

El profesional de la información como gerente del conocimiento en red (GCr): Sus funciones en las comunidades virtuales de práctica y su desarrollo profesional

* Consuelo Figueras Alvarez, Ph.D.

I. Introducción

Uno de los fenómenos sociales que ha facilitado la red de Internet es el establecimiento de comunidades virtuales. Este es el nuevo canal de relaciones sociales que surge en el espacio cibernético. Estas comunidades se forman entre grupos de personas que tienen el mismo objetivo y usan las tecnologías para alcanzarlo. Estas comunidades virtuales se diferencian de las comunidades tradicionales en que no están localizadas en la misma área geográfica o física y pueden encontrarse en zonas de tiempo diferentes. Estas diferencias requieren del uso de las tecnologías y las telecomunicaciones para permitir las conversaciones y los intercambios entre los miembros de la comunidad virtual, por medio de la Internet y la intranet.

En este artículo nos vamos a limitar al papel que juega el profesional de la información en las comunidades virtuales de práctica en organizaciones basadas en conocimiento. Estas comunidades se forman para realizar proyectos de gran relevancia para la supervivencia de la organización. En su labor, son apoyadas por los sistemas de gerencia de conocimiento, cuya finalidad es que sus miembros hagan uso efectivo y eficiente de los conocimientos existentes, en y fuera de la comunidad, para que la organización se mantenga competitiva.

II. Sistemas de gerencia de conocimiento en organizaciones

Con el propósito de que una organización basada en conocimiento sea más competitiva en el mercado laboral global, es necesario contar con sistemas de gerencia del conocimiento que identifiquen, extraigan, manejen y diseminen el conocimiento tácito de sus empleados, al igual que el conocimiento explícito recogido en los documentos de la organización. Estos sistemas para ser efectivos, deben estar integrados a los procesos medulares de la organización (Moore, 1998).

De acuerdo a los autores Stolterman, Ágren y Croon (1999), los sistemas de gerencia del conocimiento le permiten a la organización:

- 1. Crear un sistema temprano de alerta a los cambios en el mundo exterior que puedan afectar la organización.*
- 2. Asegurar que el conocimiento le llega a tiempo a las personas que toman las decisiones estratégicas*
- 3. Conectar y construir relaciones entre los individuos a través de fronteras geográficas y de disciplinas.*
- 4. Proveer un contexto continuo para el intercambio del conocimiento, que sea más efectivo que el envío de un memo.*
- 5. Sensibilizar a cada miembro de la organización a las necesidades de los demás y permitir conocer quién conoce a aquel, que sabe lo que se busca y lo puede poner disponible más rápido.*
- 6. Multiplicar el capital intelectual por el poder social del capital, reduciendo la fricción y promoviendo la cohesión social.*
- 7. Crear un espacio social para que las personas que están geográficamente dispersas puedan compartir.*

8. *Aumentar la innovación- cuando las personas se entusiasman con lo que pueden hacer en línea, van más allá de solucionar problemas y comienzan a crear de manera colectiva.*
9. *Crear la memoria del grupo sobre las deliberaciones y discusión de las ideas que estimule la captura de éstas y facilite la búsqueda de información cuando se necesite.*
10. *Mejorar la forma en que los individuos piensan de forma colectiva- moviéndose del compartir conocimiento al conocimiento colectivo.*
11. *Convertir el adiestramiento en un proceso continuo, que no está divorciado del proceso normal del funcionamiento de la organización.*
12. *Atraer y retener los mejores empleados, proveyéndole acceso al capital social que está solamente disponible en la organización .*

Las comunidades virtuales de práctica en las organizaciones se benefician de los resultados de los sistemas de gerencia del conocimiento, ya que uno de sus objetivos es la extracción, mantenimiento y acceso de la inteligencia colectiva. En este caso, la inteligencia de la organización estaría disponible a las comunidades de práctica a través de la red. De esta forma se logra la integración del conocimiento a los procesos estratégicos de estas comunidades, aportando a una mejor toma de decisiones.

