

Incrementar la participación y la cohesión en un «grupo virtual»

Maria del Mar Duran

Universitat Autònoma de Barcelona
Departament de Pedagogia Aplicada
08193 Bellaterra (Barcelona). Spain
mariadelmar.duran@uab.es

Resumen

En el texto que sigue, pretendemos aproximarnos teóricamente al concepto de organización virtual, centrándonos en el nivel de análisis grupal. Más que sus características definitivas, nos interesarán los procesos que, en este tipo de organizaciones, se dan a nivel grupal, con el fin de decidir si podemos aplicar el conocimiento derivado del estudio de los grupos «cara a cara» a los grupos «en línea» que constituyen las organizaciones virtuales. Una vez dilucidada la precedente cuestión, nos centramos en la experimentación de un modelo de gestión del conocimiento a través de la red y proponemos una serie de acciones a llevar a cabo que, a nuestro modo de ver, pueden contribuir a incrementar la cohesión, el rendimiento y la satisfacción de los grupos virtuales voluntarios para la gestión de conocimiento.

Palabras clave: organizaciones virtuales, grupos virtuales, cohesión y participación en un grupo virtual.

Resum. *Incrementar la participació i la cohesió en un «grup virtual»*

En el text que segueix, pretenem aproximar-nos teòricament al concepte d'organització virtual, centrant-nos en el nivell d'anàlisi grupal. Més que les seves característiques definidores, ens interessaran els processos que en aquest tipus d'organitzacions es donen a nivell grupal, a fi de prendre una decisió sobre si podem aplicar el coneixement derivat de l'estudi dels grups «cara a cara» als grups «en línia», que constitueixen les organitzacions virtuals. Un cop dilucidada aquesta qüestió, es centrarem en l'experimentació d'un model de gestió del coneixement a través de la xarxa i proposarem un seguit d'accions per dur a terme que, al nostre entendre, poden contribuir a incrementar la cohesió, el rendiment i la satisfacció dels grups virtuals voluntaris per a la gestió del coneixement.

Paraules clau: organitzacions virtuals, grups virtuals, cohesió i participació en un grup virtual.

Abstract. *Increasing the participation and the cohesion in a «virtual group»*

In this paper, we want to analyze the concept of virtual organizations and one of their analysis levels: the group. We are interested in finding differences and resemblances between traditional groups and virtual groups, in order to know whether we can apply

the knowledge about traditional groups to this new kind of them. Afterwards, we present a research in which we are involved: a networked model of knowledge management. Our final interest is to propose actions to increasing the cohesion, satisfaction and performance in these virtual groups which are sharing and creating knowledge on voluntary manner.

Key words: virtual organizations, virtual groups, cohesion and participations in a virtual group.

Sumario

- | | |
|---|--|
| 1. Introducción | 4. Estrategias para mejorar el funcionamiento de la gestión del conocimiento en contexto virtual |
| 2. La gestión del conocimiento en las organizaciones | Bibliografía referenciada |
| 3. Comunidades virtuales, organización y gestión del conocimiento | |

1. Introducción

En las últimas décadas, la expresión «gestión del conocimiento» se ha extendido como la pólvora y, de hecho, todavía existen muchos interrogantes entorno a ella. No contamos con suficientes estudios que aborden de forma sistemática las diferentes concepciones que se engloban bajo el mismo término. Canals (2003) afirma que, aunque en algunos círculos ya se dé casi por muerta, la gestión del conocimiento no ha hecho más que empezar, y el primer paso que hay que dar es construir un marco teórico suficientemente sólido que investigue, defina y delimite los términos que le son propios, como, por ejemplo, qué entendemos por conocimiento, de qué tipo de conocimiento hablamos, cómo son las organizaciones en las que se plantea su gestión y cómo podrían hacerlo mejor.

Se ha definido la gestión del conocimiento como un nuevo paradigma de gestión en las organizaciones empresariales que viene a aglutinar a otros antes considerados como los «círculos de calidad» o la «gestión por competencias». La gestión del conocimiento (GdC a partir de ahora) tiene tres ejes fundamentales, como apuntan Marsal y Molina (2002):

- La cultura empresarial orientada a compartir conocimiento y al trabajo cooperativo.
- El conjunto de capital intelectual que posee cada empresa.
- Los medios tecnológicos, fundamentalmente informáticos, para facilitar la generación y el acceso al conocimiento existente en la organización.

Ha sido la necesidad de ser más competitivos, de innovar y de crear valor añadido la que ha impulsado a muchas organizaciones a optimizar el sistema

de identificación, creación, distribución, almacenamiento y aplicación del conocimiento que poseen.

Ahora bien, dado el ritmo de cambio en el que estamos inmersos, en poco tiempo, la cuestión ha realizado un giro importante, de manera que uno de los elementos de la GdC, la tecnología digital, se ha «emancipado» y de alguna forma ha pasado de ser *un* medio a ser *el* medio. Es decir, de ser un recurso en las organizaciones para la gestión del conocimiento, a ser el medio (como entorno o contexto) en el que se crean organizaciones con la finalidad primera y última de gestionar conocimiento. Se trata de las organizaciones que se desarrollan total o parcialmente en el entorno telemático y que se han denominado *comunidades virtuales*.

En este documento, pretendemos aproximarnos teóricamente a esta nueva realidad organizativa. Nos interesaremos por sus características definitorias y por los procesos que la caracterizan, con el fin de dilucidar hasta qué punto podemos considerar que las organizaciones virtuales son organizaciones completamente diferentes a las que conocemos como «tradicionales» o si, por el contrario, se trata de una evolución de las mismas y, en consecuencia, podemos aplicar los conocimientos derivados de las diferentes disciplinas que se han ocupado de estudiar el ámbito organizacional en el pasado y que siguen estudiando las organizaciones no virtuales en el presente.

Debemos encarar cuestiones como:

- ¿Es acertado considerar que el tipo de interacción que se produce entre las personas cuando media el ordenador es equiparable a la interacción directa «cara a cara»?
- ¿La interdependencia que se establece entre usuarios de las redes es comparable a la interdependencia que se genera en un grupo que comparte espacio y tiempo?
- ¿Podemos afirmar que es posible la «cohesión grupal» entre los miembros de una comunidad virtual?

