red pueden resumirse en:

- Apuntalar las actividades de la red nutriendo sus zonas de aportaciones con materiales pertinentes.
- Conocer y analizar las necesidades del debate, descubrir los puntos álgidos de las discusiones, los temas implícitos, los enfoques alternativos y/o deficiencias de reflexión en los temas propuestos.
- Garantizar la pertinencia y calidad de las aportaciones, procurando que se ajusten a los objetivos planteados en la red.
- Buscar la información y el conocimiento pertinente, ya sea en la red o fuera de ella. También procurarse documentos, investigaciones, experiencias, enseñanzas de expertos u obtener entrevistas con personalidades (conocidas o no) que posean conocimiento o experiencia sobre los temas sometidos a debate.
- Contactar con expertos y consultores con el 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, webs, películas, etc.)
- Mantener la red conectada con otras redes pertinentes.
- Contactar con los *lurkers*^[3] de forma más individualizada para animarlos a abandonar su posición y a incorporarse a la actividad de la red.
- Averiguar a través de alguna herramienta o área para reflexiones o comentarios las problemáticas que van surgiendo a fin de poder incidir en ellas.
- Organizar y coordinar la interacción entre los participantes de su red de conocimiento.
- Hilvanar el debate mediante pequeñas recapitulaciones o resúmenes, con el fin de orientar y relanzar la discusión.
- La participación del moderador en el debate se basa en el impulso, la reorientación y el intercambio comunicativo entre los participantes. En relación con la moderación Salmon [12], resume las características y habilidades del moderador en el siguiente cuadro:1

Cualidad/ Característica	Seguro	Constructivo	De desarrollo	Facilitador	Compartir conocimiento	Creativo
Comprensión de los procesos online	Seguro en proveer un enfoque para la conferencia, juzgar el interés de los participantes, experimentar con diferentes acercamientos, y siendo un modelo del papel.	Capaz para construir confianza y propósito en línea, Para saber quién debe ser en línea y lo que ellos deben estar haciendo	Habilidad para desarrollar y activar a otros, actuar como catalizador, sostener la discusión, resumir, reiterar el desafío, monitor en la comprensión y equivocación, dar feedback	Saber cuándo controlar los grupos, cuándo permitirles ir, cómo llevarse con los no participantes, saber cómo marcha la discusión y usar del tiempo en línea	Capacidad para explorar ideas, desarrollar argumentos, promover las líneas valiosas, cerrar las líneas improductivas, escoja cuándo archivar, construya una comunidad de aprendizaje	Capacidad para usar una gama de CMC, desde actividades estructuradas a libres generación de discusiones, y a evaluar y juzgar el éxito de la conferencia.
Habilidades técnicas	Comprender a nivel de usuario el uso del software, razonable habilidades en el uso de las TIC, buen acceso.	Capaz para apreciar las básicas estructuras de CMC, y la WWW y el potencial de Internet para el aprendizaje	Conocimiento cómo a usar las características especiales de software para e-moderador ej, control, archivos.	Capacidad para usar las características del software para explorar el uso de los aprendices ej: historia de mensajes	Capacidad para lazos entre CMC y otros elementos del programa de aprendizaje	Capacidad para utilizar las facilidades del software para crear y manipular conferencias y para generar un ambiente de aprendizaje online.
Habilidades comunicativas online	Seguro de ser cortés, educado, y respetuoso al escribir las comunicaciones online	Capaz para escribir concisos, enérgicos y atractivos mensajes online	Capacidad para comprometerse en el trabajo online con la gente (no la máquina o el software)	Capacidad para interactuar a través del e-mail y conferencia y lograr la interacción entre los otros.	Capacidad para la diversidad con sensibilidad cultural	Capacidad para comunicarse agradablemente sin la señal visual
Contenido experto	Seguridad de poseer conocimiento, y experiencia para compartir, y dispuesto y capaz a agregar contribuciones propias	Capaz de animar las legítimas contribuciones de otros.	Capacidad para activar debates proponiendo y cuestionando.	Tener autoridad para otorgar normas a los estudiantes para sus participaciones y contribuciones en CMC.	Conocer acerca de la disponibilidad de recursos (ej. en la www) y enviar a los participantes a ellos.	Capacidad para avivar conferencias a través del uso de multimedia y recursos electrónicos.
Características personales	Seguro en ser decidido y motivador como e-moderador	Capaz de establecer una identidad online como e-moderador	Capacidad para adaptarse a nuevos contextos de enseñanza, métodos, audiencias y roles.	Mostrar sensibilidad para relacionarse y comunicarse online	Mostrar una positiva actitud, compromiso y entusiasmo para el aprendizaje online.	Sepa crear una comunidad de aprendizaje en línea útil, pertinente

Cuadro 1: Características y habilidades del moderador según Salmon [12]

3.2.- La cohesión del grupo

Si entendemos la cohesión de un grupo como la resultante de todas las fuerzas que actúan entre sus miembros y que les hace permanecer en él, entenderemos su importancia si queremos mejorar la formación de los directivos y dar respuesta a las cuestiones que el ejercicio directivo les plantea.

