

¿Cómo asegurar el éxito de las Comunidades de Conocimiento?

Caso Shell Oil Company

Por Richard A. McDermott

Muchas compañías están comenzando a considerar a sus comunidades de conocimiento un elemento clave en su estrategia de Gerencia del Conocimiento. Estas comunidades son grupos de trabajadores que comparten su conocimiento acerca de una disciplina, una destreza o un interés común. Debido a que las comunidades de conocimiento saben qué tipo de conocimiento es importante y la forma de transferirlo que es más útil para utilizarlo, estas asociaciones tienen una gran capacidad para gerenciar altos niveles de complejidad del conocimiento, así como el conocimiento tácito y el explícito.

Esta exposición se basa en la experiencia de Shell Oil Company en formar sus comunidades de conocimiento.

Durante los últimos tres años y medio, la división de Aguas Profundas de Shell ha venido conformando comunidades alrededor de áreas técnicas clave en sus operaciones en Nueva Orleans. Estas comunidades cubren el espectro de procesos de trabajo de Shell que va desde los geólogos hasta las operaciones costa afuera. Durante el último año y medio Shell International ha extendido sus esfuerzos para incluir 22 unidades operadoras de diferentes partes del mundo. Basándose en la experiencia de Shell está ponencia describe: ¿Qué son las comunidades de conocimiento? Su rol en Gerencia del Conocimiento. ¿Cómo se relacionan con el resto de la organización? Ejemplos del trabajo diario de las comunidades. ¿Qué funciona y qué no funciona en el desarrollo y consolidación de las comunidades? Pasos para iniciar las comunidades de conocimiento.

Para apalancar el conocimiento, no se concentre en el conocimiento mismo, sino en las comunidades que lo tienen y en las personas que lo usan.

En esta exposición cubriré cinco temas: Primero, una definición de las comunidades de práctica. A menudo, estas se llaman comunidades del conocimiento, la diferencia es sólo de palabras pues es el mismo concepto. Segundo, trataré acerca del rol de las comunidades en las organizaciones ¿por qué constituyen un elemento importante en una estrategia de Gerencia del Conocimiento? Tercero, les daré algunos ejemplos detallados sobre cómo funcionan estas comunidades: qué hacen, cómo se estructuran y los roles que desempeñan quienes las dirigen. Cuarto, cómo durante los últimos cinco años hemos estado construyendo comunidades; hemos tenido algunos éxitos y fracasos. Compartiré con ustedes algunas de las lecciones que aprendimos. Quinto, les daré un marco de referencia que podrán utilizar cuando diseñen sus propias comunidades.

Comunidades de práctica

Empecemos por una definición de las comunidades de práctica o comunidades del conocimiento. Una comunidad de práctica es un grupo de personas que comparten entre sí información, reflexiones, consejos e ideas. Es algo que pueden hacer frente a frente o por vía electrónica; pero lo primordial es que compartan ideas y reflexiones con respecto a un asunto determinado. Mi mejor amigo es un pediatra que trabaja en un centro de salud de la ciudad. Él forma parte de una comunidad de médicos que comparten opiniones, sobre cómo enfrentar las complicaciones que provoca la pobreza sobre las enfermedades comunes de la infancia. Cualquier patología, por simple que sea, se complica drásticamente con la pobreza. Así, ellos se ayudan mutuamente en el diagnóstico de estos problemas complejos. Igualmente, un grupo de mecánicos que se congrega todas las mañanas alrededor del bebedero de agua, para hablar sobre los problemas que tienen y aconsejarse entre sí, también sería una comunidad de práctica. Podría ser un grupo de ingenieros de producción que intercambian opiniones sobre nuevos métodos de perforación. Una comunidad es un grupo de personas que comparte ideas y reflexiones sobre un tema específico.

Compartiendo ideas empiezan a desarrollar una forma común de pensamiento y acción. En las comunidades que se han mantenido activas durante mucho tiempo, la gente típicamente empieza a identificarse con esa comunidad. En Shell hay una comunidad que se formó para analizar las turbiditas y tras haberse reunido por cierto tiempo, sus miembros decidieron buscarle un nombre y alguien propuso “turbiexpertos”. Hoy los “turbiexpertos” han pasado a ser una de las comunidades más importantes en Shell, y sus miembros se sienten orgullosos de pertenecer a ésta.

Es útil diferenciar las comunidades de los equipos. La mayoría de nosotros sabemos lo que son los equipos y cómo funcionan, y a veces confundimos los dos y, utilizamos la dinámica de equipo para operar una comunidad, y eso es algo que generalmente no marcha bien. Una comunidad y un equipo difieren de muchas maneras.

Equipos	Comunidades
Impulsados por hechos tangibles Metas, punto final	Impulsados por valores Intereses, continuos
Definido por tarea	Definido por tópico
<ul style="list-style-type: none">• Límites claros• Todos contribuyen• Se desarrolla a través de objetivos• Plan de trabajo• Sub-tareas interdependientes	<ul style="list-style-type: none">• Límites permeables• Contribuciones variables• Se desarrolla orgánicamente• Ritmo• Contribuciones recíprocas
Unidos por un compromiso	Unidos por una identidad
<ul style="list-style-type: none">• Basados en la rendición de cuentas conjuntas• Líder del equipo	<ul style="list-style-type: none">• Basados en la confianza• Grupo medular/ coordinador

El impulso de un equipo proviene de las metas que comparten sus integrantes. Los miembros del equipo deciden qué hacer según las metas comunes. En cambio, lo que básicamente impulsa a una comunidad es el valor que derivan de ella sus integrantes. Recientemente realizamos una encuesta en las comunidades globales de Shell y muchos miembros expresaron: que al usar una idea, técnica o herramienta, conforme a la aplicación o el uso que ya se le había dado en algún otro lugar del mundo, pudieron ahorrar una gran cantidad de dinero.

Sin embargo, el verdadero valor para ellos fue el ahorro de su propio tiempo personal. Un ingeniero relató: “Cuando se me presentaba un problema yo solía enviar a ciegas un gran número de correos electrónicos y recibía respuesta de unos cuantos, pero la mayoría no lo hacía; el proceso me tomaba unas dos semanas y alrededor de dos a tres horas para enviar los correos y recibir las respuestas de la gente. Ahora, puedo ir a esta comunidad, colocar una pregunta en nuestra página en la internet y, en menos de veinticuatro horas, recibir media docena de respuestas. Eso me ahorra medio día de mi tiempo y dos semanas de tiempo transcurrido, lo cual tiene un enorme valor para mí”. Este argumento es parte de la razón por la cual estoy participando en este foro.