Los interrogantes anteriores surgen de la investigación en la que estamos inmersos y que consiste en la creación de una red virtual de participación voluntaria para la gestión de conocimiento en el ámbito educativo.

Avanzamos que, después de examinar la mayor parte de literatura habida sobre el tema y de analizar resultados parciales de la citada investigación, nos inclinamos a pensar que existen evidencias que ponen de manifiesto la existencia de semejanzas suficientes entre organización virtual y organización presencial como para considerar adecuado transferir conocimientos proporcionados por la dinámica de grupo al contexto virtual. Aceptando esta premisa, proponemos algunos modos de incrementar la cohesión grupal virtual, a fin de mejorar el rendimiento de los grupos que interaccionan en la red, así como la satisfacción de sus miembros.

2. La gestión del conocimiento en las organizaciones

Las definiciones de gestión del conocimiento que se han dado son muchas y coinciden más o menos según el caso. No es nuestro objetivo extendernos aquí sobre las perspectivas teóricas habidas entorno al tema¹, sino que partiremos de una conceptualización amplia que considera la gestión del conocimiento como un nuevo paradigma de gestión que aglutina otros modelos anteriores como pueden ser la dirección por objetivos, los círculos de calidad, etc. y que tiene como herramienta base el uso de la nueva tecnología que une medios informáticos y audiovisuales.

La gestión del conocimiento se impone como necesaria en el momento en que el saber deviene un valor intangible fundamental para la competitividad de las organizaciones empresariales, ya que, si una empresa se pone en venta, el precio de su compra será superior a la suma de todos sus activos tangibles. Aspectos como la lealtad de la clientela, su capacidad para adaptarse a los cambios o la competencia de sus empleados, son fundamentales. En las empresas que cotizan en bolsa, los intangibles pueden llegar a incrementar su valor de mercado hasta nueve veces su valor según sus libros de contabilidad (Edvisson i Malone, 1999).

Aparte de constituir un paradigma, la GdC comprende un conjunto de acciones coordinadas que pretenden un fin muy concreto: optimizar el aprendizaje organizativo basado en un sistema eficaz para compartir el conocimiento que poseen los diferentes miembros de una organización. Las nuevas tecnologías son el recurso principal para este proceso de gestión, aunque no son las únicas herramientas posibles, así es: veremos que no todas las acciones relativas a la gestión del conocimiento son mediadas por el ordenador.

Por nuestra parte, definimos la gestión del conocimiento como *la puesta en marcha de una serie de acciones destinadas a crear una cultura organizativa en la cual el valor preponderante entre los miembros de la organización sea el aprendizaje colectivo, derivado de sistematizar el proceso de generar, compartir, almacenar y aplicar conocimiento*. A nuestro modo de ver, para que las herramientas de la gestión del conocimiento tengan éxito, es fundamental crear las condiciones culturales propicias a ellas. Si las personas miembros de la organización no tienen interiorizado el valor del aprendizaje y del papel que desempeña en éste el compartir conocimiento, las acciones que se emprendan no generarán los efectos deseados.

3. Comunidades virtuales, organización y gestión del conocimiento

Una comunidad virtual puede definirse de forma minimalista, según Steinfeld (2003), como una nueva forma de grupo social en el que sus miembros están en contacto e interactúan a través del uso de la comunicación mediada por el ordenador.

1. Para ello, remitimos al lector a la aportación de David Rodríguez presentada en este mismo número de la revista titulada *Modelos para la creación y gestión del conocimiento: una aproximación teórica*.

Para Gairín (1996), organizar es disponer y relacionar de acuerdo con una finalidad los diferentes elementos de una realidad para conseguir un mejor funcionamiento. El autor parte de aceptar los cuatro elementos que A. Zerilli considera necesarios para que exista una organización: presencia de un fin u objetivo común, conjunto de hombres y medios, esfuerzo combinado y sistema de dependencia y relaciones. Además, Gairín considera que la organización consiste en un conjunto de actividades, que generan unos efectos y que necesita de reflexión.

Una primera clasificación de organizaciones, siguiendo con Gairín, sería la que distingue entre las sociales, las formales y las informales. Las primeras surgen de forma espontánea, las segundas «son el resultado de propuestas delimitadas en cuanto a los objetivos a alcanzar, las estructuras de funcionamiento y las normas de ejecución». Las terceras comprenden los procesos grupales que nacen en el seno de una organización, pero que escapan a su estructura formal, ya que están orientadas a satisfacer las necesidades individuales de sus miembros.

La discusión sobre si las comunidades virtuales pueden o no considerarse organizaciones, tiene ya cierta tradición entre los autores, hasta el punto que Gristock (2003) afirma que se ha enturbiado el ámbito de investigación en ciencias empresariales y de gestión, con la obstinación de buscar definiciones para la «organización virtual». En opinión de la autora, dicha organización no es una forma singular de ellas, sino que se ha de considerar como una extensión sutil del concepto tradicional de organización, en tanto que supera los límites espaciales, temporales y comunitarios que tradicionalmente han limitado las formas de organización en el trabajo.

Para Steinmueller (2003), las comunidades virtuales se sitúan en la frontera entre las organizaciones y otras formas de agrupaciones sociales.

A nuestro modo de ver, y partiendo de la citada conceptualización de Gairín sobre las organizaciones, las comunidades virtuales cumplen las condiciones necesarias para ser consideradas como tales, en tanto que:

- se trata de un conjunto de personas que,
- a través de unos medios (informáticos y/o audiovisuales)
- realizan un esfuerzo
- para alcanzar un fin u objetivo común,
- generando un sistema de dependencias y relaciones.

Para Gristock, el elemento fundamental para que una comunidad virtual pueda considerarse una organización es el concepto de presencia, que consiste en el sentimiento de «estar ahí», no necesariamente en el sentido físico, sino también en el sentido mental, es decir, sintiendo y percibiendo el entrono como propio, mediante procesos cognitivos. El perceptor experimenta la «telepresencia», es decir, siente que está allí a través de un recurso de comunicación que media entre él y la realidad. Para la autora, cuando este sentimiento de presencia es común entre las personas que interactúan compartiendo un fin, nos hallamos ante una organización virtual.

