

La aportación de los Equipos de Trabajo a la Gestión del Conocimiento mediante la socialización del “saber hacer” organizacional.

Ernesto Cilleruelo Carrasco¹, Francisco Sánchez Fuente², Ibon Zamanillo Elguezabal³, M^a Begoña Echevarria Robledo⁴

¹Catedrático (Doctor, Escuela Superior de Ingenieros, Alameda de Urquijo, s/n 48013 Bilbao, oepcicae@bi.ehu.es)

²Profesor Titular (Doctor, Escuela Superior de Ingenieros, Alameda de Urquijo, s/n 48013 Bilbao, oepzaeli@bi.ehu.es)

³Profesor Titular (Doctor, Escuela Superior de Ingenieros, Alameda de Urquijo, s/n 48013 Bilbao, oepsafuf@bi.ehu.es)

⁴Profesor Asociado(Doctor, Escuela Universitaria de Ingeniería Técnica Industrial, La Casilla nº3 48012 Bilbao, beroble@lycos.es)

RESUMEN

La evolución de la sociedad de la información a la denominada sociedad del conocimiento ha acarreado importantes cambios en las necesidades de las organizaciones, en lo referente a la consecución de una ventaja competitiva sostenible en el tiempo. Mientras en la sociedad de la información primaba la captación y distribución de la información disponible para una correcta toma de decisiones organizacional, en la sociedad del conocimiento prevalece la consecución de conocimiento inter y extra organizacional como fuente de ventaja competitiva.

La situación actual de las organizaciones de nuestro entorno refleja una gran cantidad de conocimiento tácito frente al explícito, por lo que buscar la forma de afloración de dicho conocimiento para que posteriormente se transforme en explícito es uno de los retos actuales.

En la presente ponencia se pone de manifiesto la importancia de la creación y dinamización de los equipos de trabajo para dicho cometido.

Palabras clave: equipos de trabajo, socialización, conocimiento.

1. Introducción.

En la actualidad, gestionar una organización inmersa en la sociedad del conocimiento plantea unos condicionantes interconexados que Peter Senge en su libro “La Quinta Disciplina” enuncia de la siguiente forma:

- Pensamiento sistémico.
- Dominio personal.
- Modelos mentales.
- Construcción de una visión compartida.
- Aprendizaje en equipo.

En la presente ponencia se hará una especial mención al último de los puntos, aprendizaje en equipo, y su estrecha relación con la gestión del conocimiento.

El conocimiento se puede definir como el conjunto de experiencia, saber hacer y valores que poseen las personas de una organización, y que de una forma sistémica utilizan para la toma de decisiones en sus actividades.

En los entornos empresariales actuales, de rápido cambio, las organizaciones deben encontrar nuevas formas de utilizar el conocimiento del que disponen. Y es aquí donde resulta útil la gestión del conocimiento. La gestión del conocimiento se centra en descubrir lo que una organización ya conoce, en cómo localizar a las personas que poseen conocimientos específicos y en cómo puede la organización distribuir este conocimiento para que se use de una forma efectiva. La gestión del conocimiento se ocupa de proporcionar el conocimiento adecuado a las personas apropiadas, en el momento preciso, para que puedan tomar las mejores decisiones y evitar repetir errores o duplicaciones del trabajo.

El conocimiento tiene dos dimensiones: tácito y explícito. El conocimiento tácito está en las personas. El explícito es el conocimiento soportado. El conocimiento tácito es fruto de la experiencia, la sabiduría, la creatividad y está en el interior de cada uno de las personas que componen una organización. El conocimiento explícito es aquel que está presente en soportes como libros, escritos, audiovisuales, etc.

La situación actual de las organizaciones de nuestro entorno refleja una gran cantidad de conocimiento tácito frente al explícito, por lo que buscar la forma de afloración de dicho conocimiento para que posteriormente se transforme en explícito es uno de los retos actuales.