La intuición personal y la investigación señalan que la cohesión es algo positivo para un grupo, un bien preciado que hay que cultivar si se posee o bien buscar si no se posee. De hecho, un equipo suele definirse como un grupo altamente cohesionado y cuando se especifica el resultado de esta cohesión se alude a la elevada satisfacción de los miembros y a la capacidad alta del grupo para resolver problemas complejos.

Nos parece adecuado considerar que las comunidades virtuales también pueden estar más o menos cohesionadas en tanto que en unas los miembros se muestran más inclinados a abandonarlas y en otras son mucho más reacios a hacerlo. Existen muchas fuerzas que contribuyen a que un grupo esté cohesionado, una de las principales es la aceptación recíproca de las personas que forman parte de él y de los objetivos que éstas persiguen. En consecuencia, afirmamos que también puede definirse la cohesión como el grado en que un grupo comparte objetivos y acepta a todos sus miembros.

Fomentar y mantener la cohesión del grupo virtual ha sido importante, como estrategia para lograr que el grupo se mantenga más tiempo y que la calidad y la cantidad de las interacciones sea mayor: las personas tienen una orientación más positiva hacia las tareas del grupo, existe más cooperación, las relaciones interpersonales son más amistosas y se tiende hacia la integración de formas de pensar, de esfuerzos, etc.

De hecho, los miembros del grupo se manifiestan más motivados para responder positivamente a los otros miembros del grupo y a sus intentos de influencia, es decir, se dejan influenciar individualmente en mayor medida hacia los estándares del grupo. Por otra parte, las personas que forman el grupo trabajan con más dedicación para conseguir los objetivos colectivos y, por tanto, se incrementa la productividad.

3.3.- ¿Para qué nos sirve gestionar conocimiento?

Podríamos decir que la aparición y desarrollo de los sistemas para la creación y gestión del conocimiento permite varias utilidades. Así, según un informe de la OCDE (2003), sobre la gestión del conocimiento en el sector empresarial, algunos de los hechos que justifican la importancia de la GC son:

- Durante la actividad laboral se producen aprendizajes informales y, en muchas ocasiones, inconscientes que resultan de 'vital' importancia para la organización;
- Establecer una 'memoria organizacional' resulta esencial para los procesos de innovación y aprendizaje en las organizaciones;
- Las capacidades de asimilación de conocimientos, así como las estrategias de conexión a redes y fuentes externas de conocimiento e innovación son factores organizativos claves.
- Existe una fuerte relación, a nivel organizacional, entre las acciones económicas generadas a través del uso de las nuevas TIC, y la evolución de las prácticas y formación el lugar de trabajo;
- Una buena gestión de la propiedad intelectual es fundamental para evitar que quede disuelta / difuminada en la organización.

Más concretamente, el cuadro 2 resume algunas de las razones que avalan y animan este Proyecto que hemos presentado de manera resumida.

Principales usos de la GC (¿para qué?)	Principales razones para adoptar la GC (¿por qué?)
Capturar y compartir buenas prácticas	Retener los conocimientos del personal
Proporcionar formación y aprendizaje organizacional	Mejorar la satisfacción de los usuarios
Proporcionar espacios de trabajo	Incrementar los beneficios para la organización
Gestionar la propiedad intelectual	Acortar los ciclos de desarrollo de productos
Cuadro 2: Principales usos y razones para la Gestión del Conocimiento	

Joaquín Gairín Sallán
Universidad Autónoma de Barcelona,
Campus Bellaterra, Edificio G-6,
08193 Cerdanyola del Vallès, Spain

Referencias bibliográficas

Davenport, T.; Prusak, L. (1998): **Working knowledge: How organizations manage what they know.** Harvard Business School Press, Boston.

Gairín, J. (2004): **Redes Institucionales y de aprendizaje en la educación no formal.** Congreso Interuniversitario de Organización escolar, Granada: [pendiente de publicación]

Nonaka, I.; Takeuchi, H. (1995): **The Knowledge-Creating Company.** Cambridge: Oxford University Press.

Nonaka, I.; Takeuchi, H. (1999): **La organización creadora de conocimiento.** México: Oxford University Press.

OCDE (2003): **Measuring Knowledge Management in the Business Sector: First Steps.** [en línea] [Fecha de consulta: 06/11/05]
<http://213.253.134.29/oecd/pdfs/browseit/9603021E.PDF>

Rodríguez Gómez, D. (2005a): **Algunos modelos para la gestión del conocimiento.** [documento interno de trabajo]

Rodríguez Gómez, D. (2005b): **Gestión del Conocimiento en Red como estrategia de formación continua en las organizaciones.** Departamento de Pedagogía Aplicada. [documento interno]

Salmon, G. (2000). **E-moderating: The key to teaching and learning online.** London, Kogan Page.