Dado lo novedoso del tema, no contamos, todavía, con muchas clasificaciones elaboradas sobre distintos tipos de organizaciones virtuales. Steinmüller (2003) hace una breve aportación distinguiendo diferentes tipos, entre ellas, las comunidades virtuales científicas, de las que dice que constituyen importantes «bancos de pruebas», aunque «el logro de un reconocimiento y una financiación adecuados para estos proyectos plantea importantes problemas, porque están situados al margen de los estándares ordinarios de desarrollo de la investigación científica» (Steinmüller, 2003, 85).

Como hemos visto, actualmente estamos asistiendo a la gestión del conocimiento en organizaciones virtuales. Nuestro proyecto de investigación, «Delimitación y experimentación de un modelo de gestión del conocimiento en red»², podría enmarcarse dentro de estas organizaciones virtuales científicas definidas por Steinmüller, que pretenden explorar los procesos destinados a crear una cultura organizativa en entorno virtual, en la que el valor principal sea el aprendizaje colectivo fruto de compartir, almacenar, aplicar y generar conocimiento sobre el ámbito educativo.

A modo de síntesis, sobre el proyecto diremos que consiste en la creación de dos redes inteligentes para compartir y crear conocimiento entre alumnos y profesores de educación secundaria obligatoria y de una facultad de educación. Una de las redes está centrada en temas curriculares relativos a las ciencias sociales y la otra, en temas de organización educativa e innovación. Las personas implicadas en las redes participan voluntariamente. Como veremos, existen tres tipos de roles: los moderadores de cada red, el gestor del conocimiento y los participantes.

4. Estrategias para mejorar el funcionamiento de la gestión del conocimiento en contexto virtual

Consideramos, con Robbins (1996), que existen tres niveles de análisis del comportamiento organizacional: el estructural, el grupal y el individual. Nos centraremos en el nivel grupal de análisis, aunque no podremos obviar algunas alusiones a los otros dos niveles, puesto que todos interactúan y, en consecuencia, se influyen respectivamente.

Sobre los grupos pequeños en las organizaciones, hemos contado durante muchos años con las aportaciones provenientes de la disciplina llamada «dinámica de grupo». Actualmente, la psicología social ha «absorbido» la mayor parte de los interrogantes y los objetivos de investigación que antes se planteaban desde dicha materia, pero, a pesar de ello, la mayor parte de conocimiento del que disponemos sobre los grupos pequeños procede de las investigaciones desarrolladas en el seno de esta disciplina, que, a parte de tener como objetivo investigar sobre la conducta de las personas al hallarse en grupo y de las variables y los fenómenos característicos de los grupos pequeños, también se ha ocupado de desarrollar estrategias de acción acertadas para alcanzar objetivos

2. Plan Nacional de I+D+I. Proyecto SEC2003-08366 dirigido por el Dr. Joaquín Gairín Sallán.

de diverso tipo, entre ellos, muchos relacionados con la mejora de los procesos grupales para conseguir equipos cohesionados altamente eficaces y en los que sus miembros se sientan satisfechos porque el pertenecer al grupo contribuya, también, a su desarrollo personal.

Decimos todo esto para justificar que, en este apartado, nos centraremos en los conocimientos derivados de la dinámica de grupo, para establecer las diferencias y las semejanzas que puede haber entre el grupo virtual y el grupo al que hemos denominado «tradicional». En función del resultado de dicho análisis, podremos establecer qué estrategias que han sido adecuadas para incrementar la cohesión en un grupo tradicional pueden aplicarse con garantías de éxito a un grupo virtual.

4.1. La definición de grupo

Coinciden los autores de las diversas ramas teóricas de la dinámica de grupo en afirmar que para definir el grupo lo adecuado es dejar de lado los objetivos que persiguen sus miembros y sus elementos estructurales, puesto que las definiciones basadas en ambos elementos sólo describen parcialmente alguna de las partes constitutivas de los grupos. Así pues, se define el grupo aludiendo a dos procesos elementales que han de darse para que una realidad se considere como grupal: la interacción y la interdependencia.

El primer proceso se define a partir del constructo psicológico llamado *percepción*. Consideramos interacción a la percepción clara y diferenciada de todos los miembros del grupo que se comunican en una situación «cara a cara». El segundo proceso es la interdependencia. Un conjunto de personas son interdependientes cuando lo que afecta a una es muy probable que afecte a las demás y, en consecuencia, se producen influencias mutuas. En un contexto virtual, las personas son interdependientes, de manera que una aportación individual afecta a las demás aportaciones, en mayor o menor medida. Ahora bien, el proceso de interacción que se establece entre los participantes en dicho entorno no cumple la definición dada, obviamente, puesto que la comunicación que establecen no es «cara a cara», sino que está mediada por el ordenador. La cuestión es analizar las características de la interacción virtual y extraer conclusiones sobre si podemos considerar grupo o no a la comunidad de personas que se comunican a través de la red.

Siguiendo el proceso perceptivo al que se alude cuando hablamos de interacción, podemos hacer una distinción entre los casos de comunicación en los que ésta es mediada por el ordenador utilizando tecnología audiovisual y los casos en que no existe contacto audiovisual posible.

En el primer supuesto, las condiciones de interacción se asemejan más a las del grupo tradicional, puesto que el proceso de comunicación incluye todo lo no verbal, que, como sabemos, contribuye en gran medida a dotar un mensaje de significado. Además, el contacto audiovisual supone que los participantes comparten tiempo, es decir, están conectados a la red a la par, lo único que les distancia es el espacio físico.

El segundo supuesto nos parece más problemático, en tanto que limita el proceso de interacción a la descodificación del mensaje escrito. La comunicación es bidireccional, pero las personas no se perciben las unas a las otras de forma completa a través de los sentidos: no se ven, no se oyen, no se tocan, no se huelen...