De esta forma, la generación de equipos de trabajo cohesionados, donde la socialización del conocimiento se produzca de una forma espontánea, es una de las labores a estudiar. En la presente ponencia se profundizará en la tipología de equipos de trabajo en las organizaciones, como forma de generación y compartición de conocimiento:

- Círculos de Calidad.
- Equipos de Mejora.
- Equipos de Procesos.
- Equipos Autónomos.

Como enfoque complementario, se definirán las características que han de poseer dichos equipos para conseguir un alto rendimiento que redunde en la socialización del conocimiento que poseen sus integrantes, esto es:

- Liderazgo.
- Metas específicas, cuantificables.
- Respeto, compromiso y lealtad.
- Comunicación eficaz.
- Aprender durante el camino.
- Pensamiento positivo.
- Reconocimiento.

2. Los Equipos de Trabajo: fuente de aprendizaje organizacional

2.1 ¿Qué es un equipo de trabajo?

Un equipo es un grupo de personas organizadas, que trabajan juntas para lograr una meta. Un equipo pretende alcanzar unas metas comunes. El equipo se forma con la convicción de que las metas propuestas pueden ser conseguidas poniendo en juego los conocimientos, capacidades, habilidades, información y, en general, las competencias, de las distintas personas que lo integran. El término que se asocia con esta combinación de conocimientos, talentos y habilidades de los miembros del equipo en un esfuerzo común, es sinergia.

Sinergia significa que el resultado alcanzado por el trabajo de varias personas es superior a la simple suma de las aportaciones de cada una de ellas. Este es el objetivo del trabajo en equipo. Tras la discusión en el equipo, cada componente puede aportar un conocimiento, por ejemplo, del que no disponen los demás. Igualmente, el resto puede tener ciertos conocimientos importantes de los que carecen los otros miembros. Cada uno pone a disposición de los otros sus conocimientos (habilidades y capacidades en general) y, tras un diálogo abierto se ayudan mutuamente hasta alcanzar una comprensión más nítida de la naturaleza del problema y de su solución más eficaz.

Alcanzar esta sinergia es el objetivo fundamental de los equipos de trabajo. No pueden implantarse mediante una orden ni aparece por sí sola. Solamente aparece cuando al interés por el resultado del equipo se suma la confianza y el apoyo mutuo de sus miembros.

¿Qué hace a un equipo diferente a un grupo?. ¿Se tiene un equipo solamente porque un grupo de personas trabajan juntas para conseguir algo?. Hay grupos de trabajo que no son en realidad equipos (y tal vez no necesiten serlo) porque no poseen una meta común, relaciones duraderas o una necesidad de trabajar de un modo integrado. Por ejemplo, los grupos "ad hoc" pueden ser formados para trabajar en una sola reunión, o en proyectos de corta duración. O los "grupos focalizados" que son reunidos con el sólo propósito de obtener información de entrada para un proyecto, no para que sus participantes trabajen juntos.

Tales grupos no reflejan las características típicamente atribuidas a los equipos. Para que un grupo de personas sea considerado un equipo es preciso que se tenga un objetivo común. Y que se pretenda el alcance de la meta cooperando y ayudándose mutuamente. No hay equipo sin meta compartida.

2.2 Ventajas del trabajo en equipo.

Los equipos satisfacen necesidades de rango superior. Los miembros de un equipo de trabajo tienen la oportunidad de aplicar sus conocimientos y competencias y ser reconocidos por ello, desarrollando un sentimiento de autoeficacia y pertenencia al grupo.

Participar en el análisis y toma de decisiones compromete con las metas del equipo y los objetivos organizacionales, involucrando a las personas en la visión de la organización.

El efecto sinérgico que se produce cuando las personas trabajan juntas tiene como resultado la producción de un mayor número de ideas que cuando una persona trabaja en solitario.

La creatividad es estimulada con la combinación de los esfuerzos de los individuos, lo que ayuda a generar nuevos caminos para el pensamiento y la reflexión sobre los problemas, procesos y sistemas.

Compartir ideas y puntos de vista con otros, en un entorno que estimula la comunicación abierta y positiva, contribuye a mejorar el funcionamiento de la organización.

Cuando las personas trabajan en equipo, es indiscutible que se mejoran los resultados.