El nivel de éxito que tengan los sistemas de gerencia del conocimiento fortaleciendo las labores de las comunidades de práctica virtuales, va a depender de que la misma cuente con un profesional de la información que funja como GCr. Este profesional crea y mantiene los sistemas de gerencia de conocimiento funcionando de manera efectiva y eficiente. Esto se debe a que cuenta con las competencias y la experiencia en el diseño, implantación y mantenimiento de las estructuras que facilitan el uso productivo de la información y los recursos del conocimiento. El foco principal de estos especialistas es aumentar la accesibilidad y la calidad del conocimiento en la comunidad virtual para que sea efectiva en sus decisiones y continúe aprendiendo.

Es responsabilidad del profesional de la información implantar las estrategias que sean necesarias para establecer un clima en el que se facilite y promueva la creación y la transmisión del conocimiento entre los miembros de la comunidad. Uno de los factores que facilita este objetivo es el tener disponible y ofrecer adiestramientos a los miembros de la comunidad en las tecnologías de colaboración que requiere su labor. Otro factor que contribuye al clima de colaboración en las comunidades de práctica virtuales es establecer una relación estrecha entre el profesional de la información y los demás individuos en la organización. Esta relación le permite a este profesional entender la forma en que los otros empleados interactúan de manera cognitiva, afectiva y social, al igual que conocer a fondo el negocio o la agenda de la organización. Más importante aún, le permite añadir valor y contexto a la información que proveen.

Con el propósito de asegurar la efectividad de los sistemas de gerencia del conocimiento, el profesional de la información debe planificar con cuidado su implantación. Para lograr esta meta Ponjuán Dante (1998) sugiere llevar a cabo las siguientes pasos:

Paso I- Diagnosticar las necesidades de conocimiento de la organización

El profesional de la información se enfocará en diagnosticar cuáles son los proyectos de mayor importancia para la organización. Identificará cuáles son las necesidades de información que tienen esos proyectos para resultar exitosos. Además, identificará las posibilidades y limitaciones de las tecnologías disponibles para apoyar los proyectos, identificar los grupos de personas que tienen las mismas necesidades de información y sus mecanismos preferidos para obtenerla.

Paso II- Crear, fortalecer y mantener el acceso al conocimiento existente en la organización

En esta segunda fase el profesional de la información evaluará el sistema de acceso existente al conocimiento en la organización. Esto lo hará con el propósito de identificar si existe un acceso efectivo a los recursos de requeridos, tanto en cuanto a la cantidad como a la calidad, para el desempeño de las labores de los grupos de trabajo. Con esta información a la mano, el profesional de la información fortalecerá el acceso a los productos de conocimiento existentes en la organización, creará productos nuevos y adquirirá productos externos que son esenciales para las labores a realizar.

Paso III- Identificar y fortalecer las comunidades de práctica

En la tercera fase del proceso de planificación e implantación de un proyecto de gerencia del conocimiento, el profesional de la información identificará y fortalecerá las comunidades de práctica de la organización. Luego de identificadas las comunidades de práctica, el profesional de la información las fortalecerá poniendo a su disposición la infraestructura del conocimiento desarrollada y ofrecerá adiestramientos en el manejo efectivo de los recursos del conocimiento, disponibles dentro y fuera de la organización. Estos recursos deben convertirse en herramientas de trabajo para las comunidades de práctica que le permitan recuperar el conocimiento requerido para la toma de decisiones.

Paso IV- Evaluar el éxito de los proyectos apoyados por la gerencia del conocimiento

El profesional de la información evaluará el éxito de la gerencia del conocimiento en términos del logro de los objetivos de los proyectos apoyados y su impacto en las ventajas competitivas de la organización. Para facilitar esta labor, la implantación y evaluación inicial debe realizarse en proyectos pilotos. Estos proyectos deben implantarse en comunidades ya existentes y con impacto en los procesos estratégicos de la organización.

III. El profesional de la información como GCr en comunidades de práctica virtuales

Las comunidades de práctica virtuales funcionan de forma efectiva y crecen en conocimiento con la contribución de un moderador y un GCr. El líder de los grupos de trabajo, es el moderador principal del espacio virtual. En el caso de la constitución de grupos colaborativos en la comunidad para realizar mini proyectos, otros miembros adicionales fungirán de moderadores. El moderador estará a cargo de velar porque se cumplan los objetivos del grupo, que se mantenga el ritmo de trabajo establecido y la comunicación adecuada entre los miembros de la comunidad de práctica virtual en red.

