

Tirada: 731.034	Negocios EL PAIS	Superficie: 872 cm²	
Difusión: 567.584		Ocupación: 94.91%	
(O.J.D)	Nacional	Semanal	
Audiencia: 1.986.544	General	Valor: 33.968,70 €	
(E.G.M)	2ª Edición	24/07/2016	
Ref: 7679957		Página: 26	1 / 1

EMPRESAS CON INTELIGENCIA COLECTIVA

Las redes de conocimiento interno ayudan a las compañías a innovar y mejorar



Para que los profesionales se abran a compartir lo que saben la propia organización debe incentivar esos comportamientos. / GETTY IMAGES

RAMÓN OLIVER

Una hormiga no llega muy lejos por sí sola. Pero actuando colectivamente junto al resto de la colonia es capaz de realizar hazañas asombrosas. Desde hacerle frente a enemigos que cuadruplican su tamaño, hasta ejecutar complejas obras de ingeniería o conseguir almacenar alimento suficiente para abastecer a la comunidad durante el invierno. Las hormigas y otros insectos como las abejas poseen lo que los científicos denominan inteligencia colectiva, una cualidad basada en el trabajo colaborativo autogestionado que permite maximizar el rendimiento de los individuos en beneficio del grupo; una cualidad que es la envidia y la aspiración de muchas empresas.

La gestión eficaz del conocimiento es un quebradero de cabeza para numerosas compañías. Individualmente, sus empleados poseen un enorme bagaje de saber y experiencia, pero muchos no saben o son reacios a compartir ese tesoro con el resto de la organización. "La información es poder y, bajo esa máxima, los trabajadores tratan con cautela el conocimiento del que disponen. Especialmente en períodos de incertidumbre, en los que aumenta la necesidad de hacerse 'imprescindible', y retener esa información clave les brinda una falsa sensación de control y seguridad", explica Susana Pérez de Vries, experta en desarrollo de ta-

lento. Pero los tiempos cambian y el hermetismo ya no constituye una ventaja en los entornos laborales de hoy. Por el contrario, señala Aitor Goyenechea, responsable de Comunicación Interna del Grupo Telefónica, lo que marca la diferencia es la capacidad para establecer conexiones inteligentes. "Los perfiles que velan por sus intereses a la vez que defienden los de la compañía son los verdaderos agentes del cambio. Aquellos que no tienen miedo de compartir lo que saben y que son capaces de generar una red de contactos que, a su vez, les aporte a ellos", asegura. El objetivo es canalizar esa sabiduría colectiva de manera que todos los miembros de la organización se beneficien del conocimiento que reside en los individuos que la componen. "Aprender de alguien más experto que tú en una materia es una excelente manera de gestionar el conocimiento interno y de ayudar a los profesionales a desarrollar todo su potencial", destaca Maureen Manubens, jefa de producto de Office 365 de Microsoft.

Herramientas como redes sociales corporativas, wikis, blogs, MOOCs, agregadores o gestores de contenidos ayudan a crear esas comunidades de conocimiento en las que los profesionales pueden volcar sus opiniones y generar influencia. "Conectividad y colectividad aumentan el poder de los empleados en la organización", afirma Alicia Pomares, socia directora de Humannova.

"Hemos pasado de las antiguas intranets unidireccionales a las redes sociales corporativas en las que se puede acceder a la información, compartirla y ampliarla, conversar con otros profesionales con intereses comunes, recibir opiniones de expertos externos o conectar con bibliotecas y publicaciones de referencia", añade.