5.- ANEXO 1: Carta de invitación a participar en La Red

DELIMITACIÓN Y EXPERIMENTACIÓN DE UN MODELO DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN RED

(Plan I+D+I. Proyecto SEC2003-08366)

Apreciad@ colega:

Me satisface, en primer lugar, darte la bienvenida al Proyecto Accelera y agradecer tu interés por participar en el mismo. Espero que el tiempo y espacio que compartamos sea gratificante personal y profesionalmente para todos los implicados.

Ya conoces directamente o a través de las personas que contactaron contigo algunos extremos del proyecto. No obstante, me permito realizarte algunos comentarios relacionados con el funcionamiento del mismo:

- El proyecto abrió una página web cuya dirección es: <http://cedu345.uab.es/> La página principal permite, clicando en **Documentación de Accelera** acceder al proyecto inicial que se presentó y a una presentación en power point que sitúa el proyecto en el momento actual, después de introducir las modificaciones habidas después de su aprobación.
- Encontrarás también en la Documentación de Acelera la *Guía de utilización de la plataforma*, que te servirá para orientar los primeros pasos. Si se producen problemas con el registro es recomendable ponerse en contacto con el administrador de la plataforma: gc.accelera@uab.es (o en su defecto: david.rodriguez.gomez@uab.es).
- Como participante en la red Atenea, debes inscribirte para poder entrar en este espacio específico. Ya está autorizada tu inscripción y tan sólo la debes materializar introduciendo tus datos. La **clave de acceso** a esta red es.....
- La red Atenea estableció a partir de los primeros contactos con directivos un primer tema de estudio y análisis (El *bullying*). Su tratamiento se plantea a partir del siguiente esquema general:

PREGUNTAS DE REFERENCIA	•(a) OBJETO ANÁLISIS	•(i) DEHERRAMIENTAS	•(b) TEMPORIZACIÓN
¿Qué entendemos por 'bullying'?	Concepto características	yFORO	1-15 DE ABRIL
¿Cómo identificarlo?	Ejemplificaciones	FORO / CHAT	16-30 DE ABRIL
¿Cómo diagnosticarlo?	Los instrumentos de diagnóstico	WIKI / FORO	1-20 DE MAYO
¿Cómo tratarlo?	Las pautas de intervención	WIKI / CHAT	21 DE MAYO-10 DE JUNIO
¿Cómo verificar su efectividad?	El análisis de impacto	WIKI / FORO / CHAT	15 SEPTIEMBRE-15 DE NOVIEMBRE

- Como puedes comprobar, se plantea el análisis del tema y la generación de propuestas antes del verano, para analizar algunas aplicaciones después del verano. Paralelamente a la aplicación de las propuestas, donde tenga sentido y sea posible, se iniciaría una segunda temática, a decidir por los participantes.
- El compromiso de participación acabaría, por tanto, a finales de diciembre del 2005 e incluye el compromiso de seguir y participar en las actividades. La dedicación media estimada es de 2/3 conexiones de ½ hora a la semana.

- A partir de este compromiso inicial, los participantes que lo deseen pueden seguir utilizando la plataforma para tratar del temas que estimen oportunos y como ámbito para el intercambio de experiencias.
- Los productos generados como consecuencia de los debates son propiedad de todos los participantes y así se hará constar en cualquier publicación que se derive.
- La moderadora que guiará los procesos de discusión será la profesora Carme Armengol de la Universidad Autónoma de Barcelona. Se puede poner en contacto con ella a través del correo interno de la plataforma o, excepcionalmente, a través del correo externo (Carme.Armengol@uab.es).
- Por último, señalar que progresivamente se harán operativas partes de la plataforma, estimando que funcionará a pleno rendimiento a partir del 29 de marzo.

Espero que estas indicaciones puedan servirte para empezar a andar y disfrutar con la propuesta. Deseamos te inscribas cuanto antes, aportando experiencias y materiales referentes a la temática que tratamos.

Un saludo:

Joaquín Gairín
Director del Proyecto

[1] Aportes de la investigación „*Delimitación y experimentación de un modelo de gestión del conocimiento en red*“. Ministerio de Ciencia y Tecnología, Plan Nacional de I+D+I (ref. SEC2003-08366), dirigida por Joaquín Gairín y en la figuran como investigadores principales y entre otros: Carme Amengol, David Rodríguez, Maria del Mar Durán, Dolors Bosch y Monserrat Casas.

[2] La zona de aportación es donde encontraremos los resúmenes de todo lo debatido en la red, así como documentos en los que se explicita el nuevo conocimiento generado.

[3] Son aquellas personas que tienen una participación pasiva en la red, es decir, leen todo lo que en ella se publica, pero en raras ocasiones realizan alguna aportación.