En el caso de los GCr, sus funciones específicas son muy amplias. Con el propósito de desglosar las mismas, resumimos, ampliamos y modificamos las funciones que lleva a cabo el gerente del conocimiento sugeridas por Choo (2001). De acuerdo a nuestro análisis concluimos que las funciones que realiza el profesional de la información para fortalecer la labor de las comunidades virtuales de práctica se agrupan en las siguientes cuatro áreas principales:

- Extraer, capturar, manejar y difundir el conocimiento tácito
- Extraer, capturar, manejar y difundir el conocimiento explícito
- Crear bases de datos de conocimiento organizado, estructurado, accesible y adaptado a las comunidades de práctica virtuales
- Fortalecer la base de conocimiento de las comunidades de práctica virtuales

A. Extracción , captura, manejo y difusión del conocimiento tácito

La médula de un proyecto de gerencia del conocimiento es la extracción, captura, manejo y difusión del conocimiento tácito y explícito de la organización. De estos dos tipos de conocimiento, el reto mayor del profesional de la información, en su labor como GCr, es el extraer y registrar el conocimiento tácito de los miembros de la organización y lo difundirlo a la comunidad de práctica virtual por medio de la red. Este conocimiento es el de mayor vitalidad para una organización, ya que es el que encierra las experiencias del día a día por las que pasan sus miembros al llevar a cabo su trabajo. La efectividad de estas experiencias es difícil de verbalizar, ya que se expresa por medio de acciones, y no se puede encajonar en reglas o recetas.

Entre las estrategias que los profesionales de la información utilizan para contribuir a mantener el conocimiento tácito accesible a la comunidad de práctica virtual son:

- Identificar y evaluar el conocimiento tácito de los empleados y codificarlo internamente creando una taxonomía o un modelo que describa los objetivos y procesos de la organización.
- Mantener información al día de los expertos y accesible a través de la red, en un formato parecido a las páginas amarillas en línea. Entre la información provista deben incluirse el resúme, el área y nivel de especialidad y la forma de comunicarse con la persona identificada,

tales como: la unidad o departamento en la que trabaja, su número de teléfono, su correo electrónico, su página en el web y su fotografía.

- Identificar, adquirir y extraer el conocimiento de discusiones, entrevistas y otras actividades del grupo, con la colaboración de los expertos en la materia.
- Preparar productos multimedia con valor añadido que contengan el conocimiento tácito extraído y lo difundan a través de la red.
- Añadir segmentos de video en la intranet permitiendo a los empleados compartir las mejores prácticas, lecciones aprendidas y estudios de caso.
- Preparar un mapa del conocimiento tácito de la organización.
- Usar efectivamente las tecnologías para facilitar el acceso y la recuperación del conocimiento tácito, para poder compartirlo, reusarlo, reflexionar sobre él y continuar aprendiendo.

B. Extracción , captura, manejo y difusión del conocimiento explícito

En cuanto al conocimiento explícito, el trabajo del profesional de la información como GCr se facilita, ya que éste tipo de conocimiento se codifica en forma tangible y física, y por tanto, puede ser comunicado. El profesional de la información se involucra en el ciclo del procesamiento del conocimiento explícito de la organización. Entre sus tareas específicas están:

- Identificar, extraer y evaluar el conocimiento creado por los empleados que está disponible en la documentación, con el propósito de codificarlo internamente creando una taxonomía o un modelo que describa los objetivos y procesos de la organización.
- Llevar a cabo un inventario y una auditoría de los documentos de la organización y otorgarles el valor correspondiente.
- Dar acceso al material documental de forma efectiva y eficiente estableciendo un sistema de manejo electrónico de documentos.
- Refinar, escribir y editar conocimiento crudo (tales como archivos de proyectos, presentaciones y correos electrónicos), convirtiéndolo en conocimiento procesado (tales como lecciones aprendidas, mejores prácticas y estudios de caso).
- Empacar, publicar y diseminar conocimiento a través de los diversos canales, incluyendo cartapacios de proyectos, páginas de web en el intranet y portales de conocimiento enfocados en necesidades y temas de discusión de interés para las comunidades de práctica virtuales.
- Incluir el material elaborado en las áreas de aportación de la comunidad virtual, tales como: informes, mejores prácticas, reseñas de lecturas y el debate.
- Usar efectivamente las tecnologías para facilitar el acceso y la recuperación del conocimiento explícito, para poder compartirlo, reusarlo, reflexionar sobre él y continuar aprendiendo.