Otra de las diferencias es que un equipo se define por la tarea. La gente forma parte de un equipo por el aporte que puede dar y hasta los miembros temporales participan, porque van a dar un aporte específico. Por otra parte, una comunidad es definida por el tema en el cual se concentra. Los temas varían a medida que la comunidad crece y se desarrolla. El tópico cambia y la gente que participa cambia, así que la composición de una comunidad cambia, de cierta manera, con el transcurrir del tiempo.

Una comunidad, generalmente está constituida por un núcleo de personas muy activas, que se mantienen involucradas en el quehacer de la comunidad, y por una extensa periferia formada por muchas personas que vienen y van. No se trata de un comportamiento que a usted le gustaría tener en un equipo. En ese grupo sobre turbiditas, el núcleo de la comunidad lo formaban unas ocho personas que compartían muchas ideas y

reflexiones, y como veinte personas que entraban y se sentaban en la parte de atrás del salón: los “mirones”. Su constante presencia nos llevó a considerar que quizás valdría la pena pedirles que participaran activamente pero, afortunadamente, antes de dar ese paso, les preguntamos por qué estaban allí y, descubrimos que la mayoría de ellos tenían menos de dos años en la organización y estaban utilizando las reuniones de la comunidad, para aprender sobre ese tipo específico de estructura geográfica, las turbiditas. Cuando los entrevistamos, nos pidieron encarecidamente: “Por favor, no nos hagan hablar, porque aquí están reunidos los mejores expertos debatiendo sobre temas de actualidad y nosotros podemos sentarnos atrás y tomar notas, es el mejor método para aprender sobre esta geología y la forma como Shell la está abordando”.

En síntesis, las comunidades a menudo tienen personas involucradas activamente y junto a ellas a muchas otras que no se involucran activamente. En tanto que en un equipo, lo que interesa es que cada uno de sus integrantes contribuya con algo.

En última instancia, lo que cohesiona al equipo es el compromiso de sus integrantes con el logro de la meta establecida. Una comunidad se mantiene unida por la relación de sus miembros entre sí o con el tema que los ocupa. En una de nuestras comunidades que era muy activa, les pregunté a los principales contribuyentes: “¿Por qué hacen esto?” Uno de ellos me respondió: “Los otros miembros de la comunidad compartieron sus mejores ideas conmigo y ahora estoy en deuda con ellos, les debo dar lo mejor que tengo porque ellos lo hicieron conmigo”. Tenían este sentido de obligación y reciprocidad con los otros miembros de la comunidad. Eso es lo que los mantiene unidos, la identificación que desarrollan con los demás y con el tema que los ocupa.

El rol de las comunidades en la organización

Ahora les hablaré sobre el rol que desempeñan las comunidades en una organización, pero en lugar de limitarme a describirlo, les voy a hablar sobre la organización de la Shell Royal Company en Nueva Orleans para la exploración en aguas profundas.

La Organización Funcional

Se trata de una división que tiene alrededor de cuatrocientos empleados y que se reestructuró, en la década de los ochenta, en una organización funcional; por lo tanto, incluye geólogos, ingenieros de yacimiento, intérpretes sísmicos, petrofísicos y unos veintisiete “silos” a lo largo de la línea, planificación y perforación de pozos, un escenario ideal para concentrarse en la excelencia técnica. Como expresó uno de los petrofísicos: “Es maravilloso, cuando tengo un registro –los datos con los que trabajan los petrofísicos– y no estoy muy seguro del análisis, sólo tengo que salir al pasillo y ver quien está disponible para pedirle su opinión”. Se ayudan mucho entre sí, con una gran informalidad.

Naturalmente, ese tipo de organización tiene sus problemas. El trabajo fluye a través de todas esas disciplinas. Por lo tanto, Shell tenía equipos interdisciplinarios para completar la función. Los problemas que enfrentó Shell con este tipo de organización son muy clásicos de las organizaciones funcionales. En el proceso de envío de información de un departamento al siguiente, a menudo ocurre una demora. La gente aguas arriba frecuentemente no piensa en los intereses de las personas aguas abajo cuando están desarrollando cosas. Por ejemplo, se hicieron los mapas del Departamento de Exploración para ayudarles a analizar si valía la pena desarrollar un prospecto. Ocurría que al entregarles el proyecto al Departamento de Producción, éstos a veces necesitaban analizar y dibujar de nuevo los mapas para entender cómo desarrollarían el mencionado prospecto. Shell experimentó muchos de estos de problemas, clásicos de la organización funcional.

La Organización Horizontal

En la década de los noventa, la organización de Shell en Nueva Orleans cambió a una organización funcional cruzada: que combina cada una de las disciplinas involucradas en esa parte del proceso, en un equipo respaldado por dos grupos corporativos: un grupo de servicios de apoyo y un grupo denominado ‘competencias medulares’ que incluía a los expertos; dos expertos para distribuirse entre los muchos equipos existentes.

Excelencia operacional: Equipos enfocados hacia adentro

Esa reorganización funcionó bien durante cierto tiempo ya que las demoras dejaron de ocurrir. Los equipos funcionales cruzados tenían una meta común, trabajaban en equipo para lograr esa meta, las demoras prácticamente desaparecieron. Sin embargo, esta nueva organización ocasionó algunos problemas, el principal de ellos fue que el equipo empezó a transformarse en un “silo”. Conversando con uno de los petrofísicos él me decía: “Antes sólo tenía que ir al pasillo, ahora tengo que subir dos pisos para encontrar a otro petrofísico. Podrían estar en Houston porque eso no es algo que uno hace normalmente en el curso del día. Uno tiene que levantar el teléfono y conseguir una cita y esto ha dificultado mucho más la colaboración informal con los demás”. Uno arriesga perder la ventaja técnica. Recuerden que Shell es una empresa muy centrada en los aspectos técnicos, en consecuencia, la excelencia técnica es un valor muy importante para la empresa. A medida que la gente trabajaba con miembros de equipos de otras disciplinas, o les reportaba, tenían menos contacto con los avances más recientes de sus propias disciplinas. Y, muchos de ellos empezaron a sentirse aislados. Los petrofísicos o los ingenieros de yacimiento decían: “La persona que me está evaluando es un ingeniero de producción, ¿qué sabe él de mi trabajo? Ya sé que es el líder del equipo, pero él no puede evaluarme, no sabe nada de mi disciplina”. Fueron muchos los problemas de esa índole que debimos enfrentar.

