

## **La organización como sistema de conocimiento: la gestión del conocimiento como proceso de transformación de la organización**

*Alfons Cornella*

*Fundador y Presidente, Infonomia.com*

Noviembre 2002

Una de las convicciones más intensas que he desarrollado durante la aventura de Infonomia.com (ya desde la lejana época de extra!-net), es que **debemos dejar de hablar de "sistemas de información en la organización" para hablar de "la organización como un sistema de información"**. Esta idea quedó sintetizada en el lema de mi penúltimo libro, Infonomia.com: "la empresa **es** información" (digo bien, penúltimo, porque en diciembre aparece mi nuevo libro, "Hacia la empresa en red", el primero de la colección "Los Libros de Infonomia".com, una novedad importante de nuestro proyecto, del que hablaremos otro día...).

Pues bien, la relación con las empresas que he tenido durante los últimos tres años me ha proporcionado **un montón de ejemplos** de que, en efecto, la empresa es información. En este mensaje presento algunos de los más interesantes, y además **sintetizo un modelo** que creo que será útil para entender cuales serán los retos de los próximos años a la hora de definir organizaciones más eficientes, a partir de la comprensión de sus sistemas de conocimiento.

Algunos ejemplos, pues:

- 1) En el contexto de un proyecto para conectar el conocimiento de los profesionales de las cinco fábricas de una multinacional del sector de la alimentación (y evitar, al compartir su conocimiento, que reinventaran la rueda a cada incidencia del proceso de fabricación), surgió una realidad que después hemos revivido frecuentemente en otras empresas: la gente de la organización no es consciente de que está todo el día gestionando conocimiento, porque lo que está haciendo recibe en la rutina diaria otro nombre. En este proyecto, un ingeniero nos los hizo comprender: las fábricas no paran nunca, puesto que hay tres turnos de ocho horas. Al final de cada turno, el responsable del mismo redacta un "**parte de relevo**", donde se relatan las incidencias así como cómo se han solucionado. En ese "instrumento burocrático" se inscriben muchas "mejores prácticas" (formas en que se han hecho mejor las cosas), sin que se les de en absoluto ese nombre. Que **esa "rutina informacional", algo que se hace "de oficio", sea considerada una herramienta de "captura de conocimiento"** depende de la actitud de la organización (cada acto que genera conocimiento es valioso) y de la utilización inteligente de herramientas (sin ellas, la captura es difícil y el conocimiento acaba "evaporándose").
- 2) En el contexto de una sesión de trabajo con una empresa del sector bioquímico, donde intentábamos definir los contenidos de su "portal del conocimiento", uno de los responsables de I+D sugirió que siempre que alguien acudía a un congreso

científico debía, al volver, hacer un resumen del mismo, con el fin de que todos los investigadores pudieran aprender algo del viaje del primero. La propuesta fue aprobada por aclamación. Pero la sorpresa surgió cuando una de las personas del grupo de trabajo, procedente del área de administración de la empresa, comentó que eso ya se hacía de manera habitual desde hacía meses. Más aún, dijo que, por "indicación de la dirección", sólo se abonaban los gastos de viaje si se presentaba un resumen del congreso al que se había asistido. Estupefactos, el resto del grupo preguntó entonces dónde se publicaban esos resúmenes. La respuesta fue bien clara: **se grapaban a la hoja de gastos, y se archivaban en la correspondiente carpeta** en administración. Un ejemplo manifiesto de "rutina informacional" mal diseñada, de la que se evapora un conocimiento que podría ser de utilidad si se redefiniera el flujo de trabajo de la misma.