C. Creación de bases de datos de conocimiento organizado, estructurado, accesible y adaptado a las comunidades de práctica virtuales

Por otro lado, el profesional de la información como GCr cumple la función de mantener la inteligencia colectiva en red. Este objetivo lo logra desarrollando bases de datos de conocimiento organizado, estructurado y adaptado a los objetivos y temas que se trabajan en los grupos. Con esta labor el profesional de la información hace accesible el capital intelectual de la organización a la comunidad de práctica virtual.

Entre las funciones del GCr en este renglón se encuentran:

- Desarrollar las taxonomías describiendo los procesos, prácticas, proyectos, productos y clientes de la organización.
- Organizar el conocimiento colectivo documental de la comunidad al procesarlo haciéndolo más accesible añadiendo índices, encabezamiento de materias, descriptores y referencias cruzadas.

- Diseñar y mantener la arquitectura del conocimiento en la organización, consistiendo de estándares y esquemas bien definidos en el área de organización, clasificación, publicación y navegación del contenido intelectual de la entidad.
- Diseñar un sistema efectivo de referencias cruzada para ampliar el acceso al conocimiento.
- Añadir el contexto en que se desarrolla el conocimiento tácito y explícito en la entidad usando, entre otras estrategias, los metadatos en las descripciones de los recursos de conocimiento. En las descripciones se incluyen el nombre del proyecto, los autores, el producto, la sub-unidad que lo genera y las fechas.
- Incluir, al menos, los tres tipos de búsqueda principales en la página de la entidad para facilitar el acceso a las fuentes de información en la organización. Es necesario, además, que se integren motores de búsqueda efectivos que permitan una búsqueda global en la página. También se requiere la opción de búsqueda selectiva por campos de interés y tipos de recursos.
- Desarrollar sistemas de seguridad para las bases de datos del conocimiento en la intranet.

D. Fortalecimiento de la base de conocimiento de la comunidad de práctica virtual

El fortalecimiento de la base del conocimiento de la comunidad virtual de práctica es la función principal del profesional de la información como GCr. La actividad de este profesional es sumamente importante para enriquecer el debate, los temas de discusión, y proveer acceso a los recursos de conocimiento, que contribuyan a la creación de una inteligencia colectiva en red. De esta forma, los participantes de las comunidades no discuten solo lo que cada uno sabe, sino que se benefician del conocimiento compartido que se encuentra en el grupo de trabajo, en la intranet y fuera de ésta. La metodología de trabajo del GCr se discute claramente en los seminarios ofrecidos por la Red en-media@ (Fernández Hermana, 2001). Esta metodología la usamos como base para determinar las funciones más específicas del GCr en esta área, que son:

- Recomendar programas y plataformas que tienen como objetivo el trabajo colaborativo. Proveer un análisis de costo/beneficio de cada opción.
- Promover el diálogo, la discusión y la reflexión colectiva, estableciendo foros de discusión y grupos en línea.
- Identificar las necesidades del debate, sus puntos débiles y fuertes, y contribuir con recursos adicionales a la reflexión de los temas propuestos.
- Proponer y negociar con el moderador de la comunidad otros enfoques de la discusión.
- Procurar que las aportaciones se ajusten, directa o indirectamente, a los objetivos de la comunidad.
- Buscar la información y el conocimiento pertinente a los proyectos y temas discutidos por los grupos de trabajo, ya sea en la red o fuera de ella sobre experiencias, investigaciones, estudios de caso, el mercado, nuevos productos, entrevistas a expertos y otros documentos.
- Incluir las referencias de las lecturas recomendadas en el área correspondiente.
- Incluir en los recursos de información páginas y portales que traten los temas en discusión.
- Elaborar reseñas críticas sobre los documentos encontrados.
- Colocar en la comunidad fuentes preseleccionadas, ejemplos de estrategias de búsqueda, con el propósito de disminuir el tiempo invertido en las investigaciones y aumentar la calidad.
- Ofrecer referencia en línea, con el propósito de contestar las preguntas complejas, para las que los usuarios no han encontrado respuesta.
- Contactar a expertos y consultores para que contribuyan en algún momento, de forma directa o indirecta, a la discusión del debate o a los temas de los grupos de trabajo por medio de documentos o entrevistas.
- Poner prioridad a las noticias que se reciben y dirigir la información a una persona en particular o a un grupo, según las necesidades identificadas.
- Diseñar grupos o "clusters" de recursos de información y actividades que directamente apoyen un grupo de actividades de conocimiento. El profesional de la información debe desarrollar