Con todo, consideramos que hay que estudiar con mayor profundidad el proceso de interacción en las comunidades virtuales en las que sus miembros no utilizan la tecnología audiovisual junto con la tecnología informática, a fin de dilucidar si dicho proceso cumple en su totalidad las condiciones necesarias para que éstas puedan ser consideradas grupos, dada la conceptualización tradicional del término, aunque creemos que no debemos descartar la posibilidad de revisar el concepto de grupo ante la emergencia de nuevas formas de interacción humana.

Mientras tanto, proponemos la siguiente definición provisional, en espera de contar con más investigación sobre la que construir una teoría suficientemente sólida. Podríamos considerar que un *grupo virtual es un conjunto de personas que son interdependientes y que se comunican entre ellas mediante las nuevas tecnologías de la información, utilizando un ordenador conectado a la red y/o sistemas audiovisuales asociados.*

Definido el grupo virtual, aportamos algunas estrategias a fin de conseguir incrementar su cohesión, la participación de las personas en la misma y, en definitiva, facilitar la producción, entendida aquí como el intercambio y la creación de conocimiento.

4.2. ¿Qué es la cohesión? ¿Puede existir en una comunidad virtual?

De las diferentes definiciones dadas al término *cohesión*, nos quedamos con la clásica de Festinger (1976), por ser la más completa a nuestro modo de ver. El autor afirma que la cohesión es la resultante de todas las fuerzas que actúan sobre los miembros de un grupo para hacer que permanezcan en él. Es decir, todos los factores que contribuyen a que una persona no desee abandonar el grupo convergen y dan como resultado un grado determinado de adhesión de las personas a dicho grupo. Así pues, un sinónimo de *cohesión* es *unión*. A la mayoría de nosotros, la intuición, junto con nuestra experiencia personal en grupos, nos hace pensar que la cohesión es algo positivo para un grupo, que es un bien preciado que hay que cultivar si se posee o bien buscar si no se posee, y la intuición no nos engaña en este caso. La investigación también respalda los beneficios que supone para un grupo estar cohesionado. 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. Más adelante nos detendremos en este punto y especificaremos a qué contribuye la cohesión en un grupo.

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*.

4.2.1. *¿Por qué vale la pena fomentar la cohesión en un grupo y puede valerla hacerlo en una comunidad virtual?*

Según M. Shaw (1980), la investigación al respecto ha puesto de manifiesto que, a más cohesión:

- Un grupo se mantiene durante más tiempo.
- La calidad y la cantidad de las interacciones es 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.).
- Los miembros del grupo están 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.
- Las personas que forman el grupo trabajan con más dedicación para conseguir los objetivos colectivos, por tanto, se incrementa la productividad. Ahora bien: se trabaja en pro de los objetivos *del* grupo, no en pro de los objetivos *para* el grupo. La diferencia estriba en que los primeros son los consensuados por el grupo, más o menos formalmente, y los segundos son externos a él. Shaw afirma que el grupo con cohesión hace aquello que se propone mejor que el grupo sin cohesión. De hecho, está claro que si las personas se sienten bien las unas con las otras, pueden poner toda su energía en la tarea que comparten para alcanzar los objetivos y no es necesario que dispersen sus esfuerzos atendiendo en exceso al aspecto afectivo-relacional del proceso.
- Quienes forman parte del grupo están más satisfechos, se sienten, en definitiva, más felices, lo cual es un poderoso motivo para desear seguir formando parte de él y mimarlo para que siga siendo un grupo con elevada cohesión.

Creemos que la revisión de los resultados de los estudios sobre el tema justifican que nos ocupemos de procurar obtener la máxima cohesión en los grupos. Teniendo en cuenta que los principales objetivos del tipo de grupo virtual que nos ocupa son compartir conocimiento y crearlo, si conseguimos un grado óptimo de cohesión, podremos prever que la productividad se incrementará, los miembros estarán más satisfechos y la probabilidad de mantener el grupo durante más tiempo también aumentará.

4.2.2. *Condiciones generales para fomentar la cohesión*

El grado de cohesión de un grupo depende del grado de voluntad de pertenecer a él que tengan sus miembros. Hemos visto como la aceptación de las personas y de los objetivos es imprescindible para garantizarla, ahora bien, hay un principio fundamental que supera dicha aceptación y que, de alguna forma, la condiciona: se trata del llamado «índice de comparación». Éste es resultante de la comparación que hace cada miembro entre los costes y los beneficios que le comporta pertenecer al grupo. Para que alguien continúe deseando formar parte de uno de ellos, es necesario que el índice de comparación sea positivo, es decir, que la pertenencia le aporte más de lo que invierta.

Algunos de los factores que favorecen que este índice sea positivo y, por tanto, la aceptación y la cohesión sean altas, son los siguientes:

- La existencia de una amenaza externa al grupo y el hecho de percibir que éste es una buena defensa ante tal amenaza.
- La atracción positiva hacia los atributos personales de los miembros del grupo: el atractivo físico, el grado de competencia, la semejanza en las actitudes percibidas en el otro, etc.
- Objetivos comunes y acuerdo en la forma de alcanzarlos, es decir, además de coincidir en ellos, es necesario que cada persona comparta el gusto por las acciones o actividades que los demás consideran adecuadas para lograr dichos objetivos.
- Un sistema de comunicación descentralizado. La satisfacción de los miembros es mayor cuando pueden relacionarse bidireccionalmente, sin la mediación de terceras personas.
- Una atmósfera de grupo positiva obtenida merced a que las personas se sientan aceptadas y valoradas por las demás.

Para conseguir una máxima cohesión, habrá que analizar cada una de las condiciones anteriores en un contexto grupal determinado, con el fin de hallar estrategias que sean acordes con ellas y tengan posibilidades de lograr un incremento en la cohesión grupal. En nuestro caso, se trata de analizar si estas condiciones se dan en las organizaciones virtuales o si pueden iniciarse acciones con el objetivo de favorecer su existencia.