- 3) El delegado territorial de una entidad financiera comenta en una reunión cómo ha enviado a los directores de oficina de su zona a **presentarse como simples clientes en las oficinas de la competencia**, para conocer mejor no tan sólo sus productos sino la forma en que la competencia los vende. El resultado: la sorpresa de lo bien que lo hacen los competidores, y, como consecuencia, un proceso de reflexión colectiva y el embrión de un proceso de cambio en la forma de realizar las ventas en la propia organización. Una determinación de la necesidad de "cambiar cómo se vende" generada no por un "estudio de mercado" realizado por alguna fuente externa, sino por la "**observación directa**" de los miembros de la propia organización.
- 4) Un profesional independiente especializado en automatismos aplicados al sector de la automoción. Parte de su función semanal: **responder sistemáticamente a las preguntas que le llegan**, sobre su especialidad concreta, de otros técnicos ligados a la empresa matriz con la que mantiene un contrato profesional. Más aún, una parte de su sueldo depende de lo bien que haga esa función de "aportar conocimiento a sus pares", a sus "semejantes" en la comunidad de la empresa. Una aportación que es evaluada por esos semejantes: la calidad de la respuesta es evaluada, y de acuerdo con ello su "plus de conocimiento" es ese mes mayor o menor.
- 5) Una multinacional del sector alimentario, rama confitería, **descubre las ventajas de la mensajería instantánea**. Antes, muchas de las llamadas entre continentes generaban un gasto innecesario, ya sea porque la persona llamada no estaba (y mientras tanto, el que llamaba perdía su tiempo), o porque saltaba el contestador automático del llamado, con el coste consiguiente, sin que se hubiera producido la comunicación deseada entre las partes. Con la mensajería instantánea, cada persona sabe si sus "pares" están en ese momento conectados, les pueden enviar una solicitud de comunicación (te puedo llamar por teléfono) o, directamente, establecen la comunicación via chat en tiempo real.
- 6) Un banco innovador donde los haya, establece que **cada empleado tiene que aportar cada año tres ideas**, sobre nuevos productos o servicios, procesos o procedimientos. El resultado, miles de ideas potencialmente interesantes (con, eso sí, el problema de tener que generar un mecanismo de filtrado de las mejores). Pero,

mejor aún, el resultado notable es que **toda la organización se orienta hacia la observación de las mejoras potenciales**, sin estancarse en la aceptación pasiva de los procedimientos o productos actuales como sustrato inamovible.

- 7) Un fabricante de fotocopiadoras, y su servicio de mantenimiento en España. Sus decenas de reparadores **comparten en una base de datos accesible desde una PDA montones de trucos sobre las reparaciones** que, por sus características aparentemente poco serias ("dále una patada", ""golpea el rodillo", etc) no se vería correcto publicarlas en los manuales oficiales. Un conjunto de respuestas a preguntas derivadas de las incidencias de la actividad cotidiana, que generan las personas de la base de la organización, y que comparten voluntariamente porque su "calidad de vida en el el trabajo" mejora con ello.

### ¿Qué está, pues, ocurriendo?

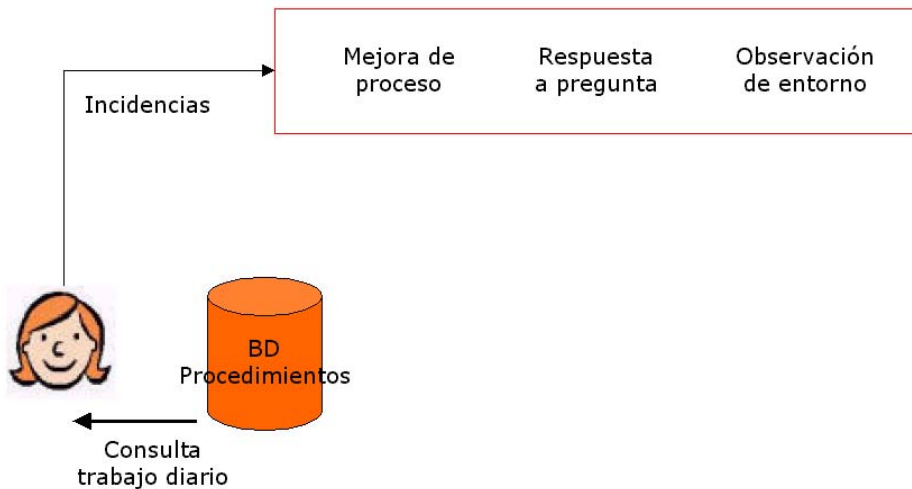
Pues, dicho resumidamente, creo que lo que está ocurriendo es que la dinámica de las organizaciones se acelera de tal forma, y la exigencia de servicio de los clientes aumenta de tal manera, que es **prácticamente imposible que la organización tenga actualizados en un depósito de conocimiento las informaciones y los procedimientos que responden a las contingencias que se producen durante el día al día**. El conocimiento necesario para funcionar se modifica cada día (en ocasiones cada minuto), de manera que ya es algo anacrónico quedarse sólo en la organización de la información "por si caso" ("just in case").