“perfiles de conocimiento” o áreas temáticas que conglomeren varios tipos de objetos de conocimiento para apoyar un trabajo específico. Esto se conoce como ofrecimiento de información selectiva. Por ejemplo, según Choo (2001, págs. 257-272), los perfiles pueden incluir:

- Tópicos individuales o generales – agrupar todo el conocimiento que sea necesario para un empleado específico, o para llevar a cabo una actividad específica de conocimiento en la organización.
 - Tópicos de proyecto – agrupar todo el conocimiento requerido por un equipo que está diseñando, implantando o evaluando un proyecto.
 - Tópicos de contacto – agrupar todo el conocimiento relevante sobre el contexto de un evento externo, usando el intercambio de información con contactos externos.
 - Las colecciones por tópicos pueden incluir: documentos y fuentes relevantes; perfil de miembros de la organización o empleados que tengan las destrezas o el conocimiento relevante al tema; información sobre proyectos relacionados, tanto del pasado como del presente; recursos de información externos (documentos, organizaciones, personas); e información sobre clientes y otras personas para los cuales el conocimiento del tópico puede ser importante.
- Organizar el conocimiento producidos por la comunidad.
 - Evaluar las contribuciones propias y de los pares.

IV. Preparación del profesional de la información como GCr

Las escuelas de bibliotecología y ciencias de información desarrollan en los estudiantes las competencias básicas requeridas para desempeñarse como GCr. Las competencias en las áreas de diagnóstico de necesidades de información, referencia, desarrollo de colecciones, organización de la información, manejo de la información y uso de las tecnologías, son transferibles de un ambiente tradicional de una biblioteca o centro de información a sistemas de gerencia de conocimiento.

Sin embargo, para que el profesional de la información aporte más ampliamente a las comunidades de práctica virtuales, existen otras competencias que se deben incluir, ampliar o enfatizar en los programas mencionados. Para desarrollar la lista de áreas que recomendamos, se modificó la lista recomendada por Maura (2004). Entre las áreas de competencias adicionales requeridas para el GCr se encuentran las siguientes:

A. Conocimientos:

- El conocimiento y su impacto social y económico en las organizaciones
- La gerencia del conocimiento, su naturaleza y alcance
- La organización, su cultura y la representación del conocimiento
- Los ambientes colaborativos que propicia la transferencia del conocimiento

B. Destrezas:

- Dominio de plataformas y programas electrónicos para trabajo colaborativo en comunidades virtuales.
- Dominio de plataformas para sistemas de manejo electrónico de documentos.
- Dominio de las tecnologías para la creación de productos de valor añadido para la red, tales como: portales, bases de datos, intranets y otros medios que facilitan el flujo de conocimiento

C. Metodologías y técnicas:

- Inventario, auditoría y mapas de conocimientos

- Medición, valoración y seguridad del conocimiento
- gerencia de proyectos y de recursos sociales y económicos

D. Destrezas gerenciales y actitudes:

- Liderazgo
- Creatividad
- Flexibilidad, apertura al cambio
- Pensamiento crítico
- Solución de problemas
- Trabajo colaborativo
- Enseñanza y aprendizaje de por vida
- Planificación estratégica
- Análisis financiero
- Mercadeo

Las competencias mencionadas, convertidas en experiencias educativas, van a aportar al mejor desempeño de los profesionales de la información en ambientes virtuales colaborativos en red.