La Organización de Punto Doble

En consecuencia, hemos creado otra estructura que es con la que entraremos al año 2000; se trata de algo que llamo ‘la organización de punto doble’, en deferencia al poliéster. Al igual que una tela de punto, tiene la capacidad de estirarse y plegarse a medida que cambian las necesidades de la organización.

A través de cada uno de estos equipos funcionales cruzados hemos creado comunidades, en su mayoría, formadas alrededor de disciplinas, pero con algunos de los temas cruzando varias de ellas. Por ejemplo, el de los “Turboexpertos”; que es una comunidad enfocada en las turbiditas y que cuenta con geólogos, geofísicos, petrofísicos y una serie de disciplinas involucradas en ese tema. De manera, que este tipo de organización funcional cruzada con comunidades que intercambian equipos, constituye una forma de vincular a la organización entre sí, preservando las ventajas de una organización centrada en los procesos, así como conservando las ventajas de una organización funcional.

Los equipos continúan siendo la estructura organizativa primaria. La gente continúa reportándole al líder del equipo. No tenemos una relación de reporte en las comunidades pues están diseñadas alrededor del aprendizaje, es decir, no sólo el propósito es diferente sino también la forma como funcionan, y eso es lo que diferencia a esta organización de “Punto Doble” de una matriz. Cuando empezamos a considerar el proceso, todos estuvimos de acuerdo en que no queríamos tener una matriz y creo que lo hemos logrado.

La organización de cada una de esas comunidades compete a un coordinador –algunos a tiempo completo y otros a medio tiempo– quien desempeña un rol clave. Su tarea es mantener unida a la comunidad. Para cumplir su cometido a veces tiene que realizar cierto trabajo técnico con la comunidad, pero lo que tiene que hacer primordialmente es desarrollar una red que vincule a los integrantes entre sí.

Hemos desarrollado muchas comunidades en la organización de Nueva Orleans.

Observarán que son bastante técnicas, pero recuerden que Shell es una compañía técnica. En el estudio del Centro Norteamericano de Productividad y Calidad sobre cómo construir una cultura donde el conocimiento sea compartido, encontramos que para que un programa de Gerencia del Conocimiento sea exitoso se debe fundamentar en los valores medulares de la organización. Eso hicimos en Shell al formar primordialmente, comunidades técnicas.

Así que las comunidades de práctica o comunidades del conocimiento desempeñan varios roles importantes en una organización.

Rol de las Comunidades

- Compartir (apalancar) el conocimiento.
 - Compartir ideas y reflexiones tácitas y complejas.
 - Ayudarse entre sí para resolver problemas y conseguir innovaciones.
- Poseer y desarrollar capacidades de conocimiento
 - Desarrollar un enfoque común.
 - Desarrollar y gerenciar las mejores prácticas.
 - Desarrollar la competencia organizacional.
- Vincular a la organización
 - Vincular a través de equipos y la geografía.
 - Domiciliar en una organización cambiante.
- En algunos casos, gerenciar el rendimiento y las carreras.

Primero y principal, está el compartir o apalancar el conocimiento. Las comunidades son particularmente buenas en compartir aquel conocimiento que involucra criterio y reflexión como la interpretación de un registro, o la determinación de si un análogo es o no aplicable en su trabajo o si una nueva herramienta es difícil o fácil de usar. Como expresó un geólogo: “La última persona con quien uno quiere hablar sobre el uso de una herramienta es el tipo en el laboratorio que la inventó porque ¿qué te va a decir? Que la herramienta es excelente pero lo malo es usarla de esta forma. Eso no lo va a decir”. Así que se requiere un criterio independiente sobre el funcionamiento de la herramienta y eso es parte de lo que hacen las comunidades: compartir criterios.

La segunda cosa que hacen las comunidades es que a menudo poseen y desarrollan capacidad de conocimiento. Por ejemplo, trabajé con una compañía de computación en la que organizamos comunidades alrededor de los pasos del proceso de trabajo. Las comunidades eran dueñas de esa parte del proceso, de tal manera, que los ingenieros y los operadores analizaban juntos: los datos de las máquinas, la calidad de lo que ésta producía, reunían la información, y planificaban las acciones a tomar para mejorar ese paso del proceso, porque era propiedad de esa comunidad. Así, cualquier mejora que se introdujera en ese paso del proceso estaba vinculada a todos los integrantes de la comunidad.

Con el tiempo, muchas comunidades van acumulando un inventario de mejores prácticas que ellas administran. Finalmente, uno de los aspectos más importantes es que frecuentemente las comunidades vinculan a la organización. Cuando entrevistamos a las personas que forman parte de las Comunidades Globales de Shell, les preguntamos cuál era el valor de la comunidad. Un ingeniero respondió: “Sabes, hemos ahorrado todo este dinero y material, pero el valor real es que a medida que Shell –como muchas otras compañías hoy en día– hace reorganizaciones, uno nunca sabe dónde va a quedar, en qué país va a terminar trabajando, en qué departamento o unidad de negocios va a quedar; pero ahora que hemos estructurado estas comunidades, ya tengo un hogar y mi hogar es esta comunidad, es este grupo de otros geólogos a quienes conozco y con quienes voy a poder colaborar durante el resto de mi carrera en Shell, y eso es un gran alivio”.

Cómo funcionan las comunidades

Ahora quiero darles algunos ejemplos de lo que ocurre en el seno de una comunidad y cuáles son los elementos básicos de su funcionamiento. Empezaré por la descripción a escala local y luego les hablaré de cómo crearlas a escala global.

Comunidades locales

Aunque cada comunidad de aprendizaje podría determinar su propio método para compartir el conocimiento, debe seguir el enfoque desarrollado por el grupo de petrofísicos.

Ejemplo: Petrofísicos

La comunidad de petrofísica tiene seis maneras diferentes de vincularse a través de los equipos.

1. En primer lugar, tiene reuniones semanales sin orden del día, en las cuales cualquier persona puede obtener información sobre cualquier tópico. Estas son diferentes de la mayoría de las reuniones de la organización estructurada con un orden del día. Hace énfasis en el diálogo abierto para explorar temas, sin presiones, para

llegar a una solución. Se estimula a los miembros para que discutan los problemas reales que enfrentan actualmente, y a que no usen a la comunidad, como vehículo de aprobación automática de los análisis y de las decisiones que ya han tomado. Estos son los eventos públicos de la comunidad.