**El conocimiento que las organizaciones precisan para trabajar hoy eficientemente es un flujo, no un almacén** (flow versus stock).

He desarrollado un **modelo simple** para explicar la organización como sistema de conocimiento. Lo sintetizo a continuación:

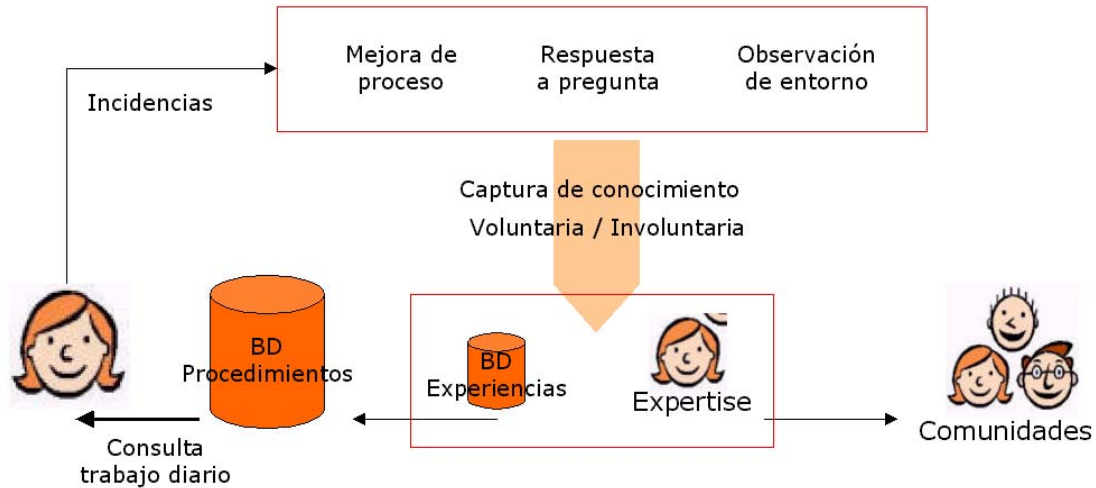
- 1) En toda organización debe haber un depósito organizado de informaciones y procedimientos. Depende de lo "intensiva en información" que sea la organización, la cantidad de información y el nivel de organización de la misma será más o menos grande. Este sistema de documentos debe estar organizado de manera que la **distancia de un miembro de la empresa a la información que necesita** para hacer su trabajo (o, mejor, para cumplir sus objetivos) debe minimizarse (**a un sólo click**, si es posible).
- 2) Independientemente de lo completo que sea este depósito, ocurren cada día muchas incidencias en las que los empleados deben generar nuevo conocimiento. Por ejemplo, el empleado **detecta una posible mejora** en un proceso, y, o bien la propone como "idea de posible mejora", o bien se aventura a hacerlo directamente creando, si tiene suerte, una "mejor práctica". O bien, el empleado **recibe una pregunta que no estaba contemplada** en el depósito de conocimientos y, bien porque pregunta a alguna otra persona que conoce la respuesta (por tener más experiencia), o porque ella misma la genera, se produce un nuevo conocimiento que debe capturarse para poder ser reutilizado con posterioridad (evitar "reinventar la

rueda"), por ejemplo en forma de FAQs. Finalmente, el empleado puede ser alguien inquieto que observa su entorno, que **detecta lo que está haciendo la competencia**, y que quiere comentarlo a sus pares (por ejemplo, a través de un blog, de un cuaderno personal), con el fin de facilitar la creación de nuevas propuestas a los clientes.