4.3. *La participación en comunidades virtuales voluntarias. Revisión teórica*

R. Mansell (2003), autora que pertenece a la Unidad de Investigación sobre Política Científica y Tecnología de la Universidad de Sussex, sostiene que, aunque parece ser que las nuevas pautas de mediación en la interacción que suponen las nuevas tecnologías digitales se están imponiendo entre la población, en realidad siguen combinándose con los procesos sociales que requieren la presencia física. Es decir, aunque las nuevas tecnologías se están usando cada vez más como medios de comunicación, en según qué ocasiones las personas siguen prefiriendo el «cara a cara». Sucede así en diferentes investigaciones realizadas

por el equipo que ella dirige, así, por ejemplo, en situaciones de conflicto, las personas siguen prefiriendo hablar compartiendo espacio y tiempo. Ahora bien, Steinmueller (2003) comenta que no debemos olvidar que los usuarios de los nuevos medios aún han estado formados de forma tradicional y esto puede influir en su gusto por el «cara a cara». No sabemos si los niños de hoy, formados «con un ratón en la mano» y conectados a la red, seguirán considerando imprescindible la proximidad física para establecer interacciones sociales «completas». El autor también duda de que la existencia de nuevos instrumentos para la comunicación garantice la capacidad y el deseo de las personas de utilizarlos. Las personas que forman parte de comunidades virtuales por voluntad propia, parece que una de las motivaciones que las impulsan a ello es la posibilidad de establecer contacto físico unas con otras en un futuro. Steinmueller afirma que hay que aprender a aceptar la complejidad de la motivación humana. Aún con eso, algunas de las motivaciones personales que apunta el autor para participar en una comunidad virtual voluntaria son:

- Dicha posibilidad que de las comunicaciones virtuales se deriven lazos personales más estrechos e incluso encuentros físicos.
- La obtención de un beneficio mayor que el coste que a una persona le suponga pertenecer a ella.
- El encontrar personas a las que les interesan temas afines y con las que se puede compartir diversas cosas: conocimientos, archivos...
- El obtener el llamado «capital de reputación», que consiste en el buen nombre que una persona puede conseguir a partir de las aportaciones que haga a la comunidad virtual.
- El obtener el reconocimiento explícito de los otros miembros del grupo.

En la investigación que nos ocupa, nos planteamos el reto de dinamizar una comunidad virtual en la que no hay posibilidad, en principio, del encuentro «cara a cara», puesto que el espacio y el tiempo no pueden compartirse. Así pues, esta fuente de motivación deberá quedar relegada a un segundo plano y habremos de centrarnos en otros incentivos para facilitar la cohesión de una comunidad voluntaria completamente virtual.

4.4. Algunas estrategias para la cohesión del proyecto «Delimitación y experimentación de un modelo de gestión del conocimiento en red», una comunidad virtual voluntaria de gestión del conocimiento

Vamos, pues, a contextualizar lo dicho hasta el momento en la experiencia que nos ocupa, el proyecto «Delimitación y experimentación de un modelo de gestión del conocimiento en red», y, atendiendo a su especificidad, propondremos algunas líneas de acción para el incremento de la cohesión, en coherencia con los aspectos teóricos expuestos hasta el momento.

El primer elemento necesario para garantizar la motivación de las personas a participar en alguna de las redes del proyecto «Delimitación y experi-

mentación de un modelo de gestión del conocimiento en red» será que el «índice de comparación» sea positivo en lo que al beneficio se refiere. Es decir, los participantes han de percibir que «lo que ganan» compensa «lo que pierden». ¿Qué es fundamentalmente lo que «pierden»? Esfuerzo y tiempo. Lo escribimos entrecomillado porque entendemos que si el beneficio supera al coste, el esfuerzo y el tiempo no serán perdidos, sino invertidos.

¿Qué puede ganar una persona que participe activamente en el proyecto? Siguiendo lo que conocemos sobre comunidades virtuales, consideramos básicamente tres beneficios, aunque los protagonistas y las protagonistas deberían corroborarlos o desmentirlos:

- Conocer y comunicarse con personas interesadas en los mismos temas y objetivos.
- Compartir conocimiento sobre un tema de interés, lo que conlleva la posibilidad de poder solucionar problemas con los que se encuentra en su lugar de trabajo.
- Adquirir prestigio profesional por el hecho de participar en un proyecto de innovación tutelado por miembros de la comunidad científica.

Analicemos estas motivaciones una a una y veamos qué posibilidades de intervención tenemos para incrementarlas.

4.4.1. La relación interpersonal

Hemos quedado en que un futuro contacto interpersonal no está en la base de las expectativas de las personas participantes, de acuerdo. Pero no podemos olvidar que, hasta el momento, éste ha sido uno de los motores que ha impulsado a la participación de numerosas personas en las comunidades virtuales. Así pues, sería interesante no perder de vista el valor que los miembros dan a la relación interpersonal y podemos pensar en cómo «compensar» el hecho de que en un futuro no se prevean encuentros físicos grupales entre los participantes.

Una idea sería facilitar en todo lo posible la comunicación interpersonal a través de la red, al margen de los temas escogidos para trabajar y sobre los que compartir conocimiento.

Se trataría de habilitar un espacio en cada red en que las personas, no solamente pudieran presentarse, sino que también pudieran hablar «informalmente» las unas con las otras, aunque fuese en diádas, de manera que los participantes que lo desearan pudiesen conocerse mejor y, si fuera el caso, establecer lazos de amistad.

Creemos que sería conveniente que este espacio «informal» no estuviese mediado por el moderador ni por el gestor del conocimiento. Se evitaría, así, la sensación de que «todo lo que escribo queda registrado», que puede inhibir a algunos miembros a hacer según que comentarios o revelaciones personales. Tengamos en cuenta que el factor humano es uno de los principales motores de las organizaciones y que es en la informalidad donde se generan, en buena parte, los cimientos de la cultura organizativa.

Ahora bien, el no estar mediado por la persona moderadora no significa que ésta no deba participar, al contrario, pensamos que su función será hacerlo y propiciar que se dé este contacto informal, tanto como le sea posible.

Otro espacio que podría habilitarse a efectos de favorecer las relaciones interpersonales entre participantes, sería aquél en que se pidiera a las personas que expresaran su «visión personal» sobre el tema que se esté tratando en la red, en el sentido de visión que propone Peter Senge. Se trata de que cada persona dé «rienda suelta» a su imaginación y que cree el «estado ideal de la cuestión» según su propio criterio. Por ejemplo: si en la red se está hablando de motivación del profesorado, podría preguntarse a cada participante en qué consistiría su visión de «profesorado altamente motivado» y que describa un día laboral de este profesor o de esta profesora ideal.

