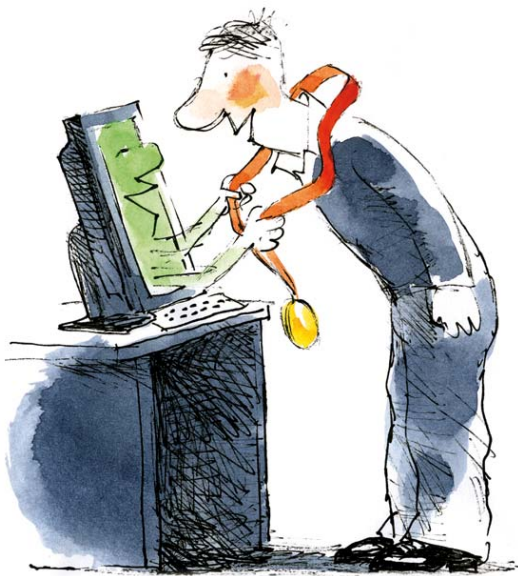


Aprendizaje informal, gestión del conocimiento y *Social Business Media*



Muchas organizaciones están explorando las posibilidades del *social media* a través de la implantación de distintas herramientas web 2.0. Sin embargo, necesitan disponer de un enfoque holístico para desplegar un proyecto de este tipo. Existen muchos elementos no tecnológicos, como la metodología de despliegue, la promoción y la estrategia de vinculación comunitaria, que son claves en la adopción de una estrategia *Enterprise 2.0*.

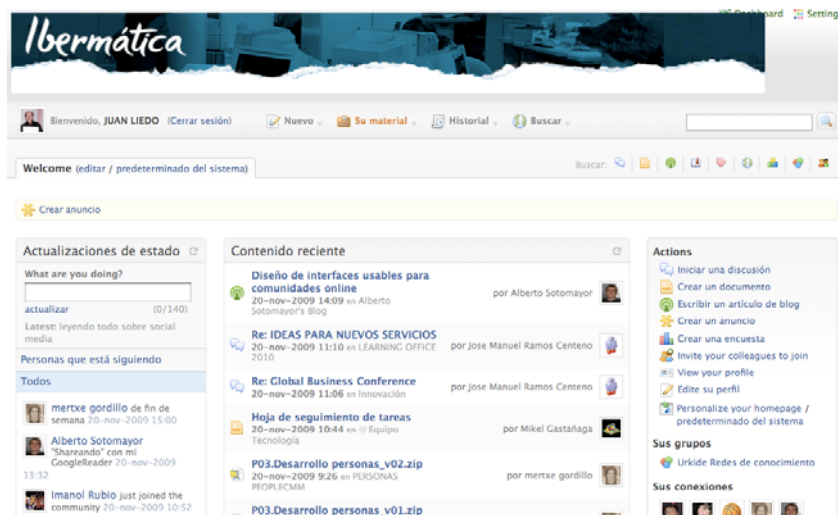
Introducción

El concepto *social media* hace referencia al uso de las herramientas de la web 2.0 para publicar contenidos de manera accesible y diseminarlos a través de la interacción social (blogs, wikis, marcadores sociales, *social networking*, *multimedia sharing*...). Su aplicación a los entornos corporativos, que denominamos *Enterprise 2.0* ó *Social Business Media*, permite capturar la inteligencia colectiva de la organización.

Según Forrester Research, el volumen de negocio mundial de *Enterprise 2.0* en 2013, será de más de 4.600 millones de dólares. Muchas organizaciones, de todos los tamaños, están implantando proyectos de *Social Business Media*.

Las ventajas de la aplicación de una estrategia *Enterprise 2.0* son extraordinariamente valiosas:

- Incremento de la colaboración de los grupos de interés.
- Incremento de la creación y difusión del conocimiento tácito y, por tanto, el aprendizaje informal.
- Incremento de la creación de conocimiento explícito.
- Incremento de la productividad e innovación.
- Atracción y retención de los grupos de interés de la Generación del milenio (*millennials*, los nacidos a partir de 1980)
- Creación de una cultura de apertura e inclusión.
- Ayuda a reducir el gap cultural corporativo, al descubrir y reutilizar el conocimiento oculto.