Conclusión

En una organización basada en conocimiento, el descubrimiento de la inteligencia colectiva y su uso pueden lograrse con mayor efectividad estableciendo sociedades estratégicas, conocidas como comunidades de práctica virtuales. Para ser más efectivas, las comunidades deben estar apoyadas por profesionales de la información fungiendo como GCr. Por tanto, estos profesionales deben integrarse a estos equipos de trabajo desde sus inicios.

La labor principal del profesional de la información como GCr, es servir de apoyo y facilitador a las comunidades de práctica virtuales de las organizaciones. Estos profesionales suplen continuamente a estos equipos virtuales con el conocimiento requerido para resolver problemas y crear nuevas opciones. También sirven de consultores y adiestradores proveyendo asesoría especializada y asistencia en la selección y uso de los recursos de conocimiento. |

Los profesionales de la información que trabajan en ambientes tradicionales como las bibliotecas, cuentan con una formación que le provee las competencias básicas para desempeñarse como GCr. Sin embargo, existen otras competencias que estos profesionales deben dominar para ejercer su labor adecuadamente en ambientes virtuales colaborativos en red. Este hecho tiene grandes implicaciones para los programas de bibliotecología y ciencias de la información en el Caribe. Con el propósito de responder a esta necesidad algunos programas en diversas partes del mundo han añadido, ampliado o enfatizado en sus currículos, cursos en gerencia del conocimiento. Otras opciones que se han implantado son el establecimiento de programas de certificado o de maestría en esta especialidad. No obstante, entendemos que al ser la gerencia del conocimiento una disciplina emergente, es importante establecer programas doctorales que contribuyan al desarrollo de sus fundamentos teóricos. Esta última opción fue seleccionada por la Escuela Graduada de Ciencias y Tecnologías de la Información de la Universidad de Puerto Rico como respuesta a la necesidad identificada. Al presente la facultad se encuentra diseñando la propuesta de un programa doctoral en gerencia del conocimiento.

VII. Referencias

Choo, Chun Wei. *Information management for the intelligent organization: The art of scanning the environment*. 3 rd.edition. NJ: American Society of Information Science and Technology, 2001. Páginas 237-247, 257-272.

Erik Stolterman, Per-Olof Ågren, Anna Croon Department of Informatics Umeå University, Sweden *Virtual communities - why and how are they studied* . 10 de noviembre de 1999. Encontrada el 18 de

mayo de 2004 en: <http://www.informatik.umu.se/nlrg/whyhow.html>

Fernández Hermana, Luis Angel (Director). *Red enmedi@. En-medi@. En.enredando. Creación y gestión de conocimiento en red.* 2001. Encontrado el 15 de abril de 2004 en: http://redenmedia.com/Que_es_enmedi@/index.cfm?nivel=sistema&id=descripcion#moderador

Maura, Mariano A. La gestión del conocimiento desde una perspectiva educativa. En *Profissional da informacao: o espaço de trabalho.* Editado por Sofia Galvao Batista e Suzana Ponheiro Machado Mueller. Brasilia: Thesaurus, 2004. Páginas 107-126.

Moore, Connie. *KM meets PB: Knowledge management efforts will flop unless they are tied to business processes.* CIO Magazine. 5 de noviembre, 1998. Encontrada el 25 de abril de 2004 en: http://www.cio.com/archive/111598_view.html

Ponjuán Dante, Gloria. *Gestión de la información en las organizaciones: Principios, conceptos y aplicaciones.* Chile: CECAPI, Universidad de Chile, 1998.

*Afiliación:

Consuelo Figueras Alvarez, Directora
Escuela Graduada de Ciencias y Tecnologías de la Información
Universidad de Puerto Rico
Recinto de Río Piedras

[Inicio](#) : [Sobre la Revista](#) : [Quiénes Somos](#) : [Contáctanos](#) : [Colaboraciones](#) : [Volúmenes Previos](#)

©2004. Simbiosis. OERI. Escuela Graduada de Ciencias y Tecnologías de la Información
Universidad de Puerto Rico. Recinto de Río Piedras