

Jesús Tramullas

jesus@tramullas.com

Preprint del texto publicado en Web Business, Abril de 2001

1. Gestiona o muere

Una de las expresiones claves en la gestión de la información económica y empresarial, desde mediados de la década de 1990, es la tan traída y llevada “gestión del conocimiento”. Los escritos de Davenport, Drucker, Nonaka y Takeuchi y otros han llamado la atención sobre la importancia de la misma para el éxito de la empresa, etc., etc. Ahora, aquel que no venda o practique la gestión del conocimiento (*Knowledge Management*), es que no está en la onda, y verá como sus indicadores de bolsa se hundan hacia la fosa de las Marianas... En fin, doctores tiene la iglesia, y no vamos a ser nosotros los que guíemos a las elites empresariales al éxito universal.

Definir lo que es la gestión del conocimiento es sencillo; basta con coger al vuelo un libro dedicado al tema para obtener una definición y otra, y otra, y un programa de desarrollo de las actividades correspondientes a la misma. Sin embargo, lo cierto es que más que una definición, lo importante es establecer que falta en la información de una empresa, y porqué. La gestión del conocimiento corresponde al programa y actividades necesarias para recoger, organizar, registrar en soporte digital y hacer accesible a todos los participantes la información y los protocolos asociados para desarrollar las actividades de la empresa y alcanzar los objetivos fijados (vaya, si parece que estoy escribiendo un manual de éxito...).

Lo cierto es que en muchas ocasiones el saber cómo se hace, o se desarrolla cierta actividad, actual o de hace un tiempo, se pierde por múltiples motivos, lo que se ha llamado “amnesia corporativa”. La intención es que ese

“saber cómo se hace/hizo” se registre en soporte digital, en documentos digitales, y está disponible en cualquier momento. Claro, también hay que tener en cuenta que esto pasa porque las empresas no fueron lo bastante espabiladas para contratar especialistas en información y documentación hace veinte años.

¿Y esto cómo lo hago?

Bueno, ya le hemos dicho antes que esto no es un manual sobre *knowledge management*, pero hay van unas recetas:

1. De a su gente la información necesaria para ser efectiva en su trabajo.
2. Establezca un grupo encargado de dar normas para registrar en soporte digital las actividades de su empresa (a poder ser todas, pero sin pasarse).
3. El documento es la clave: el conocimiento se almacena en documentos, y la mayor parte del contenido de esos documentos es información textual poco estructurada.
4. Prepárese para desarrollar un sistema que aproveche ese contenido, basado en el web: ya está en camino hacia su intranet corporativa.

Observe que la gestión del conocimiento es entonces la combinación exitosa de tres componentes, a saber, la gente, el contenido informativo y la tecnología de soporte. Y la aplicación informática más extendida para desarrollar la gestión del conocimiento es el sistema de gestión electrónica de documentos. No se engañe: estos sistemas no valen nada si no se acompañan de

protocolos de uso, y están apoyados en unas políticas de información aceptadas y aplicadas en toda la empresa. Total, que al final, en la era de la interactividad hipermedia, volvemos a los clásicos, a la literatura escrita, como soporte para la actividad productiva. Por mucho negocio digital que hagamos, "hablando se entiende la gente".

3. Dibuje el mapa de su "conocimiento"

Entremos en cuestiones de arquitectura de la información. Podemos dar soporte a la gestión del conocimiento en nuestra web si antes hemos identificado cuales son nuestros potenciales y nuestras fuentes de información, tanto interna como externa, así como los productores y los usuarios de las mismas. Supongo que al lector le resulta evidente, a estas alturas, que necesitará personal específicamente dedicado a estos menesteres; como dicen los entendidos, un *knowledge manager*. Esta persona y su equipo (el jefe, los analistas y los autores) deberían mirar la empresa en términos de conocimiento y su localización, integrando todo lo existente en un acceso unificado. Eso sí, no olvide que su centro de atención debe ser el contenido informativo. Le proponemos estas fases de actuación:

1. Establezca un conjunto de categorías (que nos sean muchas) en las que clasificar el conocimiento de su empresa (clientes, ventas, desarrollo de proyectos...)
2. Comience a asignar el conocimiento a una, o varias de esas categorías. Así podrá identificar responsables, productores y usuarios.
3. Localice, si existen, satélites o subdivisiones dependientes de las grandes categorías, y cómo se relacionan con éstas. Obtendrá un esquema más

detallado, y esto le ayudará a afinar el mapa.

4. Establezca que unidad o satélite es responsable de cada contenido. Esta responsabilidad de contenido, bien identificada, hará que las personas que necesiten la información sepan, en un momento dado, a quién deben dirigirse para saber más.
5. Fije un conjunto de normas, aceptadas y conocidas por todos los participantes, para la creación e integración de nuevos contenidos, para su presentación, y para las acciones de "saber más".