Social Business Media en la Unidad HCM-Innovación en personas de Ibermática (basado en software suite JIVE)

Del eLearning al aprendizaje informal

En el entorno de la formación corporativa tradicional, el aula no da excesiva cabida a la explicitación del conocimiento informal y su aprovechamiento por parte de toda la organización. El aprendizaje informal en una organización se da en el contexto del puesto de trabajo (reuniones, equipos multidisciplinares, máquinas de café y otros entornos informales que generan conversaciones, *networking*). Depende fundamentalmente de la generosidad de las personas por compartir lo que saben y su actitud de apertura, imprescindible para que el aprendizaje se produzca. La gran paradoja es que el 80% del aprendizaje corporativo es informal y el 20% formal y, sin embargo, el 80% del presupuesto de los departamentos de formación se dedica al aprendizaje formal (fuente: Jay Cross, autor de *Informal Learning*).



Entre la formación presencial (aprendizaje formal) donde está centrada la estrategia de formación de una compañía, y el conocimiento informal no existe apenas unión. Muy pocas veces se pone de relieve la necesidad de explicitar el conocimiento informal en este contexto.

En el ámbito del eLearning, la mayor parte del aprendizaje sigue siendo formal, estructurado, existe un itinerario, un tiempo, un tutor que puede tener mayor o menor protagonismo.

La aparición de las herramientas web 2.0 en las plataformas eLearning ha permitido acelerar el aprendizaje colaborativo y combinar aprendizaje formal con informal. En la hoja de ruta eLearning, en los últimos estadios de madurez, siempre aparecen los temas de institucionalización del proyecto y el aprendizaje informal. Sobre este último las cuestiones que se plantean los gestores suelen ser:

- ¿Podríamos hacer que los empleados que más saben de un tema lo compartan con otros en algún espacio?
- ¿Podríamos hacer que, más allá de un curso, las personas puedan acceder a cierta documentación que salga de distintos cursos?
- ¿Cómo hacemos para que todo el mundo pueda ver las conclusiones de este foro que ha tenido tanto éxito en este curso?
- ¿Podemos identificar expertos de un tema que difundan conocimiento?
- ¿Podemos reconocerlos socialmente?
- ¿Podemos dejar un espacio de *networking* y capturar el conocimiento tácito o el aprendizaje informal?
- ¿Podemos explicitar el conocimiento informal del entorno?
- ¿Cómo conseguir que los empleados participen y la comunidad crezca alineada con la estrategia corporativa?

La respuesta siempre es: se puede hacer, pero eso ya no es eLearning, eso es *Informal Learning* y, por lo tanto, la estrategia y el foco son diferentes y la tecnología eLearning no suele ser suficiente. Es más, desde el punto de vista organizativo, la incorporación del *social media* a la compañía afecta a su cultura, lo que hace que haya que abordarse, no como un proyecto de formación, sino como un proyecto de cambio cultural.

El cambio cultural corporativo está en el centro de un proyecto de *Informal Learning* porque parte de un entorno personalizado de aprendizaje, que el propio empleado diseña en función de sus intereses y de los conocimientos que quiere explicitar. El centro del conocimiento está, por lo tanto, en la persona, no en la empresa.

Según la definición que hace Dolors Reig de los entornos personalizados de aprendizaje, diríamos que se trata de una relación autodefinida de servicios, herramientas y dispositivos, que ayuda a las personas a construir sus redes personales de conocimiento. Este entorno permite compartir topics de conocimiento tácito (los que genera cada uno partiendo de su conocimiento) y topics de conocimiento explícito (lo que uno encuentra y le parece positivo compartir).