De las visiones individuales, se pasa a las visiones compartidas y, éstas últimas, contribuyen a fomentar una cultura común en el grupo y, además, dotan de significado a los esfuerzos del grupo para materializar la visión, ni que sea «un poquito». Este ejercicio, además de estimular la imaginación y contribuir a la creación de una cultura de grupo, puede ser útil para poner «sobre la mesa» los presupuestos internalizados que cada participante tiene sobre el tema y, porqué no, servir de detonante para hallar alguna solución creativa a fin de conseguir lograr los objetivos relacionados con el tema tratado.

4.4.2. El conocimiento

Un buen incentivo para la participación y la cohesión de cada grupo implicado en una red es, sin duda, la posibilidad de mejorar la propia praxis profesional, gracias al conocimiento y a las experiencias de los demás, a la vez que aportar lo que uno cree saber y hacer para ayudar en la tarea profesional a los colegas.

Veámos cómo una de las razones por las que un grupo se cohesionan es la percepción de una amenaza externa. En nuestro caso, podemos entender esta «amenaza» como los temas candentes de la profesión, que urge tratar y sobre los que son necesarias respuestas que deriven en pautas de acción encaminadas a conseguir los objetivos, aquí educativos, que permitan lograrlos.

La línea de acción que garantice la cohesión es clara en este sentido: resulta clave la elección de los temas sobre los que compartir conocimiento. Deben ser de interés general por el hecho de que afecten, en mayor o menor medida, a la praxis profesional de todos los integrantes de la comunidad.

Participar en la red debe aportar a las personas conocimientos y habilidades para aplicar en su vida diaria. Básicamente, el motor generador de conocimiento debe ser la misma interacción que generará aprendizaje grupal si, como dice Senge (1992), las personas miembros perciben que se necesitan mutuamente para incrementar su éxito individual.

En el punto 4.4.4, proponemos cómo adaptar al entorno virtual una de las herramientas para la GdC, que pone especial énfasis en la aportación del grupo al saber individual de cada miembro.

4.4.3. *La paradoja aparente del deseo de reconocimiento y el miedo a ser reconocido*

Uno de los factores que generan cohesión en un grupo es el reconocimiento que se otorga a las personas por el hecho de pertenecer a él y por las aportaciones que hacen en el seno del grupo. Ya desde Maslow sabemos de la necesidad de reconocimiento para la autorrealización personal. En un orden más cotidiano de cosas, las personas gustamos de ser tenidas en cuenta y nos agradan los elogios, especialmente si creemos ser merecedoras de ellos. En consecuencia, para incrementar la participación en una comunidad virtual, los miembros han de sentirse reconocidos en función de dos criterios aparentemente opuestos: por un lado, según las aportaciones que hacen al grupo y, por otro, simplemente por el hecho en sí mismo de participar, sin tener en cuenta la calidad ni la cantidad de dichas aportaciones. Profundicemos un poco en esta aparente contradicción.

Lo más importante para alguien es que se le reconozca como persona que vale en sí misma, independientemente de sus acciones puntuales. Los grupos que proporcionan este tipo de reconocimiento personal son los que de verdad cuentan para la persona y por los que ésta estará dispuesta a dar más. Tenemos múltiples ejemplos de ello en la investigación clásica en dinámica de grupo y toda una corriente teórica en psicología social, la humanista, que se ha desarrollado partiendo de este supuesto. Pues bien, en coherencia con lo dicho, proponemos que no se desperdicie ninguna ocasión de elogiar a las personas que forman parte de la comunidad virtual y de hacerlas sentir valoradas, independientemente de sus aportaciones al grupo. De todas formas, si además aportan calidad, mejor, más valoración se les debe otorgar. Se nos ocurren diversas formas de distribuir dicho reconocimiento y lo óptimo sería que cada comunidad virtual pensara en cómo reconocer a las personas y a sus méritos.

Algunas de las propuestas que se nos ocurren son:

- Hacer público, en algún apartado de la red, el número de aportaciones realizadas por cada participante.
- Fomentar los agradecimientos entre los miembros. Puede empezar el moderador, agradeciendo nominalmente alguna de las aportaciones realizadas por cada uno, o por aquéllos que las hayan hecho, procurando aplicar el «principio de generosidad».
- Facilitar a los participantes la manera de difundir el conocimiento creado entre la comunidad científica, aportándoles, de este modo, el valor añadido del prestigio personal y/o profesional.
- Animar, en bastantes ocasiones a lo largo del tiempo, a los miembros de la red a participar, aunque crean que no tienen suficiente experiencia o suficientes conocimientos que aportar. Puede pedírseles que opinen sobre lo que dicen los demás, que expresen dudas, etc. Se trata de que se sientan reconocidos, también, por el simple hecho de participar, independientemente del contenido de sus aportaciones.
- Etc.

No obstante lo anterior, no olvidemos el título de este apartado, en él hacía referencia al miedo a ser reconocido. Cuando una persona hace una aportación y la firma y ésta queda archivada y las demás personas pueden consultarla, opinar y criticar sobre ella, quien aporta deviene vulnerable, y este hecho coarta la acción. En menor o mayor medida en función de cada persona, por supuesto, pero el hecho de exponerse ante los demás está ahí para todos. Argyris afirma que se han establecido una serie de «rutinas defensivas» en los grupos que consisten en formas de interactuar que protegen a las personas de la amenaza del embarazo que supone ser sorprendidas en un error, pero que estas rutinas, a su vez, impiden el aprendizaje, puesto que obstaculizan el cambio necesario para que éste se dé.

Uno de los motivos de inhibición de los miembros, a la hora de participar en las comunidades virtuales, en ocasiones, es el hecho de ser reconocidos, identificados³... Quizá por ese motivo tienen éxito las conexiones en línea, en las que no hace falta ningún tipo de identificación real y muchas personas participan creando personajes que nada tienen que ver con ellas...