En cualquier caso, no olvide que estamos tratando con comunicación interpersonal, y que las relaciones personales serán de suma importancia, ya que las personas integradas en estos menesteres seguramente estarán combinado una estructura jerárquica de personal con una horizontalización de su actividad, lo que puede generar problemas de ajuste.

4. Trabajando con el contenido

Como ya indicamos en párrafos anteriores, el elemento clave es el contenido informativo. En primer lugar, deberá preocuparse por establecer los tipos de contenido posibles, y el vocabulario común a utilizar en la empresa. Lo del vocabulario no es una cuestión banal: la riqueza polisémica del español puede ser un verdadero peligro en este tipo de entornos, si no se enfoca de la forma adecuada. Antes que nada, otra advertencia: tampoco sirve para mucho la compra de un sistema de gestión documental con un avanzado motor de indexación para que lo indexe todo. Estos sistemas tratan cada palabra y cada término, y su utilización indiscriminada como herramienta básica lo único que consigue es crear una confusión mayor entre los usuarios, aparte de generar unos costes que sobrepasan sus ventajas. Por supuesto que debe tener un sistema de este tipo, pero

considérelo como lo que es, no como si fuese el oráculo de Delfos.

La mejor respuesta este problema, que resulta más común de lo que pueda parecer a simple vista, es establecer un vocabulario común que sirva para crear el contenido informativo, y que se utilice a lo largo y ancho de todos sus documentos, y por todos los usuarios. Esta terminología común, que se usa por diferentes grupos de usuarios en la creación y en la localización de documentos, asegura la consistencia del conocimiento almacenado, en lo que se refiere a representación y comprensión que, al fin y al cabo, es lo que estamos buscando. Si esto no existía hasta el momento, tendrá que recorrerse la empresa para escuchar a los usuarios, y establecer términos y definiciones comunes. Tampoco sea fundamentalista; establezca un nivel común, y dé cierta libertad para introducir y usar términos particulares de cada contexto. No lo considere tiempo o inversión perdida; en caso contrario, tendrá un bonito sistema, muy avanzado tecnológicamente, pero bastante inútil para la gestión del conocimiento.

Los tipos de contenido debe enfocarlos como si fuesen los clásicos géneros literarios o las secciones de un periódico. No se preocupe ahora del formato de hoja de cálculo o procesador de texto, ya que los sistemas de gestión documental son capaces de "tragar" casi cualquier cosa que los usuarios produzcan. Por lo tanto, empiece a pensar en cuestiones como "informe, notas de prensa, manual de procedimientos, impresos de petición, material de instrucción/formación..." y otras lindezas de este estilo. La idea subyacente es que si establece adecuadamente los tipos de contenido, los usuarios del sistema podrán predecir, gracias a la norma, el contenido informativo de cada uno, y será más sencillo su acceso a la información pertinente. Y por supuesto, esto le servirá para integrar

correctamente contenidos multimedia, o contenidos derivados de bases de datos e informes numéricos de la empresa, y todo lo que le puede ser de interés en un momento dado. En cualquier caso, no olvide que cada documento digital deberá tener claramente indicado quién es el creador y responsable del contenido informativo, cual es el nivel de detalle del contenido, y cual es la audiencia destinataria del mismo.

5. El soporte tecnológico

De acuerdo con todo lo anterior, pero ¿cómo se traduce en términos de infraestructura tecnológica y aplicaciones informáticas, y cómo lo integro en mi web? La respuesta a estas cuestiones es más o menos sencilla:

1. Necesita que su empresa trabaje en red, con entornos gráficos de usuario.
2. Necesita un sistema de gestión documental, que se integre con los servidores web más comunes en entorno empresarial.
3. Necesita software para gestión de contenidos y trabajo en grupo (los buenos sistemas de gestión documental suelen incorporar estas prestaciones).
4. Necesita, por razones de seguridad, un buen firewall para conectar la red de su empresa a Internet (piense en extranets y en intranets).

Ya en marcha, el sistema de gestión del conocimiento se apoyará en las comunes tecnologías de redes. Podrá identificar varias capas en funcionamiento conjunto e integrado:

1. Repositorios de información: depósitos de documentos, bases de datos.
2. Aplicaciones: correo electrónico, software de trabajo en grupo, gestión de contenidos para el web.

3. Inteligencia añadida: término muy americano, son aquellas aplicaciones que ofrecen servicios aprovechando la información de las aplicaciones, como por ejemplo, agentes personales, directorios, calendarios y agendas, planificación de actividades, etc.
4. La interfaz de usuario: y todo lo anterior gracias al diseño de una interfaz basada en la utilización y prestaciones de los navegadores o clientes web.

Vamos, que si su empresa no desarrolla la gestión del conocimiento, es porque no quiere, o eso dicen las consultoras más afamadas...