Se trata de un entorno que responde a una estrategia de la organización, que dispone de tácticas de vinculación comunitaria, con una estructura de liderazgo y gobierno, procesos y guías de uso, políticas de reconocimiento y participación, recursos e infraestructura suficiente, indicadores de resultados cualitativos y cuantitativos.

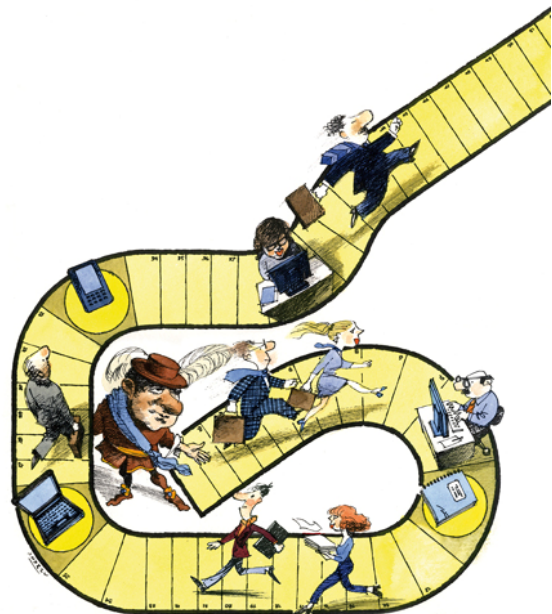
Para evitar malentendidos, podemos definir lo que no es el *Informal Learning* corporativo:

- No es un entorno para el ocio, aunque sí puede haber espacios en los que compartir información no exclusivamente relacionada con el trabajo.
- No es un entorno exclusivo para el uso de los empleados, es una herramienta a disposición de ellos.
- No es el sustituto del *eLearning*, lo complementa.
- No es un sistema "sin rastro", genera conocimiento tácito, lo explicita y lo comparte.

En definitiva, la incorporación de un sistema que explicita el conocimiento global de la empresa es un indicador claro de madurez empresarial, el primer paso hacia la *Enterprise 2.0*.

En la actualidad existen herramientas de *social business media* que integran herramientas web 2.0. Afortunadamente, su ánimo es de compatibilidad e integración, permiten elementos externos, lenguajes reconocibles, apuestan por la usabilidad y por la administración sencilla.

Las tecnologías pensadas para el *Informal Learning* están claramente basadas en la filosofía del usuario final, del individuo, el mismo que ha construido las redes sociales más universales. Ésta es la clave del éxito de la tecnología para explicitar el conocimiento: la usabilidad reconocible.



La gestión del conocimiento y Enterprise 2.0

Podemos definir la gestión del conocimiento como todas las actividades de un entorno en el que se invita a las personas a aportar, desarrollar, compartir, combinar y consolidar conocimiento clave para conseguir sus objetivos individuales y colectivos (*The EFQM Framework for Knowledge Management, 2005*). La gestión del conocimiento incrementa la productividad y facilita la innovación porque reduce el tiempo y el coste de lanzar proyectos o ejecutar procesos (vía lecciones aprendidas, identificación de expertos, identificación de conocimiento).

La creación y difusión del conocimiento sigue unos patrones que Ikujiro Nonaka, uno de los padres de la disciplina, denominó espiral del conocimiento.



Espiral del conocimiento de Ikujiro Nonaka

Compartir el conocimiento tácito: El conocimiento tácito es aquel que no está modelizado ni documentado. Está en la mente de cada persona y se suele compartir principalmente por vía conversacional (por ejemplo, una receta tradicional). Aquí las actividades de *networking* son clave para facilitar la expansión del conocimiento tácito. Esta fase es la del aprendizaje informal.

Articular el conocimiento tácito:

Cuando intentamos documentar el conocimiento tácito, lo modelizamos (utilizamos imágenes, metáforas, lenguaje figurado...). En esta fase estamos explicitando el conocimiento tácito.