Sea como sea, un aspecto que debería cuidarse es el relativo a la vulnerabilidad comentada, y el caso es que ¡no la podemos eliminar! ¿Qué hacer, entonces? Una posibilidad es la que propone Peter Senge y que consiste en fomentar el valor del diálogo por encima del valor de la discusión. La discusión es una modalidad de comunicación en la que cada persona expone sus razones a fin de convencer a las demás y conseguir que acepten su punto de vista. Está bien si no se abusa de ella o, lo que es más grave, la comunicación se reduce a la discusión.

Dialogar es otra modalidad comunicativa, implica que las personas ponen «en suspenso» sus propias opiniones, que están dispuestas a hacer «de abogadas del diablo» de sus propias formas de ver las cosas, a raíz de tener en cuenta las reflexiones de los demás. Esto presupone que el objetivo del diálogo es explorar libremente el propio pensamiento y el de los demás, a fin de hallar incoherencias, rectificar y, en definitiva, iniciar un proceso de aprendizaje que parte del «desaprendizaje» de aquello que damos por sentado. Para que este proceso sea posible, Senge afirma que es necesario que las personas miembros participen de una presunción básica común en relación con la naturaleza del ser humano. Diríamos, siguiendo la terminología de Edgar Schein (1992)⁴, que dicha premisa consiste en aceptar que yo soy el que pienso pero no soy lo que pienso, o lo que es lo mismo, yo no soy mis pensamientos. Mis pensamientos son modificables, son fruto de un proceso y este proceso es susceptible de ser explorado, y así aprendemos. Para Senge, la forma de conseguir un verdadero diálogo pasa por tres condiciones:

3. Así se puso de manifiesto en una investigación realizada por la autora en una empresa de alta tecnología: Duran (2002).
4. Shein define las presunciones básicas como premisas que orientan la conducta y enseñan a los miembros de una misma cultura la forma correcta de percibir y de sentir las cosas. La persona no es plenamente consciente del contenido de sus presunciones básicas, aunque, siguiendo cierto procedimiento, puede acceder a él, al menos parcialmente.

- Que todos los miembros acepten «suspender» sus propios juicios.
- Que los participantes se perciban mutuamente como colegas.
- Que exista la figura de un árbitro que mantenga la conversación en términos de diálogo y permita, de forma moderada, la discusión.

En definitiva y resumiendo, el objetivo clave que hay que conseguir es vencer las resistencias a la participación debidas al mecanismo defensivo que es la inhibición. Para ello, es necesario reducir la ansiedad que comporta exponer el propio juicio ante los demás, corriendo el riesgo de ser descubiertos «en una metedura de pata» o que, al posicionarnos, nos creemos «enemigos» o personas que discrepan de nosotros y nos sentimos amenazados. La única forma de conseguirlo es fomentando una cultura compartida en la que el error y la disensión sean considerados valores en sí mismos, de los cuales se deriva el conocimiento. Ésta es la idea que hay que tratar de difundir entre los participantes. La secuencia de acción que podría seguir la persona moderadora de la red sería:

- Explicar la presunción básica comentada al grupo y la necesidad de «suspender los propios juicios».
- Predicar con el ejemplo, es decir, exponer su propia opinión y, después, manifestar sus dudas al respecto actuando «de abogada del diablo» de su misma exposición, «desnudándose» ante los demás participantes, en el sentido de manifestar públicamente sus propios temores.

4.4.4. *Los círculos de intercambio de conocimientos, una herramienta de la gestión del conocimiento. Propuesta de adaptación al entorno virtual*

Marsal i Molina (2002) exponen, en su obra, diversas herramientas para gestionar el conocimiento en las organizaciones. Nos interesa una de ellas, llamada «círculos de intercambio de conocimiento» (CiC), porque nos parece que puede ser útil al objetivo de aumentar la cohesión y, por extensión, la productividad de los participantes en las dos redes del proyecto «Delimitación y experimentación de un modelo de gestión del conocimiento en red».

Los CiC son grupos formados con la finalidad de compartir conocimiento. Nuestro proyecto parte de esta finalidad, por lo tanto, todas las personas implicadas tienen este objetivo. Estos grupos, en el seno de las organizaciones tradicionales, se mantienen por la ilusión, el compromiso y la identificación de los miembros con la *expertise* o competencia del grupo. La duración de los CiC depende del interés en mantener el grupo por parte de sus miembros.

Se diferencian de otros tipos de agrupaciones en las organizaciones por diversas características en las que no entraremos. Se caracterizan por combinar sesiones presenciales con la comunicación electrónica. Los CiC poseen una estructura compuesta por personas con diversas funciones designadas dentro del grupo. Hay un promotor o promotora, alguien que modera, un o una documentalista, una persona experta y el resto de miembros que ejercen de participantes.

El promotor es quien propone la creación del CiC al equipo de dirección de la organización, capta a los participantes y se encarga de presentar las conclusiones alcanzadas por el grupo. En nuestro caso, el promotor sería el equipo de investigación que pone en marcha el proyecto «Delimitación y experimentación de un modelo de gestión del conocimiento en red», con Joaquín Gairín en la dirección. Así como en el caso de la organización empresarial el papel del promotor es presentar conclusiones, en la investigación que nos ocupa también lo sería y se extendería a buscar vías de difusión a los logros alcanzados por los grupos de intercambio de conocimiento.

Quien modera, se encarga de mantener la dinámica de las reuniones de trabajo, propone debates, gestiona agendas, busca y halla recursos, etc. En nuestro proyecto «Delimitación y experimentación de un modelo de gestión del conocimiento en red», cada red tiene su moderador, sus funciones son las descritas y, además, se asumen las de documentalistas y expertos. En seguida veremos en qué consisten estos roles y ya avanzamos que nuestra propuesta consiste en que en el proyecto sean funciones asignadas a otras personas que en ese momento no moderen la red. Los motivos también los exponemos a continuación.