2.3 Tipología de Equipos de Trabajo.

Los equipos de trabajo pueden agruparse en distintos tipos, dependiendo de quienes los compongan, el alcance de sus objetivos, la voluntariedad u obligatoriedad de la participación en ellos y otras características. Definiremos aquí cuatro de ellos, así como sus rasgos más reveladores.

- **Círculos de Calidad.** Están integrados por un pequeño número de trabajadores que desarrollan su actividad en una misma área, junto a su supervisor, y que se reúnen voluntariamente para analizar problemas propios de su actividad y elaborar soluciones. El círculo se reúne periódicamente, durante una hora a la semana y dentro del horario laboral, aunque si es necesario el número de horas y reuniones puede ser ampliado. Son los propios miembros del círculo los que eligen el problema a tratar, siendo esta la primera decisión que habrá de tomar el equipo. Recogen la información oportuna y, si es necesario, pueden contar con técnicos y asesoramiento externo en general, ya que la gerencia les apoya completamente y les brinda toda la ayuda que precisen. La dirección del círculo no tiene que ser siempre ejercida por el mando directo del grupo. Es posible que otro miembro distinto del círculo coordine y dirija las reuniones.
- **Equipos de Mejora.** También llamados "equipos de progreso" o "equipos de desarrollo". Sus miembros se reúnen de forma no voluntaria con el propósito de resolver un problema concreto por el que han sido convocados. Una vez alcanzado el objetivo, el grupo se disuelve. Generalmente se tratan problemas que afectan a distintas áreas de trabajo o departamentos. Por esa razón, la composición es multifuncional y multinivel. Los participantes son seleccionados sobre la base de su conocimiento y experiencia, así como del grado de involucración en el problema. La duración y periodicidad de las reuniones depende de la urgencia de la solución, pudiendo ir desde reuniones cortas y de frecuencia limitada, hasta reuniones largas y frecuentes.
- **Equipos de Procesos.** Una de las líneas de actuación con más potencialidad en la reducción de costes y el incremento de la eficacia y la eficiencia, es la gestión de los procesos. Un equipo de este tipo se centra en un proceso específico con el objetivo de mejorarlos, rediseñarlo o de operar en el mismo un cambio total mediante una acción de reingeniería. Sus miembros son dirigidos por la gerencia, o por alguien que está fuertemente relacionado con el proceso en cuestión. Son equipos interfuncionales, en cuanto que el proceso meta comprenda a varias áreas o departamentos. Pueden implicar, en un momento dado, a otros equipos de progreso para la mejora de aspectos puntuales del proceso estudiado.

- Equipos Autónomos. Son conocidos también con el nombre de "equipos de trabajo autogestionados" o de "equipos de trabajo autodirigidos". Representan el grado de participación más amplio ya que, en la práctica, la dirección delega en ellos importantes funciones. El grupo adquiere una responsabilidad colectiva, administrando sus propias actividades sin interferencia de la gerencia. Tienen atribuciones sobre la planificación de las actividades, el presupuesto y la organización del trabajo. En ocasiones, incluso están facultados para contratar y despedir personal. La autoridad se ejerce de forma rotatoria, aunque la mayoría es la que decide en último término. Este tipo de participación es muy avanzada y, aunque ha demostrado funcionar bien, exige una cultura de la participación muy bien asentada y un alto grado de confianza entre la gerencia y los empleados.

3. Características de los Equipos de Alto Rendimiento.

Según análisis experimentales de equipos que han conseguido un alto grado de éxitos, se ha concluido que poseen un conjunto de características que contribuyen a dicho desempeño (ver Figura 1). Estas son:

Liderazgo. La figura del líder va íntimamente ligada a la de equipo de trabajo. Un líder adecuado debe tener la visión de hacia dónde va la organización. El líder debe ser capaz de comunicar a su equipo las metas de la organización, para que los esfuerzos se dirijan hacia la dirección correcta. El buen liderazgo hace posible que los componentes del equipo de trabajo realicen su trabajo con orgullo. Los líderes no le hacen las cosas a los componentes del equipo; hacen las cosas con dichos componentes. La capacidad de escucha y la empatía contribuyen a que los líderes se ganen el respeto.