Estandarizar el conocimiento

explícito: La primera modelización del conocimiento explícito sufre distintas revisiones, paquetizaciones, hasta acabar en una versión final (estándar) lista para su difusión masiva. Por ejemplo, la edición del libro de recetas tradicionales.

Interiorizar el conocimiento

explícito: La recepción de la versión final documentada, que explicitaba el conocimiento tácito, pone en conexión las ideas almacenadas en la mente de la persona con el nuevo conocimiento adquirido, generando nuevo conocimiento tácito. En este tramo ocurre la expansión del conocimiento tácito.

¿Qué ocurre con esta espiral si en el entorno corporativo implantamos *Enterprise 2.0*? Sencillamente que el ciclo de la espiral se acelera y la espiral se multiplica. En cada uno de los patrones se utilizan las herramientas de *social media*. Particularmente, en el primer patrón, la *Enterprise 2.0* provoca una explosión de conocimiento tácito (y, por ende, de aprendizaje informal).



Espiral del conocimiento de Ikujiro Nonaka en Enterprise 2.0

El despliegue de Social Business Media

Los resultados esperados

Muchas implantaciones de *social media* se focalizan inicialmente en la tecnología. Sin embargo, hay que pensar más en la estrategia de negocio y de implantación que en la tecnología. La clave está en cómo organizar un entorno para que la comunidad crezca de manera saludable y en cómo se crean los objetivos sobre los grupos de interés. La tecnología viene después. Muchas estrategias fallan porque se equivocan en la definición del público objetivo y en la asignación de metas o porque le dan un enfoque absolutamente tecnológico. La tecnología es una herramienta más y muy fácil de usar. Lo importante es saber qué pretendemos conseguir con ella.

Cuando nos referimos a los objetivos de la comunidad que va a utilizar *Enterprise 2.0*, hay que dedicar tiempo a responder a estas preguntas:

¿Por qué creamos la comunidad (¡otra herramienta de colaboración!)?

¿Cuáles son los grupos de interés del proyecto?

¿Por qué queremos que las personas vengan a este sitio?

¿Qué pretendemos?

¿Cuál es el target de personas que queremos que vengan a la comunidad?

¿Qué estrategia de vinculación comunitaria queremos?

Pongamos el enfoque en la primera pregunta. El *social media* genera un espacio de múltiple interacción y colaboración asíncrono, donde el texto se distribuye fácilmente, provocando la Gran Conversación. El conocimiento tácito se difunde, en primera instancia, a través de conversaciones. El intercambio de conocimiento tácito acaba generando nuevo conocimiento tácito (*conversation centric*) o conocimiento explícito (*document centric*). Esto no significa que las conversaciones privadas, que manejan información sensible, no deban ir por los canales tradicionales, como el email.