2. En cuanto a compartir el conocimiento, la comunidad invita a los proveedores de nuevas tecnologías a su sede para que hagan presentaciones formales al respecto.
3. Para garantizar que sus datos sean consistentes y estén ampliamente disponibles, la comunidad cuenta con una biblioteca de datos que le permite comparar los datos de muchos sitios diferentes. Todos los registros impresos los llevaron a una sala común; no pueden imaginarse lo difícil que resultó ese paso. Tomar todo un archivo personal y llevarlo a una biblioteca para el uso común, requiere una inmensa dosis de confianza, y sé, que todavía hay un gran número de archivos personales guardados en cualquier lugar. Pero, lo que la comunidad descubrió fue, que al reunir todos esos registros en una biblioteca, ahora la comparación entre éstos, no se limita a la que cada miembro de la comunidad haya obtenido o visto en su experiencia individual, sino que ahora resulta fácil –antes era posible pero no fácil– comparar con muchos más registros, y así, extender el alcance de sus análisis. Es decir, les amplió la posibilidad de pensar en grande.
4. Para garantizar que la ayuda informal estuviese disponible en cualquier momento, uno de sus miembros servía como coordinador de la comunidad. Su trabajo comunitario más visible involucra facilitar las reuniones de ésta. Sin embargo, la mayor parte de su trabajo es desarrollado en el espacio privado de la comunidad: haciendo contactos personales con sus miembros. Habla con la gente entre las reuniones, para asegurarse que los temas que aquellos presentan en las mismas, son de interés para otros miembros de la comunidad, y que están presentes las personas apropiadas para desarrollar una buena discusión. Lo más importante es que mantiene las relaciones entre los miembros, los conecta con intereses comunes o busca personas que puedan servir como recursos para problemas específicos del trabajo cotidiano. Se dedica a recorrer los pasillos entre reuniones preguntándole a la gente: “¿En qué estás trabajando?, ¿qué problemas tienes? Deberías hablar con Joe, él trabaja en el mismo problema”. De esta manera, relaciona a la gente de la comunidad entre sí y mientras lo hace, mientras va vinculando a unos con otros, también identifica temas que pueden ser interesantes para discutirse en la reunión; cosas en las que los miembros de la comunidad están enfrentando problemas similares. Para ello, le dice a la persona: “¿Podrías plantear ese problema en nuestra próxima reunión de la comunidad? Así haremos que toda la comunidad participe”. Un coordinador dijo que era como una especie de chismoso técnico que divulga las cosas, le cuenta a los demás en qué está trabajando cada uno.

Uno de las grandes dificultades que hemos tenido con la gente en la rama técnica, es que les resulta difícil admitir que tienen un problema. No sé si a ustedes les pasa lo mismo aquí en PDVSA, pero si es así, tendrán que recurrir a pequeños artilugios para resolver la dificultad, y la persona ideal para esos fines es el coordinador; ese miembro de la comunidad que goza de mucho respeto y anda de un lado para otro hablando con todos.

5. Por último, para educar a la gente que está entrando en petrofísica desde otras disciplinas, la comunidad administra un programa de tutoría. Si bien la organización ya tenía un programa de éstos, la mayor parte de la carga tutorial recaía en unos cuantos petrofísicos expertos. Cuando la comunidad asumió este programa, se pudo distribuir este trabajo de una manera más uniforme entre el personal.

Uno de los puntos clave que contribuye para que la comunidad de petrofísicos funcione muy bien, es el tono de sus reuniones. Ellos discuten abiertamente las interpretaciones alternativas de sus datos, nuevas ideas y enfoques y, nuevas tecnologías, sin incurrir en la obligación de actuar sobre las ideas de uno o el otro. Sus reuniones establecen un tono que facilita el razonamiento y la reflexión. Como el grupo es de técnicos, les encanta un problema, y nosotros, descubrimos un pequeño artificio que ha resultado excelente para el tono de la reunión. En lugar de pedirles que compartan las mejores prácticas, los colocamos ante un problema y les pedimos que compartan su conocimiento del problema. Mientras esto ocurre, el facilitador acicatea constantemente a quienes sugieren soluciones u otras opciones de análisis, para identificar la lógica tras las propuestas. De esta forma, lo que ocurre es que si alguien dice: “Creo que probablemente es XYZ”; el facilitador pregunta: “¿Por qué dices eso? ¿Cuál es tu reflexión? Compártela con nosotros, cuáles son las premisas que te hacen ver el problema desde ese otro ángulo”. De esa forma logramos que esta persona plantee su reflexión tácita y la comparta con el resto de la comunidad.

Algunas veces los miembros más antiguos de la comunidad necesitan establecer este tono. En la comunidad de una compañía de computación compuesta de ingenieros y operadores, los ingenieros empezaron a decir cosas como: “No estoy seguro si esta máquina es buena. Esta máquina es la que pidió esa señora ¿verdad?”

No estoy seguro que realmente esté bien ni si en verdad funciona; estos son los problemas que he detectado". Esa práctica la repetimos persistentemente hasta que finalmente, los operadores sintieron que no había problema en cuestionar la opinión del ingeniero. Es decir, a veces ese artificio de plantearles un problema, requiere de tiempo para que la gente se decida y participe en la búsqueda de la solución.

6. Finalmente, se pusieron entonces a analizar sus respectivos procesos y dijeron: "Miren, en estos tres o cuatro puntos de nuestro proceso deberíamos recibir el aporte de cada uno de nosotros, y la mejor manera de lograrlo, es con una especie de revisión informal por nuestros pares". Al final se eliminó la palabra "revisión" para evitar confusión con las revisiones formales, y se decidió llamar "aporte de los pares" a una reunión, realmente informal donde cada cual decía "me encuentro en este punto del proceso y ésta es mi opinión, ¿me dan la de ustedes?". Esa fue la parte más difícil de llevar a la práctica. De hecho, nunca se aplicó en su totalidad.

Comunidades globales

Cómo hacer esto cuando los integrantes de la comunidad no están en el mismo sitio ni operan bajo el mismo huso horario, ni pueden reunirse frente a frente. Nos interesaba conservar el poder de esas reuniones locales; hemos determinado que esas reuniones frente a frente tienen un enorme poder. No se pueden tener reuniones globales. Hace dos años estructuramos tres comunidades globales: sistemas depositacionales en aguas profundas, detección antisísmica de hidrocarburos y confiabilidad de pozos.