Metas específicas, cuantificables. Sin una meta, no hay equipo. ¿Por qué es importante para un equipo tener un propósito, una meta? Porque ayuda a sus miembros a saber hacia dónde van. Les proporciona una dirección. Un equipo tendrá más probabilidad de alcanzar el éxito en la medida en que todos sus componentes conozcan y comprendan su propósito y metas. Si existe confusión o desacuerdo, el éxito del equipo será más difícil de conseguir.

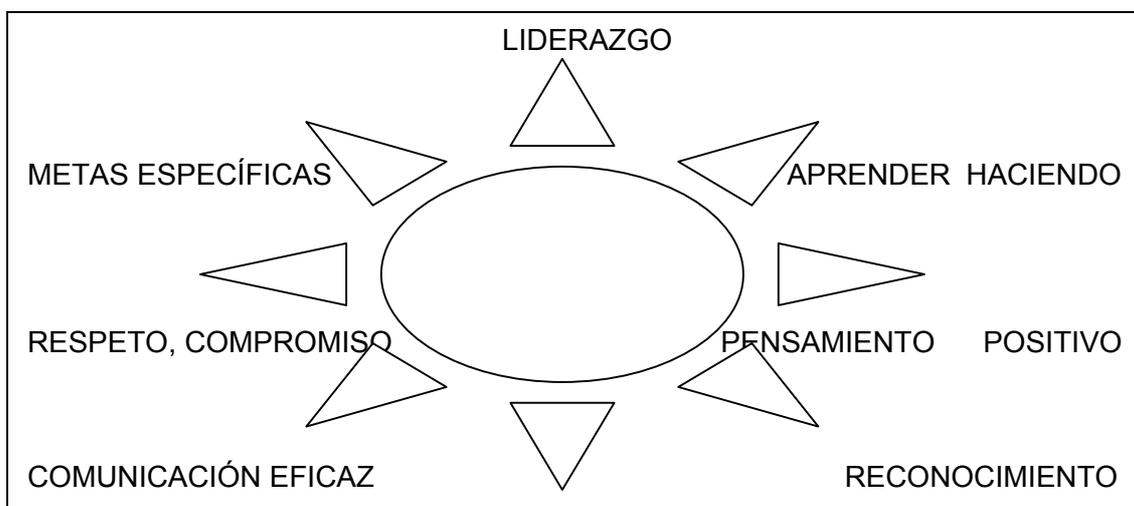


Figura 1: Características de los Equipos de Alto Rendimiento.

Respeto, compromiso y lealtad. El respeto mutuo entre los miembros del equipo y los líderes, es otra característica de los equipos eficaces. También existirá disposición a hacer un esfuerzo extra si está presente la lealtad y el compromiso con las metas.

Comunicación eficaz. Son numerosas las investigaciones que demuestran que este es el problema principal que perciben los empleados actualmente. El líder y los miembros del equipo deben intercambiar información y retroalimentación. Deben preguntar: ¿Cómo lo estoy haciendo? ¿Qué es correcto y qué es incorrecto? ¿Cómo lo puedo hacer mejor? ¿Qué necesitas para hacer mejor el trabajo?

Aprender durante el camino. ¿Hay progreso? ¿Cómo lo estamos haciendo? Debe obtenerse retroalimentación sobre el resultado del trabajo realizado por el equipo. Esta retroalimentación permitirá rectificar cuando se detecte que no se está en la dirección correcta. Por otra parte, el líder del equipo deberá reconocer los esfuerzos realizados, alabar cuando se está trabajando bien y redirigir cuando no es así.

Pensamiento positivo. Permitir que las ideas fluyan libremente. Ninguna idea debe ser criticada. Las nuevas ideas son bienvenidas y asumir riesgos debe ser valorado y estimulado. Los errores deben ser vistos como oportunidades de crecimiento y aprendizaje, no como ocasiones para la censura y la reprensión.