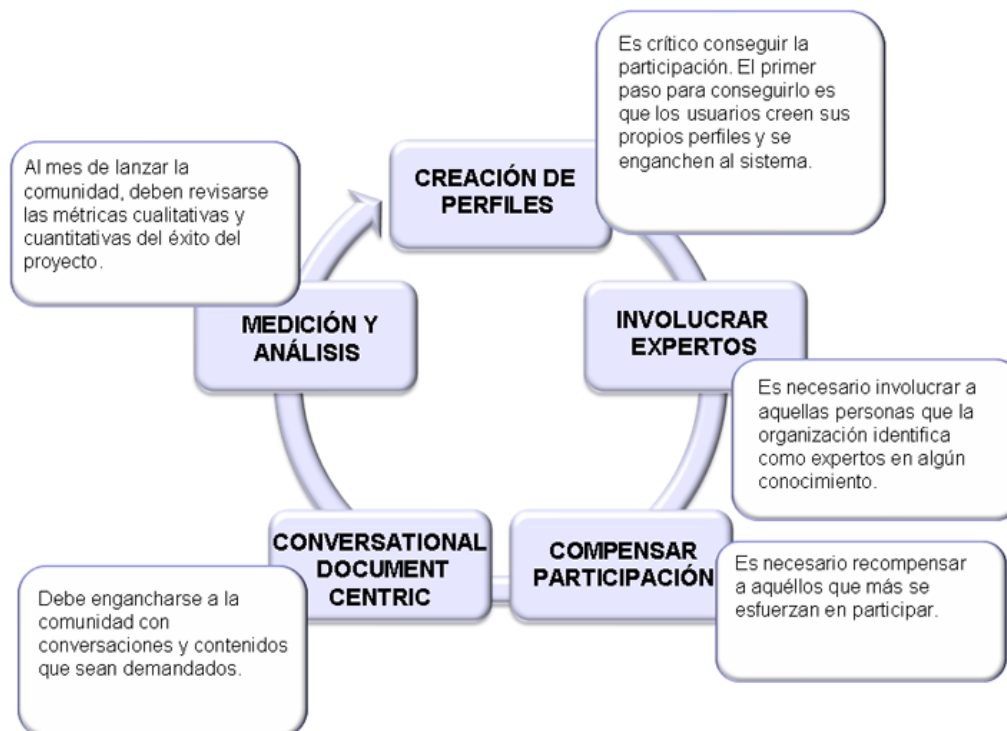
Etapas del despliegue tipo de un proyecto de Social Business Media

Estrategia de vinculación comunitaria

Hay cinco tipos de vinculación comunitaria (Véase *Groundswell* de Charline Li y Josh Bernoff):

- 1) **Escucha** (*listening*): se utiliza en marketing principalmente. La organización proporciona un entorno para que los clientes participen, pero no se implica directamente en las conversaciones.
- 2) **Conversacional** (*talking*) **y documental**: se pretende compartir mensajes (conversaciones) y conocimiento explícito (documentos). La organización se involucra en las conversaciones.
- 3) **Viral** (*energizing*): la organización provee de herramientas para que los usuarios difundan su mensaje a toda la red Internet.
- 4) **Soporte** (*supporting*): la organización pone a disposición de los usuarios un entorno para que los usuarios se ayuden entre sí.
- 5) **Integración** (*embracing*): integrar al cliente en las decisiones de la organización a lo largo de su cadena de valor. Por ejemplo, que los clientes participen en el diseño del producto.

Una vez que damos respuesta a las preguntas de arriba y seleccionamos los tipos de vinculación comunitaria, decidimos qué herramientas de la web 2.0 y plataforma son más adecuadas. A partir de ahí, tenemos que poner el acento en entender las necesidades de la comunidad y explorar tácticas de interacción y gestión de contenidos (ver gráfico).



La institucionalización

La institucionalización del proyecto implica realizar cuatro tipos de prácticas:

- 1) **Gestión del compromiso:** deben describirse los roles (misión y funciones) que van a gobernar la comunidad y su intervención de acuerdo a un plan documentado.
- 2) **Gestión de la capacidad:** los roles gestores del sistema y los participantes deben tener las competencias, los recursos, el tiempo, la responsabilidad y el soporte necesarios para participar en el sistema. El patrocinador del sistema describirá y comunicará a los grupos de interés cuál es la política, objetivos y resultados esperados del lanzamiento de la comunidad.
- 3) **Análisis y medición:** se realizan mediciones para determinar el estado y efectividad del proceso de institucionalización.
- 4) **Verificación:** un rol con responsabilidad verifica que las actividades de institucionalización se realizan de acuerdo a las políticas, prácticas y procedimientos documentados y toma de decisiones al respecto.

Algunas lecciones aprendidas

Hay que tener en cuenta que:

- El foco hay que ponerlo en la estrategia de negocio y el modelo de gestión, no en la tecnología.
- Es importante que los roles gestores de *social media* estén capacitados en la gestión de la interacción y de contenidos web 2.0.
- Evitar la excesiva organización de la comunidad (tiene que parecerse a Internet, en lo posible, o por lo menos seguir una estrategia híbrida).
- Cuando la gente se divierte, la comunidad crece.
- Dar guías de actuación en la comunidad más que reglas estrictas.
- Cuidar la información sensible y responsabilizar a los participantes.