Decidimos que en lugar de tener una gran comunidad global de 400 personas, íbamos a estructurar comunidades locales; pero dándoles la oportunidad de reunirse o de hacer lo que estimasen necesario para conectarse entre sí. No queríamos estipular reuniones a las 7:30 de la mañana porque eso no es aplicable en todas las culturas. Entonces, se pueden relacionar de la forma que sea, pero cada una debe tener un coordinador que sea miembro de una red global, que es la que vincula a la gente que forma parte de la red local.

Estructura de la comunidad global

Cuando una comunidad local tiene un problema y no lo puede resolver localmente, su coordinador publica un aviso en la página web. Él conoce a los otros coordinadores así que habla con ellos, para averiguar quién tiene información al respecto. Luego, busca a la persona de la comunidad local que planteó el problema y le dice: "En La Haya, Joe ha hecho sus propias reflexiones sobre este problema ¿por qué no lo llamas? Aquí tienes su número y, por cierto, le dije que lo ibas a llamar". Ese comportamiento resulta crucial para que esto funcione. Cuando lo estábamos diseñando, consideramos la posibilidad de elaborar un directorio, una guía de páginas amarillas, de las personas que tienen las destrezas, pero la gente dijo: "Mira, yo no quiero atravesar la mitad del planeta para fastidiar con una pregunta estúpida a un verdadero experto en un área donde soy un simple novato". Por eso funciona mucho mejor cuando las conexiones las hacen los coordinadores. Este grupo de coordinadores globales realiza teleconferencias quincenales, tiene una página en la Internet y se reúne físicamente, de una a tres veces al año, dependiendo de la comunidad; y tratan de organizar una reunión vespertina en la que participan todos los coordinadores de comunidades que asistan a conferencias u otros eventos. De esta forma, los geólogos van a conferencias de geología y luego realizan en ese mismo sitio, una reunión de su comunidad.

¿Cómo ha cambiado esto en los últimos dos años? Una de nuestras comunidades llegó a tener a 1.300 participantes y, como les expliqué, la estructura no soportaba a 1.300 personas, por lo tanto se reorganizaron.

Red Global de Pozos de la Shell

Estaban sucediendo muchas cosas para toda esta gente junta en un ambiente confuso, así que los organizamos en veinte temas. Además, si querían preguntar algo a alguien ya no tenían que hacerlo a través del coordinador. Eso se convirtió en algo muy engorroso ahora que todos se conocían. De forma que todos tenían acceso a la Internet, la cual es una discusión hilada de preguntas y respuestas que permanecen allí durante 90 días, al cabo de los cuales se envían al punto focal del tema quien decide, si es algo que debe conservarse o se

puede descartar. Esos puntos focales conocen realmente el tema y tienen suficiente experticia, para clasificar el material y descartar lo que no sirva.

Con esta estructura, el sistema retiene la capacidad de criterio, algo que nos interesaba. En la red de pozos, cuando la persona coloca su consulta en la red global (la estadística indica que el promedio de respuestas, en 48 horas, es de 4.8 por consulta, que en mi opinión es muy bueno, pero quizás el líder de la comunidad no esté de acuerdo) y alguien contesta: "Sí, tengo una respuesta para eso"; pueden ocurrir dos cosas, esa persona coloca su respuesta en la red o simplemente escribe "comuníquese conmigo". En esta red de líderes globales usando Internet como herramienta, alrededor de un 30% de las consultas se responden fuera de línea: por teléfono o correo electrónico. El coordinador trata de incorporarse al intercambio para lograr captar la información y hacerla pública en la Internet.

Lecciones aprendidas

En los últimos tres años hemos aprendido algo sobre lo que funciona y sobre lo que no funciona.

El conocimiento compartido requiere confianza y relaciones

Nuestras comunidades de práctica se fundamentan en reciprocidad y confianza. Ese es el impulso primordial de cualquier comunidad. Hay una investigación realmente interesante que respalda esta opinión; el estudio realizado para determinar en la población médica, el proceso de decisión sobre el uso de nuevos fármacos. La Asociación Médica Norteamericana ha intentado por décadas educar a los médicos sobre los medicamentos que funcionan y los que no funcionan. La Asociación Médica Norteamericana reportó que sus esfuerzos educativos han sido totalmente infructuosos. No pueden lograr que los médicos cambien los medicamentos que prescriben basados en la educación. Así las cosas, resolvieron investigar cómo deciden los médicos los medicamentos que deben usar. Básicamente descubrieron que los médicos determinan la eficacia de los nuevos fármacos en el mercado, averiguando entre aquellos colegas que conocen y en cuya práctica confían. Por eso, la próxima vez que vaya al médico, pregúntele cuál fue el último congreso al que asistió, porque allí es donde los médicos tienden una red de relaciones entre sí, para averiguar cuáles medicamentos usar, pues es cuestión de confianza.

El conocimiento compartido también requiere conexión y relaciones. Un coordinador de la red global de pozos indicó recientemente: "¿Sabes una cosa? Las relaciones son la clave de todo esto. ¿Sabes por qué la gente envía sus opiniones a la página en Internet y contribuye con la comunidad? Porque yo se los pido: les digo que pongan ese material en la página y lo hagan como un favor personal y, les ofrezco pagar las cervezas cuando nos veamos de nuevo. Como yo les hago muchos favores a los demás, se los estoy cobrando cuando les pido algo". Es decir que él se ocupa de relacionar a esa persona con muchas otras y le resuelve su problema ayudándole a conectarse. En pocas palabras, el meollo del asunto gira alrededor del conjunto formado por la persona que pide la conexión y aquella que se la proporciona.

Las comunidades se desarrollan a través de etapas naturales

Las comunidades atraviesan etapas naturales de desarrollo, igual como ocurre con los equipos, pero en este caso las etapas son ligeramente diferentes.

Etapas de desarrollo de la comunidad

Al principio de la vida de la comunidad, ocurre el periodo del descubrimiento que es cuando los miembros están tratando de dilucidar las cosas. ¿Tenemos realmente una red que nos relacione entre sí? ¿Tenemos algo en común? ¿Cuál es la razón para que nos conectemos el uno con el otro? Y si su labor es organizar comunidades, ¿no cree que sería bueno que hablase con alguien más sobre este tema? Cuando empezamos a estructurar la comunidad de los "turboexpertos", yo me dediqué a conversar con la gente que pensábamos, estaría interesada y les preguntaba: ¿Quiénes son los otros miembros de la comunidad de turboexpertos? Esa era la frase que usábamos. La respuesta era, generalmente: "¿La comunidad de los turboexpertos? Mary está interesada y a Joe también le interesa y creo que esos son todos", es decir, no existía realmente una comunidad sino una red bastante suelta a la que detectamos y reunimos.