La función del documentalista consiste, como su nombre indica, en resumir, editar, publicar y estructurar los documentos aportados y/o elaborados por el CiC. Es una tarea que requiere mucha dedicación. Marsal y Molina proponen que se desempeñe rotativamente para que no genere demasiada carga de trabajo en una misma persona. Esta solución nos parece muy adecuada y aplicable a nuestro proyecto. Creemos que sería muy interesante que esta función rotara entre los miembros del CiC. Un criterio para la asignación podría ser que la persona moderadora se lo propusiese a algunos de los participantes que hayan sido más activos en un momento temporal determinado o en un tema concreto. Dicha función podría tener algún tipo de reconocimiento formal, por ejemplo: el documentalista que se hubiese encargado de resumir las aportaciones sobre cierto tema, podría figurar como editor, compilador o primer autor de una publicación posterior elaborada por el equipo. Recordemos que es muy importante el reconocimiento y el beneficio individual que los participantes puedan obtener a la hora de cohesionar al grupo y asegurarle, así, larga vida.

La figura del experto es la de aquél que aporta conocimiento sobre el tema escogido a tratar. Tanto puede ser un miembro de la organización como una persona invitada. Se encargará de exponer sus ideas sobre el tema tratado. Nos parece que esta figura puede incorporarse a las redes, a fin de generar diálogo y debate alrededor de sus aportaciones. Su participación podría ser esporádica y los expertos deberían ir cambiando con los temas tratados. Creemos que introducir esta figura aportaría calidad a los foros y generaría, en los participantes, la sensación de estar obteniendo orientación valiosa sobre los temas que les ocupan en su vida profesional. Vendría a ser como «un plus» añadido al valor que ya en sí mismo posee el CiC.

Las claves para dinamizar un CiC, según los autores, son básicamente dos: despertar el interés de los miembros y conseguir mantenerlo. Pensamos

que lo mismo puede aplicarse a nuestra organización virtual voluntaria que tiene como objetivo compartir conocimiento. Para despertar interés, la clave es escoger un tema suficientemente motivador para movilizar a las personas a participar. Un tema será interesante en la medida que las personas integrantes del proyecto esperen encontrar respuestas para su propia tarea profesional.

Recordemos que también el hecho de obtener reconocimiento y de pertenecer al grupo, es decir, de establecer relaciones interpersonales, son factores decisivos para despertar interés y mantenerlo. Marsal y Molina afirman que, para mantener este interés, lo fundamental es organizar actividades que estimulen la conexión interpersonal. Nosotros nos remitimos a la idea que apuntábamos con anterioridad, sobre crear algún espacio de interacción informal para que la red no sea tan impersonal, sobre todo si no existe la posibilidad de establecer algún contacto «cara a cara» entre todos los participantes.

Otra idea que podemos tomar de los autores, adaptándola a nuestro proyecto, es que ellos entienden que pertenecer y participar en un CiC es una tarea que requiere tiempo y esfuerzo por parte de los miembros, y que la dirección de la organización debería asumir esta dedicación como parte del trabajo del empleado. En nuestro caso, las organizaciones de origen de los participantes en las redes Atenea y Momo, los centros escolares, podrían considerar que el hecho de que algún miembro del claustro de su centro participe en el proyecto, repercute directamente en la calidad de intervención que puede hacer en el aula y fuera de ella (compartiendo el conocimiento con sus compañeros de profesión en el centro), de manera que podría considerarse la posibilidad de «liberar» de alguna de las responsabilidades que dicha persona tenga en su centro escolar, para que pueda dedicarse al proyecto sin tener que hacer un sobreesfuerzo para hallar el tiempo necesario.

Pensemos que, en definitiva, la participación de un profesor en el proyecto es una inversión que hace el centro si éste sabe aprovechar el conocimiento adquirido por dicha persona a través de alguna de las redes. Las formas de rentabilizar dicho conocimiento son varias y cada centro puede pactar con el implicado. Se nos ocurre, por ejemplo, que el profesor miembro de la organización virtual puede preparar algún material de difusión sobre alguno de los temas tratados en la red y que sea de interés para sus colegas.

El hecho de que el centro tenga en consideración la participación de uno de sus docentes en el proyecto, creemos que ha de repercutir positivamente en que esta persona se sienta reconocida, no solamente por los miembros del mismo, sino también por sus propios compañeros de trabajo, incluyendo a la dirección de su centro escolar de pertenencia.

Somos conscientes que hemos dado solamente algunas ideas para incrementar la cohesión en nuestras comunidades virtuales y que nos falta mucho camino por andar. Seguiremos con atención las propuestas dadas que se lleven a cabo, investigaremos, en definitiva, e iremos informando sobre el curso que vayan tomando los acontecimientos.

Bibliografía referenciada

- CANALS, A. (2003). *Gestión del Conocimiento*. Barcelona: Gestión 2000.
- DURAN, M. M. (2002). *Auditoría cultural d'una empresa d'alta tecnologia com a procediment inicial en la implementació d'una estratègia de formació continuada: la gestió del coneixement*. Tesis doctoral en línea: [http://www.tdx.cesca.es/TDX-0203103-84602/#documents\(2002](http://www.tdx.cesca.es/TDX-0203103-84602/#documents(2002)
- FESTINGER, L. (1971). «Comunicación social informal». En: CARTWRIGHT; ZANDER. *Dinámica de grupos*. México: Trillas.
- GAIRÍN, J. (1996). *La organización escolar: contexto y texto de actuación*. Madrid: La Muralla.
- GRISTOCK, J. J. (2003). «Gestión del conocimiento y organización virtual en la prensa». En: MANSELL, R. (ed.). *La revolución de la comunicación*. Madrid: Alianza.
- MANSELL, R. (ed.) (2003). *La revolución de la comunicación*. Madrid: Alianza.
- MARSAL, M.; MOLINA, J. L. (2002). *La gestión del conocimiento en las organizaciones*. Librosenred.com.
- ROBBINS, S. P. (1996). *Comportamiento organizacional. Teoría y práctica*. 7a ed. México: Prentice-Hall Hispanoamericana.
- SENGE, P. M. (1992). *La quinta disciplina*. Barcelona: Granica.
- SHAW, N. E. (1980). *Dinámica de grupo*. Barcelona: Herder.
- STEINMUELLER, W. E. (2003). «Las comunidades virtuales y la nueva economía». En: MANSELL, R. (ed.). *La revolución de la comunicación*. Madrid: Alianza.