La medición del ROI

Éste es un asunto controvertido. En los proyectos de *social media*, los indicadores no son fáciles de identificar. No existen indicadores cualitativos de mejora de la interacción entre los participantes. Pero tampoco es habitual que se pida el ROI para implantar otras herramientas de productividad como el email, Webex o teléfonos con acceso a Internet.

Las organizaciones que han implantado *social media* de manera efectiva han obtenido los siguientes resultados que han cambiado su cultura organizativa:

- La disposición de mecanismos de comunicación más eficientes.
- La capacidad para crear y gestionar iniciativas corporativas con participación masiva.
- La aceleración de la capacidad de innovación a través del aprendizaje informal y la gestión del conocimiento.
- El aumento de la capacidad de escucha de los grupos de interés (clientes y empleados principalmente) y aumento de su satisfacción.

- La disposición de un entorno corporativo para responder preguntas, buscar recursos, encontrar expertos...
- La capacidad de movilización de personas alrededor de los topics de conocimiento.
- La capacidad de mostrar reconocimiento social a los participantes.

Conclusiones

Como conclusión podemos decir que el despliegue de un proyecto de aprendizaje informal y de gestión del conocimiento basado en *social media*, implica un cambio cultural hacia la apertura y la inclusión, el *ethos* de la web 2.0, una forma de *empowerment* en la red. Las claves del éxito de un proyecto de esta naturaleza radican en la estrategia y el liderazgo, más que en la tecnología. El *Social Business Media* es el entorno que permite acelerar la productividad y la innovación a través de las contribuciones libres y el reconocimiento social de los participantes.



Enfoque líder en *Social Business Media*

Ibermática presta servicios *Social Business Media* a través de su Unidad HCM-Innovación en personas. Dispone de un enfoque holístico que contempla el diagnóstico, la estrategia, la implantación, los procesos de explotación y la institucionalización.

Ibermática dispone de los siguientes factores de diferenciación en su estrategia *social business media*:

- las mejores prácticas de *Enterprise 2.0*, de implantación y desarrollo de proyectos TIC (CMMI) y de gestión del cambio (People CMM).
- la alianza con el líder del software *social media* corporativo (JIVE).
- una visión completa de los elementos del sistema *social media*.
- un equipo motivado y multidisciplinar, experto en *social media*.



Garantía Ibermática

Ibermática es una de las principales compañías de servicios en Tecnologías de la Información (TIC) del mercado español. Creada en 1973, su actividad se centra en las siguientes áreas: Consultoría TIC, servicios de infraestructuras, integración de sistemas de información, outsourcing e implantación de soluciones integradas de gestión empresarial. Asimismo, está presente en los principales sectores de actividad: finanzas, seguros, industria, servicios, telecomunicaciones, sanidad, utilities y administración pública, donde ofrece soluciones sectoriales específicas. Completa su oferta con soluciones tecnológicas como Business Intelligence, ERP y CRM, gestión de procesos (BPM), recursos humanos, movilidad, gestión de contenidos (ECM), Social Business / Gov 2.0, gestión de personas (HCM), Arquitecturas SOA, trazabilidad, accesibilidad, seguridad e inteligencia artificial, así como servicios Cloud Computing.

Tras casi 40 años de actividad en el sector de las TIC, Ibermática se ha consolidado como una de las primeras empresas de servicios de TI de capital español. Actualmente agrupa a 3.324 profesionales y representa un volumen de negocio de 246,5 millones de euros.

Personas de contacto:

Juan Liedo

j.liedo@ibermatica.com
www.ibermatica.com/j.liedo

Josu Intxaurreaga

j.intxaurreaga@ibermatica.com
www.ibermatica.com/j.intxaurreaga

Tel.: 902 413 500 – 945 165 144
www.ibermatica.com