El periodo de descubrimiento a veces toma bastante tiempo. Cuando uno comienza realmente a formar la comunidad, generalmente hay una gran explosión de interés. Después de que ha hablado unos meses sobre la creación de una comunidad, la gente realmente está entusiasmada. Luego, descubren que el proceso de establecer una red de relaciones toma tiempo; en ese momento, disminuye el entusiasmo y empieza un lento período de incubación mientras la gente está desarrollando la confianza y tratando de determinar qué conocimiento resulta realmente valioso compartir. Ese período de incubación le tomó al grupo de los turboexpertos alrededor de seis meses, seis meses de reuniones de unas doce personas. Para ese momento, ya se había corrido la voz en la organización, sobre ese grupo que se reunía para hablar de cosas verdaderamente innovadoras; en donde no se limitaban a hacer tediosas presentaciones, sino que realmente debatían el tema y compartían opiniones al respecto. Al correrse la voz, el grupo empezó a crecer y alrededor de dos meses después ya contaba con una asistencia promedio de 40 personas.

Una de las cosas que a menudo sucede durante ese período de crecimiento es que los miembros medulares empiezan a enfocar la mira en el tema. Dicen: “Ya determinamos cuál es el tema sobre el que vale la pena compartir opiniones, dediquémonos ahora a hablar del tema y seguramente aumentará el número de ingresos”. Pero los nuevos ingresos a veces traen más temas diferentes a la comunidad, así que frecuentemente se crea una tensión en esta etapa entre el enfoque y el crecimiento. En el caso de una comunidad, ocurrió que los integrantes del grupo medular dijeron “Aquí hay demasiados nuevos ingresos y un exceso de preguntas básicas, nos vamos de aquí”. Y siguieron reuniéndose a la misma hora, pero en otra sala. Cuando nosotros fuimos a la reunión regular de la comunidad, vimos que los doce integrantes del núcleo no estaban allí. Se fueron a la clandestinidad. Así que la tensión entre el enfoque y el crecimiento de una comunidad puede ser bastante fuerte.

Después de la etapa de crecimiento, la mayoría de las comunidades experimentan un período cíclico en su nivel de actividad. Hay ciclos naturales de bajo y alto interés y, uno de los roles del coordinador, es elevar el nivel de energía cuando el ciclo es bajo y lograr una participación más activa. Por último, las comunidades tienen un ciclo vital y cada una de ellas es única, a menudo, llega el momento cuando esa comunidad debe desaparecer.

Durante el ciclo vital de la comunidad, los asuntos clave en los cuales se enfoca cambian con el transcurrir del tiempo. Inicialmente, lo primordial es identificar los puntos en común para que se pueda ir consolidando. Una de las cosas que vimos en esta etapa de fusión e incubación, fue que lo que realmente impulsa el crecimiento de las comunidades, es lograr que la gente se ayude entre sí para resolver problemas. Esto forma un nexo y una conexión más fuertes. Cuando cada uno establece ese nexo, la comunidad se hace más fuerte. Durante ese período activo de crecimiento, la comunidad empieza a considerar la necesidad de establecer directrices. Es cuando, las comunidades se destacan en la creación de mejores prácticas. Saben bastante sobre lo que realmente es necesario compartir para enfocarse en las mejores prácticas, en las que más les convengan. Es más difícil establecer las mejores prácticas en las primeras etapas de su desarrollo, porque todavía no tienen mucha claridad sobre los puntos en común, ni la suficiente confianza para proponer mejores prácticas que logren el consenso. Por último, a medida que aumenta la actividad de la comunidad, encontramos que frecuentemente, aunque no siempre, esa comunidad se convierte en una parte muy activa e influyente en la organización.

Si bien cada comunidad es singular, tienen que experimentar su ciclo vital natural. No es igual para todas, pero tiene un parecido familiar. Al mirar un árbol reconocerán una estructura básica común, pero si afinan el detalle observarán que cada árbol es completamente distinto a los demás. No hay dos árboles que tengan sus ramas en exactamente el mismo lugar e igual ocurre con las comunidades. Cada una de ellas es única, y para ayudarlas a desarrollarse debemos entender ese rasgo, y edificar sobre ese proceso natural de desarrollo, en lugar de intentar crearlas todas iguales como si fuesen una pieza más de la estructura organizativa sin vida propia.

Mencionaré otras observaciones sobre lo que funciona. Es importante para las comunidades enfocarse en temas que generen un entusiasmo apasionado. En el proceso de estructurar una de esas comunidades, hablábamos sobre la estipulación de reuniones semanales y, yo le pregunté a una de las personas, si querían realmente destinar parte de su tiempo para reunirse. Me respondió: “Mira, tenemos tantas otras reuniones a las

que debemos asistir y donde hablamos de seguridad, del medio ambiente, del plan de negocios, entre otras cosas, que sería maravilloso asistir a una reunión para hablar de rocas”. Hace algunos años, las compañías con las que he trabajado, intentaron estructurar una comunidad alrededor de la reducción de costos y ninguno asistió, porque nadie sentía pasión por ese tema.

Los miembros de las comunidades necesitan un contacto frecuente

Los miembros de las comunidades necesitan tener suficiente contacto para que la gente desarrolle la confianza. Una comunidad de operadores intentó rotar a sus miembros para coincidir con el horario del taladro. Sin embargo, eso no funcionó porque los miembros de la comunidad no tenían suficiente contacto entre sí. Cada vez que llegaban a la reunión se encontraban con caras nuevas y, por lo tanto, nunca llegaron a conocerse; no había un contacto suficiente para desarrollar la confianza necesaria que les permitiese “soltarse el moño” para hablar de los problemas que estaban enfrentando, y solicitar la ayuda de los demás. En consecuencia, el contacto es algo verdaderamente importante, sea cara a cara o por vía electrónica o por teléfono.