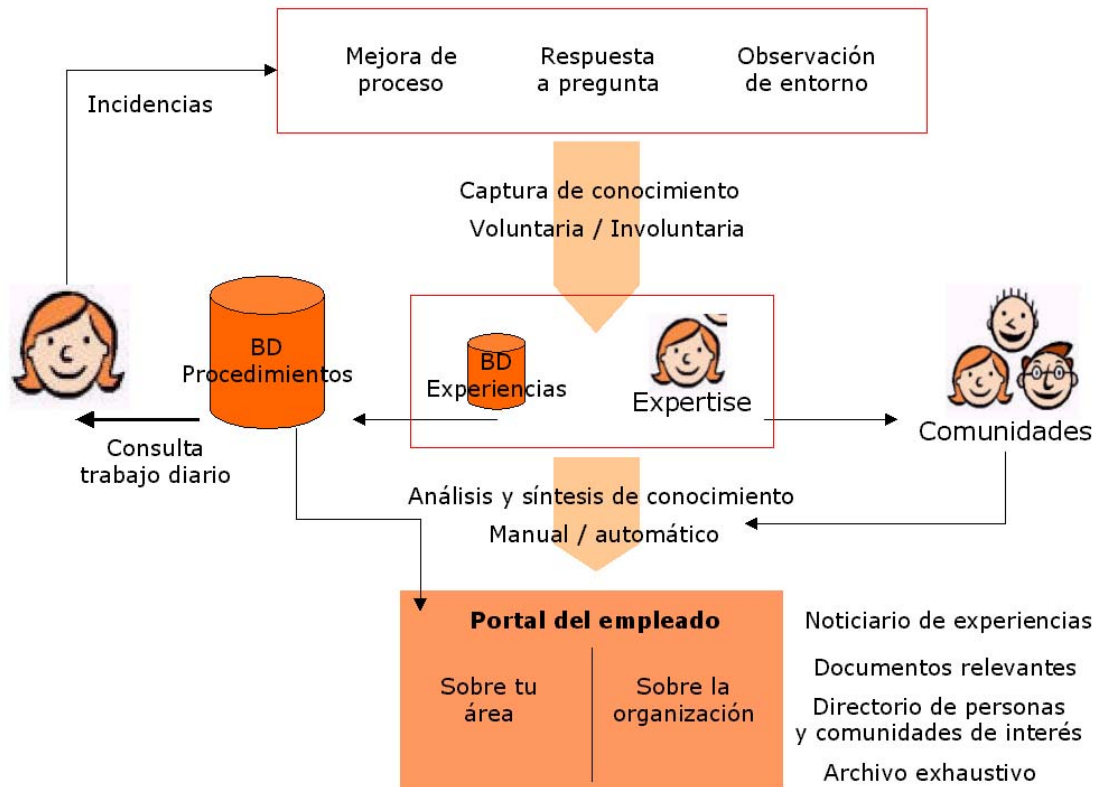
- 3) Todo ese conocimiento que se genera en las contingencias diarias corre el riesgo de evaporarse, si no hay una política bien definida, bien comunicada, y bien dotada de instrumentos, para **conseguir que se capture** una proporción muy alta del mismo. Esa captura puede hacerse de dos maneras. Una, creando un entorno de confianza y participación en la organización (un "capital social") que haga que la gente **quiera voluntariamente guardar periódicamente** lo que ha ido generando durante su trabajo (las ideas de mejora, las mejores prácticas, las respuestas a preguntas, las observaciones, etc). Obviamente, esta tarea debe facilitarse con herramientas que permitan este almacenamiento (por ejemplo, interfaces web de entrada de "lecciones aprendidas"). Y, segunda, a través de **instrumentos más o menos automáticos que capturen el conocimiento** que uno va generando sin que uno tenga que preocuparse de ello (por ejemplo, a través de softwares como KnowledgeMail de Tacit.com, que **construyen un perfil de conocimiento** de las personas de la organización a partir de los documentos que escriben cada día).
- 4) El resultado de esa captura es doble: una **base de datos de conocimientos generados** en la contingencia, y un **conjunto de experiencias acumuladas en las mentes** de las personas. Lo primero es explicitable y convertible en documentos a almacenar en la base de informaciones y procedimientos de la que partíamos al principio. La segunda queda en forma de capital intelectual, y puede transferirse entre las personas de la organización a través de la **creación y estímulo de comunidades de prácticas o de interés**: grupos de personas que quieren