Reconocimiento. El reconocimiento es una clave para la motivación. La otra es el reto, el desafío. El reconocimiento puede ser tan simple como una expresión verbal del tipo: "Bien hecho". O tener la oportunidad de presentar los resultados a la dirección, o una mención del trabajo realizado por el equipo hecha al resto de la organización, una carta de felicitación, etc. En definitiva, el equipo debe ser reconocido por sus esfuerzos y resultados.

4. La aportación de los Equipos de Trabajo a la Gestión del Conocimiento.

Para conseguir una eficaz gestión del conocimiento organizacional es necesario la coexistencia de varios tipos de "estructuras" (ver Figura 2):

Estructura de Autorreferencia: Formada por aquellas áreas, unidades de negocio, minifábricas, etc., con las que toda persona de la organización está principalmente vinculada. En ellas, es donde las personas aplican y ejercitan sus conocimientos en mayor medida, y hacia las que focalizan el interés de su trabajo cotidiano.

Es la parte más estable de la estructura organizativa, es donde las personas pueden desarrollar ampliamente el sentido de propiedad si disponen de las suficientes cuotas de autonomía y autogestión.

Estructura Inestable: Formada por los Equipos de Trabajo, organizados y creados alrededor de una idea, proyecto, ad-hoc, etc, y que se disuelven cuando finaliza su cometido.

Es la parte más inestable de la estructura y tiene un fuerte carácter de temporalidad. Es donde principalmente se alimenta y desarrolla la autonomía y la autoorganización y a su vez, constituye la principal fuente de creatividad, innovación y aprendizaje. Requiere una amplia libertad, tanto para conformar los equipos como para el desarrollo del proyecto, así como los medios y recursos necesarios.

Estructura del Conocimiento: Es aquella en la que se depositan todas las experiencias, lecciones aprendidas y buenas prácticas desarrolladas en la organización, conformando su Base del Conocimiento, y facilitando tanto la accesibilidad a ésta como su difusión y divulgación.

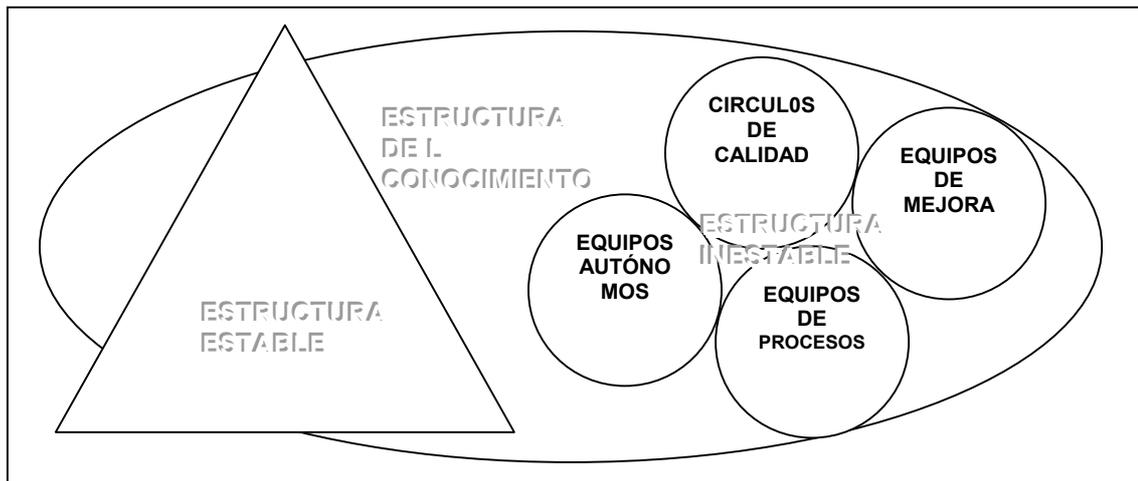


Figura 2: La importancia de los Equipos de Trabajo en la generación de conocimiento.

Es la impulsora de la generación de entornos, tanto formales como informales, en los que se posibilite el intercambio y puesta en común entre los miembros de la organización. Es la impulsora de la generación de redes de contactos con las principales fuentes de conocimientos en el exterior, como universidades, centros tecnológicos, clientes, proveedores, etc.