Las comunidades necesitan muchas maneras diferentes de contactarse

Las comunidades tienen una gama muy diversa de conocimientos que necesitan compartir. Hay conocimientos que se pueden divulgar con facilidad en una página web, otros, se enuncian mejor en el diálogo frente a frente, y algunos se pueden transmitir por vía telefónica. La mayoría de las comunidades muy probablemente necesitan las tres vías. Nuestras comunidades globales tienen una página en la Internet, conferencias telefónicas quincenales y encuentros ocasionales. Encontramos que la actividad en Internet aumentaba drásticamente justo antes, e inmediatamente después, de la conferencia telefónica quincenal. Nos parece que la razón principal de ese incremento, es que resulta ligeramente más embarazoso decirle a alguien con quien uno está hablando por teléfono: “Ya sé que no te he enviado la información que necesitas”. Es un poco incómodo cuando la persona nos lo está diciendo por teléfono, que cuando se envía por Internet o correo electrónico. Uno puede ignorar fácilmente un mensaje en Internet, pero no puede ignorar a alguien que está diciendo: “Escucha, Fred, yo sé que ustedes trabajaron en eso y nosotros realmente estamos necesitando el análisis”. Existen diferentes maneras de establecer la conexión. Es ilusorio pensar que la Internet es la única forma de conectar a la comunidad global. Eso es igual a decir “bueno, yo tengo una comunidad telefónica”. A nadie se le ocurriría decirlo porque a nadie le gustaría definir la naturaleza de su comunidad a través de una tecnología.

Desarrollar un grupo medular activo

El desarrollar un grupo medular activo es muy útil para la salud de la comunidad a largo plazo. Los miembros del grupo medular activo comienzan a asumir el rol de coordinador. Por ejemplo, en esa enorme comunidad de pozos de 1.300 miembros, algunas personas comenzaron a realizar ciertas de las actividades que le corresponden al coordinador. Uno de ellos que se jubiló hace poco, se convirtió en uno de los mejores relacionistas. Por cierto, era un viejo buscapleitos y nunca creímos que podríamos conseguir que participara. Ahora está entre los mejores relacionistas de toda la comunidad. ¿Por qué? Tiene tiempo de sobra y extraña a sus amigos técnicos, por lo tanto, sigue participando. Otra persona hablaba muchos idiomas y los miembros de la comunidad lo llamaban para que los corrigiera o tradujera los materiales que iban a enviar por Internet. En las comunidades globales, algunas veces el inglés de las personas no es tan bueno, por lo que lo usan para no tener que perder mucho tiempo en la traducción. De esta forma, brinda ese servicio para algunos miembros de la comunidad a la par que relaciona a la gente entre sí. Otro, tiene un pequeño directorio donde están anotadas todas las fechas de cumpleaños y ese día, le envía al cumpleañosero, una nota por correo electrónico informándole de los grandes eventos en ingeniería de pozos que ocurrieron ese día en la historia. ¡Hay que amar la ingeniería de pozos para hacer eso! Y de eso se trata todo esto.

Las comunidades organizan y manejan su propia información

Es muy importante que la comunidad establezca su propio conocimiento y su propia taxonomía. El conocimiento de la comunidad es para la comunidad. La taxonomía o la organización de ese conocimiento debe

reflejar la forma de pensar de la comunidad. La taxonomía es simplemente la manera de categorizar y organizar ese conocimiento, igual que el sistema decimal en una biblioteca.

Un aspecto particularmente importante es la administración de las mejores prácticas. Hace algunos años, IBM inició una rutina de reunir a sus ingenieros de sistemas para que compartiesen sus reflexiones. Ellos son quienes deciden qué hardware, software y contrato de servicio van juntos para un cliente. Primero, colocaron todas sus propuestas en una sola página en Internet para que cualquier otro ingeniero de sistemas las pudiese ver. Después de poco tiempo los ingenieros de sistemas comenzaron a quejarse, diciendo: “Miren, mi archivo personal es un desastre, pero esto es peor porque ahora incluye la basura de todo el mundo. Lo que se necesita es que alguien analice primero todas esas propuestas, identifique las esenciales y deseche las que carecen de asidero. No me interesa hojear tantas propuestas diferentes, quiero estudiar dos o tres propuestas. Alguien tiene que ponerse a cavilar sobre todo esto”. En efecto, cambiaron la forma de organizar su base de conocimiento que ahora se administra constantemente, en lugar de simplemente colocarla allí.

Los líderes deben ser los miembros más respetados

Las comunidades exitosas tienen un miembro respetado como líder. Una compañía trató de poner a todos sus líderes de las comunidades en un departamento corporativo. Al cabo de sólo seis meses los restantes miembros de las comunidades les decían a esas personas “ustedes no nos pueden organizar, ahora son corporativos”. Se trataba de un grupo de ventas que tenía mucho que aportar. Y el organizador de la comunidad decía, “miren, hace seis meses yo era vendedor, no he cambiado drásticamente como ser humano”. Es preciso, por lo tanto, que ustedes se aseguren que los líderes de la comunidad sean realmente miembros muy respetados de ésta y que tengan elementos de contenido para compartir. En algunas comunidades hemos tratado de colocar como coordinadores a personas totalmente nuevas en el campo, eso tampoco funciona porque esas personas aún no están capacitadas para distinguir una idea genial de una que no lo es. Deben tener allí a alguien que sepa la diferencia.

Cuáles son las cosas que no funcionan No formen una comunidad donde las personas necesitan información, pero no se necesitan entre sí

Tuvimos un grupo que trató de formar una comunidad de “expatriados” –gente de los Estados Unidos que estaba trabajando en el exterior. Diseñaron una página en Internet realmente espectacular, hicieron presentaciones y dieron conferencias. Pero había un problema, ¡Nadie la estaba utilizando! Querían que los expatriados compartieran ideas entre sí en esta página, pero no entendieron sus necesidades. Los expatriados necesitaban información sobre la casa matriz, pero tenían poco interés en hablar con otros expatriados. Querían establecer una conexión en la red con personas de su mismo campo en los EE.UU. Era allí donde obtenían información sobre su “casa matriz”. Usaron su red personal de gente en sus propios campos para obtener la información. Una página de expatriados no les proporcionaba ventaja alguna. Así que, los expatriados no se necesitan realmente el uno al otro, aunque requerían cierta información común. Es decir, para formar una comunidad es preciso que la gente se necesite el uno al otro, de lo contrario, no funcionará.

No empiece por la tecnología de información

También nos dimos cuenta que no funciona si empezamos por la tecnología de información. Es importante tener una plataforma común de tecnología de información, pero hemos visto una y otra vez, que se diseña una página fabulosa en Internet y la gente no la visita. Esto se debe a que el primer paso en la estructuración de una comunidad, no atañe a la tecnología. El primer paso es encontrar un tema común para compartir entre sí, un tema que sea apasionante y para cuyo desarrollo se necesita la participación de los demás.