intercambiar lo que saben, ya en forma de foros, o de mercados de conocimiento (espacios donde preguntas buscan respuestas).

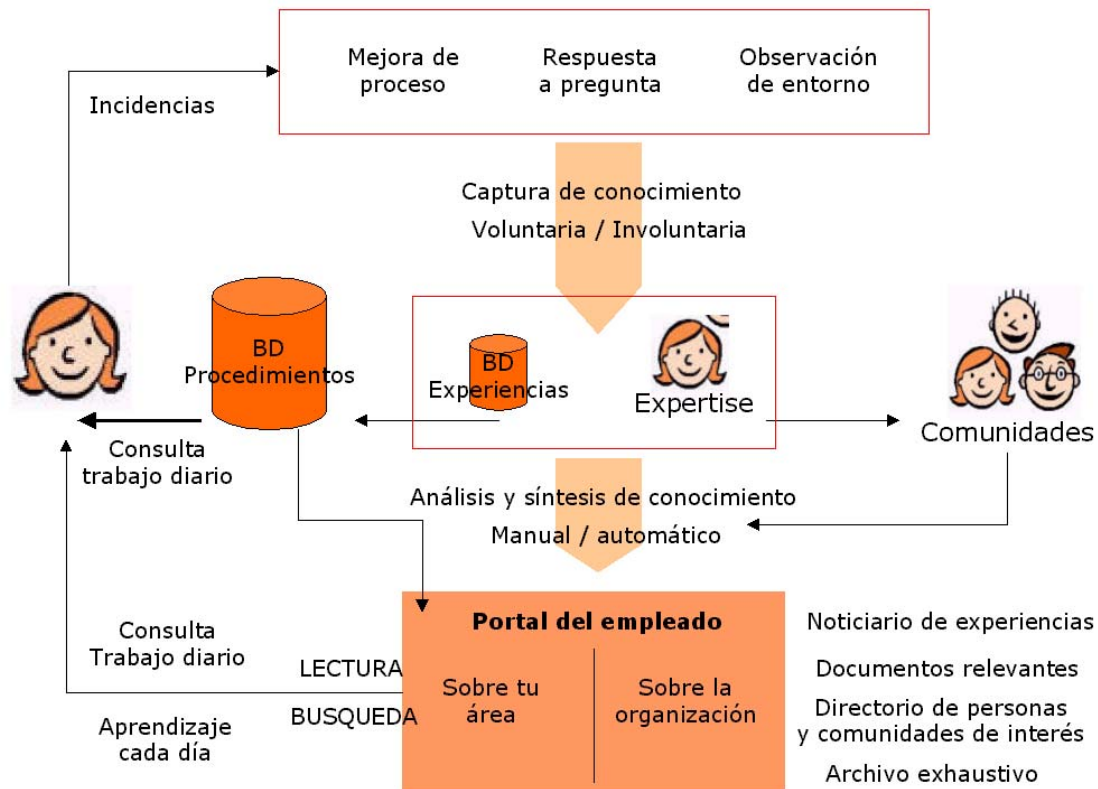


- 5) El siguiente paso consiste en **"publicar" en un espacio digital accesible a los miembros de la organización** la parte más **relevante** de ese conocimiento. Este espacio puede recibir diversos nombres, aunque quizás los más usados sean los de **portal del empleado** o **portal de conocimiento**. Aquí, nuestra propuesta es que, independientemente de que se produzca un archivo automático, exhaustivo, del conocimiento generado junto con las informaciones y procedimientos del depósito inicial, **conviene que se sintetice con criterio** (o sea, hoy por hoy, con intervención humana) lo mejor que se ha generado en la comunidad de profesionales de la organización. Una forma de hacerlo es estableciendo un estilo de comunicación conciso, que evite la perifrasis organizacional. Un buen ejemplo, creo, es el modelo de **"mensajes en una página"**, para leer en un minuto, que utilizan los colaboradores de Infonomía Aplicada (<http://www.infonomia.com/aplicada/colaboradores.asp>). El editor de ese espacio debe tener un objetivo muy claro: **ayudar al resto de la organización a conocer y comprender el conocimiento que se va generando cada día** en la marcha de la organización. Su función es **documentar la historia de conocimiento de la compañía** (en el sentido literal de la palabra **compañía**: del conjunto de miembros que comparten la organización).
- 6) Ese espacio dinámico de la organización debe permitir a todo miembro de la misma **enterarse de lo relevante** que ocurre en su grupo de trabajo (lo **"local"**) y en el resto de la organización (lo **"global"**). Y, básicamente, en cuatro grandes ámbitos: las **nuevas experiencias** (alguien ha hecho algo que merece ser destacado), los **documentos relevantes** (para trabajo diario), el **directorío de personas y comunidades** (un **mapa** de conocimiento, de quién sabe qué, quié tiene experiencia