5. Conclusiones

En un entorno muy dinámico y cambiante en el que la capacidad de respuesta rápida es un requisito imprescindible, la jerarquía aparece, en principio, como un elemento que retarda las decisiones y disminuye la capacidad para responder de forma ágil. En estas condiciones, parece bastante evidente y por tanto, aconsejable, reducir los niveles jerárquicos tanto como sea posible, con el objeto de que la dirección se acerque más al lugar donde se desarrolla la acción. Ahora bien, la reducción de niveles jerárquicos ha de ir unida a cambios en el proceso de toma de decisiones, ya que en caso contrario, lejos de aportar algún beneficio, podría incluso generar efectos negativos.

En este sentido, los “Equipos de Trabajo” podrían conformar una nueva estructura diferente a aquella asociada al sistema jerárquico, y se ha de ser consciente de que no basta únicamente con crear equipos, sino que éstos han de estar dotados de capacidad real para decidir. En definitiva, los equipos han de tener capacidad para trabajar con elevados niveles de autonomía.

Los “Equipos Autónomos” están formados por grupos de empleados que asumen la responsabilidad total sobre un producto o un proceso, de modo que planifican, dirigen y

realizan un trabajo desde el principio hasta el final. Para ello se requiere el aprendizaje de técnicas que ayuden a resolver problemas, dirigir reuniones, dirigir el equipo y gestionar conflictos.

La figura de la Estructura Inestable supone una forma de intercambio de conocimiento de primer orden, conocimiento aplicado en el objetivo del equipo de trabajo. Es en esta dinámica donde se produce una verdadera socialización del “saber hacer” organizacional, paso previo para una posterior explicitación de aquel conocimiento factible de ser explicitado.

Referencias

Argyris, Schön, (1978) *Organizational Learning*. Reading, MA, Addison-Wesley.

Bennis W., (1962) *Changing Organizations*. Mac Graw Hill. New York. U.S.A.

Davenport T.H., Jarvenpa S.L. y Beers M.C. (1996) Improving Knowledge work Proceses. *Sloan Management Review*, vol.37 n°4, pp.53-65.

Davenport T.H., De Long D.W. y BRS M.C. (1998) Sucessful Knowledge Management Projects. *Sloan Management Review*, vol.39, n°2, pp.43-57

Drucker P. (1945) *A concept of corporation*. Addison-Wesley.

Hall R. (1992) *Organizaciones, Estructura y Proceso*. Prentice Hall.

Hamel G., Doz Y. y Prahalad C.K. (1989) Collaborate with your competitors and win. *Harvard Business Review*, enero-febrero, pp.133-139.

Hamel G. (1991) Competition for competence and interpartner learning within international strategic alliances. *Strategic Management Journal*, vol.12, pp.83-103.

Lawrence y Lorsh (1967) Differentiation and integration in complex organizations. *Administrative Scince Quartely*.

Mintzberg H. (1984). *La estructuración de las organizaciones*. Ariel S.A. Barcelona.

Nonaka I., Takeuchi I. (1995). *The Knowledge Creating Company: How japanese companies create the dynamics of innovation*. Oxford University Press, Inc.

Ostroff-Smith (1993). *The horizontal organization*. Mc Kinsey Quartely.

Perrow C. (1991). *Sociología de las organizaciones*. Mc Graw Hill Interamericana de España S.A. 3ª ed. Madrid.

Prahalad C.K., Hamel G. (1994). *Competing for the Future*. Harvard Business School Press. Boston.

*V Congreso de Ingeniería de Organización
Valladolid-Burgos, 4-5 Septiembre 2003*

Robbins, Stephen P. (1990). *Organization Theory: Structure, Design and Applications*. Prentice Hall International, Inc. 3^{ed}. London.

Senge (1995). *The Five Discipline. The Art and Practice of the Learning Organization*. Doubleday. New York.

Terpstra y Kenneth D. (1993). *The cultural environment of modern organization*. Irving. U.S.A.