No trate a las comunidades como si fuesen equipos

Una organización absorbió la idea de las comunidades y decidió tener cuatro grandes, cada una presidida por un vicepresidente con un pequeño personal corporativo. Antes de los seis meses esas comunidades se habían convertido en secretos cónclaves para elaborar políticas. Básicamente estaban separadas del resto de la organización. En el pasado, esa compañía –una empresa sumamente burocrática– solía tener grupos que se reunían en secreto para establecer las políticas de la empresa, y luego, distribuían en carpetas las instrucciones

para el campo. Ahora, tenían grupos que se reunían en secreto para establecer las políticas de la empresa, y divulgaban sus instrucciones por Internet, esa era la única diferencia. Por eso, es importante mantener las comunidades cerca de los miembros. Las comunidades son para el aprendizaje, no para el ejercicio del poder.

No usen al experto mundial como coordinador

En algunas comunidades decidimos designar a un experto mundial como líder de la comunidad y encontramos que, en general, los expertos mundiales resultan pésimos líderes de una comunidad. La razón de esto es que si usted le hace una pregunta a un experto mundial, por supuesto que la va a responder, es un experto mundial, es absurdo pensar que no la pueda responder. Cuando le preguntamos a uno de estos expertos mundiales que actuaba como coordinador si había una comunidad alrededor de su tema, el respondió, "Claro que hay una comunidad". A la pregunta, ¿con qué frecuencia hablan entre sí? respondió, "¡no necesitan hablar entre sí, pueden hablar conmigo!"

Resulta muy difícil formar una comunidad cuando la persona que está en el centro de la misma es quien tiene el conocimiento. Hemos encontrado que los mejores líderes de la comunidad, son los miembros que están a la mitad de sus carreras, a quienes realmente les encanta hablar con los expertos mundiales, tienen algo de modestia, y están dispuestas a relacionar a la gente entre sí. Conversaba con uno de ellos, y le pedí que me explicara por qué le encantaba su trabajo y me respondió, que era el mejor trabajo que había tenido en su vida, porque tenía la oportunidad de hablar todos los días con los mejores expertos del mundo sobre temas de actualidad mundial. Sin embargo, probablemente esa no sería la perspectiva que tendría el mejor experto del mundo con respecto a ese trabajo. Es cierto que hay expertos que pueden hacerlo. Pero lo que generalmente buscamos en un coordinador, es a un ingeniero con destrezas sociales.

No use un apoyo gerencial de arranque/parada

Algunas veces las compañías forman las comunidades y luego dejan que se desarrollen por sí solas. Las comunidades necesitan la estructura para crecer; son naturales y algunas veces se desarrollarán por sí solas. Sin embargo, como los miembros de la comunidad están ocupados, lo que ocurre es que sin una estructura y apoyo continuo, frecuentemente se desintegran porque la gente está atareada y no interactúan en la comunidad. A menudo, la gerencia financiará el principio de las cosas pero no el sostén de las mismas. Las comunidades requieren no sólo empezar, sino de la sustentabilidad continua, porque ellas no pueden mantenerse por sí mismas.

No recompense a la gente por su número de contribuciones

Tuve una vez un cliente que tenía la política de recompensar a la gente por sus contribuciones a la base de conocimiento de la empresa. Se trató de una política que funcionó bien, quizás mejor de lo que pretendían. Obtuvieron muchas contribuciones y una inmensa pila de basura. Un tipo que había elaborado un buen informe dijo: "Sí, lo dividí en ocho secciones. ¡Ocho entregas! Realmente funcionó bien". El problema con la política de recompensar a la gente por la cantidad de sus contribuciones, es que uno puede fácilmente, estar creando basureros de información en lugar de valiosas fuentes de rica reflexión, y lo que interesa tener es una base de conocimiento con reflexiones ricas y valiosas.

Un marco de referencia para el diseño de las comunidades

Hemos aplicado este marco de referencia para diseñar las comunidades.

Marco de Referencia para el diseño: elementos

Si piensan estructurar una comunidad, deben tomar en cuenta todos estos elementos de la comunidad: ¿En qué va a centrar su atención? ¿Cuáles van a ser sus temas de interés? ¿Cuáles van a ser sus límites? ¿Cuáles son los fundamentos para la acción? ¿Cuál es el esquema de valores sobre el que se va a estructurar la comunidad? Todos esos elementos les van a garantizar la cohesión de la comunidad. También deben decidir cómo se va a conectar la gente entre sí. ¿Van a tener páginas en Internet? ¿Se van a realizar teleconferencias? ¿Se van a realizar reuniones presenciales? ¿Piensan tener un coordinador cuya tarea sea la de mantener unida a la comunidad? ¿Se trata de algo que ya apasiona a la gente o es preciso despertar interés en ese tema?

A la par que se consideran los aspectos relativos a la comunidad, se debe reflexionar también sobre las prácticas por eso se llama comunidad de práctica— y el conocimiento. ¿Cuál es el conocimiento específico que

van a compartir? ¿Herramientas, están- dares, perspectivas, know-how? Es muy útil considerar todo esto desde el principio, pero casi siempre todo eso cambia una vez que la comunidad se pone en funcionamiento. Por ejemplo, un grupo de ingenieros de sistemas que colocaban las propuestas de sus clientes juntas en una página web descubrieron que no eran las propuestas de cada uno de ellos lo que realmente se necesitaba, sino que debíamos conocer el razonamiento lógico que llevaba a ese otro ingeniero de sistemas a agrupar esas piezas de hardware con esos paquetes de software y ese contrato de servicio; porque esa lógica no está plasmada en el documento ni escrita en la propuesta, está en el cerebro de ese ingeniero. Ese conocimiento técnico es necesario. De manera que las comunidades descubren frecuentemente lo que necesitan compartir a medida que se están desarrollando.

Por último, está la estructura de apoyo. Los coordinadores, los foros y los sistemas de información, toda esa estructura está presente en el entorno de la organización.

Conclusión

La Gerencia del Conocimiento encierra una extraña ironía. Por una parte, la tecnología de información ha hecho posible, por primera vez en la historia de la humanidad, que podamos imaginarnos a personas que están en diferentes lugares, organizaciones, husos horarios y países del planeta, intercambiando ideas con la misma facilidad que sostener una conversación con un vecino. Esa visión se ha convertido en realidad. No obstante, las comunidades no empiezan con tecnología de información, ellas se inician con la gente, identificando intereses comunes, relacionándose entre sí, ayudándose el uno al otro, compartiendo ideas que aún no se han desarrollado a cabalidad y con un sentimiento de identidad y misión común. La ironía, es que la tecnología de información nos ha permitido, por primera vez en la historia de la humanidad, tener una comunidad global pero para hacerla realidad se requiere la acción del corazón humano.