VIEJAS COSTUMBRES

Para Enrique Dans, profesor de Sistemas de Información del IE Business School, las redes sociales colaborativas suponen la virtualización de la vieja costumbre de ir a la máquina de café para cambiar impresiones con los compañeros. "El profesional quiere saber qué se está leyendo en su empresa, cuáles son las temáticas que más interés despiertan. Tener la certeza de que no se está perdiendo cosas y de que si se encuentra con su director general en un avión no les faltarán temas de conversación". Atrás quedaron los tiempos en los que a un empleado le llamaban al

orden por charlar con los compañeros o navegar por Internet en horas de oficina. "Hoy sucede lo contrario, se necesitan mecanismos para incorporar información de utilidad para la organización", comenta el profesor Dans. Es más, tercia Aitor Goyenechea, ese proceso de intercambio de ideas es "una inversión en productividad colaborativa que puede tener efectos secundarios muy beneficiosos para la empresa como la detección de talento oculto".

No obstante, no todas las compañías están preparadas para asumir este reto. "Para que los profesionales se abran a compartir lo que saben de la propia organización debe tener integrada la transmisión de conocimientos como parte de su día a día e incentivar esos comportamientos entre sus empleados", opina Susana Pérez de Vries. Por su parte, los trabajadores, inmersos en sus rutinas y sometidos a la exigencia de resultados, también necesitan una curva de aprendizaje antes de imprimir ese viraje colaborativo a su forma de trabajar. Alicia Pomares sostiene que conseguir la participación fluida de sus miembros es la mayor dificultad a la que se enfrenta cualquier comunidad. "El trabajo colaborativo es más efectivo y más productivo, pero hasta que no lo descubrimos por nosotros mismos no empezamos a crear ese hábito".

Uno de los grandes retos para los gestores del saber empresarial es identificar qué tipo de informa-

YAMMER: UN SITIO PARA COMPRENDER

Yammer es la red social corporativa para empresas creada por Microsoft. Una herramienta que en la actualidad utilizan 1,7 millones de usuarios en todo el mundo como parte de Office 365. "Yammer conecta a cada persona con los contactos y la información que necesita para realizar su trabajo y tomar mejores decisiones. Es un canal en el que los empleados pueden compartir sus aportaciones profesionales para la mejora del conocimiento global de la empresa. Una gestión del conocimiento que es clave para la innovación y que aumenta la productividad, la cohesión de los equipos y la satisfacción de los empleados", afirma desde Microsoft Maureen Manubens. Además de la propia Microsoft, en España empresas como Grupo Telefónica o el IE Business School también han implantado Yammer como su red social interna. La herramienta puede usarse desde cualquier ubicación o dispositivo, y sus responsables estiman que las personas que la emplean ganan hasta un 76% de visibilidad, y que el 80% de las mismas está más y mejor informado de cuanto ocurre en su organización.

ción es necesaria y urgente para la organización en cada situación. "En lo que llevamos de década se ha producido una gran cantidad de conocimiento que hace inservible buena parte del acumulado en las décadas anteriores", indica Luis Lombardero, presidente del Instituto de Talento y Empresa Digital (ITED). En este contexto de volatilidad, el aprendizaje también ha evolucionado. "Ahora el conocimiento dura menos, y como consecuencia, hemos pasado de poner el énfasis en su clasificación y almacenamiento a focalizarnos en cómo localizar ese saber concreto que se necesita en ese momento", expone Lombardero.

Con todo, a las personas les cuesta todavía asimilar el potencial de ese enorme caudal de conocimiento disperso a lo largo y ancho de la empresa. "Cuando te enteras de algo que comenzó en la red social interna y luego se transformó en un proyecto, en la mejora de un producto o en una solución para el problema de un cliente, no puedes evitar preguntarte cuántas más oportunidades como estas pueden estar pasando frente a nosotros", reflexiona Aitor Goyenechea. Y es que, concluye Susana Pérez de Vries, "compartir lo que sabes significa avanzar a una mayor velocidad y llegar más lejos. Dicen que una parte de la innovación se basa en copiar y en adaptar lo copiado para crear algo nuevo. Y eso no es posible sin compartir conocimiento".

LA GESTIÓN DEL TALENTO ES UN DOLOR DE CABEZA PARA LAS FIRMAS