sobre qué), así como el **archivo exhaustivo** de todo lo anterior (la memoria corporativa del conocimiento).



- 7) La utilización por el empleado de ese espacio digital es doble: por un lado, acude a él con frecuencia para **seguir el ritmo de la organización** (qué está ocurriendo, de qué herramientas dispongo). Por otro, acude para **buscar la información que necesita** cuando la necesita. El objetivo del sistema es, pues, **conectar a las personas con las respuestas a sus preguntas**. Respuestas que están **en forma de documentos** (espacio digital) **o de personas o comunidades** (espacio social).
- 8) Finalmente, lo ideal sería que la organización estableciera como política que **todo empleado dedicara un tiempo cada día a aprender en ese espacio** ("urbanizar el tiempo de la organización"). Unos minutos, quizás, dedicados a mejorar el estado de conocimiento de cada persona. Y, entiéndase bien, esto no significa que deba haber "cursos estructurados" en el portal. Puede que, al final, la mejor manera de aprender consista en explicar bien, sucintamente, **las historias de buenas prácticas** que se generan por parte de los mismos componentes de la organización. Una buena historia es la mejor lección.



En mi opinión, este es un esquema de trabajo bastante completo. No debe asustar. Primero, **no es obligatorio**: no toda organización lo necesita. Y, segundo, puede irse completando con el tiempo de manera gradual, **de acuerdo con las prioridades** y, claro está, con la **disponibilidad de recursos**.

Pero, desde mi experiencia reciente, lo más importante es que este modelo se puede convertir, en manos de un directivo inteligente, en una potente herramienta de transformación de la organización. Llegamos, así, a la conclusión fundamental: **entender la organización como un sistema de conocimiento es una forma de realizar el cambio en la organización**.

Así, curiosamente, **un proyecto de gestión de conocimiento, bien concebido, es, en realidad, un proyecto de cambio organizativo**.

Siempre en el vector que nos lleva a **la empresa en red**.