

Conferencia *Knowledge Management and Intranet Solutions*

DURANTE LOS DÍAS 4 y 5 de abril tuvo lugar en Londres la conferencia-feria *KM&IS*, organizada conjuntamente por *Tfpl Ltd* y *Learned Information Europe Ltd*, con la colaboración de *Knowledge Associates* y *Knowledge Management Magazine* (editada hasta este año —ver recuadro— por *Learned Information*).

El comité organizador, formado por expertos tanto del mundo de la empresa como del académico, reflejaba todos los posibles diferentes intereses y opiniones de los profesionales. Sin embargo, el sector bibliotecario-documentalista tradicional estaba escasamente re-

Bizmedia toma la dirección de KM



La empresa *Bizmedia*, fundada en 1999 por **Clive Snell**, ex director gerente de *Learned Information*, se encarga de la publicación de la revista *Knowledge Management* desde el pasado mes de mayo, y también organizará las futuras conferencias *KM&IS*, todo ello bajo licencia de *LI*.

Los temas más tratados

- interés y ventajas de la gestión del conocimiento (GC) para las empresas,
- implantación de la cultura de compartir el conocimiento en la organización,
- identificación y, por lo tanto, superación de las barreras existentes,
- construcción de comunidades más competitivas,
- intranets corporativas (más allá de la intranet: segunda generación de la GC),
- aspectos tecnológicos,
- creación de organizaciones inteligentes...

presentado en esta conferencia abiertamente enfocada a la **estrategia** empresarial o institucional. Incluso en el Reino Unido, un país que frecuentemente se toma como ejemplo y pauta, existe todavía una distinción importante entre las tareas usuales que realizan quienes se forman en los departamentos de *librarianship and information studies* y los profesionales metidos en gestión del conocimiento que asistieron a esta edición de *KM&IS* procedentes mayoritariamente de informática, económicas, empresariales, etc. Ello ha sido así a pesar de que los organizadores son instituciones cercanas y sensibles al mundo documental.

Vista panorámica

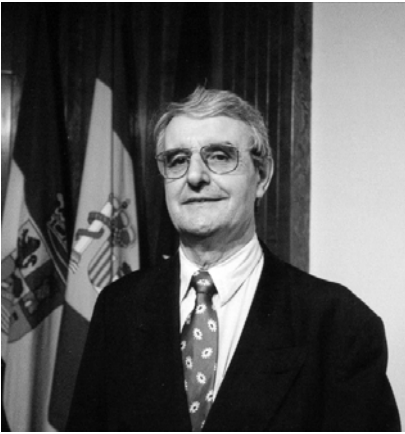
Este año la atención principal giró en torno a tres temas:

1. El gran crecimiento del comercio electrónico (*e-business*) — y, en concreto, el protagonismo que la GC tiene en el mismo—.
2. La importancia personal y profesional de la formación continuada en información; la gente tie-

ne que aprender a informarse y a trabajar informada durante toda su vida.

3. La constatación de que la GC ha pasado de ser la última gran teoría de gestión a parte integrante de nuestro trabajo de cada día. Cuando empezó a hablarse de GC parecía hasta un esnobismo, una moda o sólo un *vaporware* para intentar vender los mismos programas de siempre pero con una interfaz “moderna”. En cambio hoy se ha impuesto como la única forma que existe para que una institución funcione o una empresa supere a sus competidores en este mundo de los negocios tan cambiante e incierto.

En el fondo quizá sea una nueva versión de la conocida necesidad de que todos los trabajadores tienen que entender y sintonizar con unos mismos objetivos, pero la GC se ha convertido en el gran “descubrimiento” para cualquier actividad de la sociedad de la información. Descubrimiento o no, ¿qué más da si funciona?



Barry Mahon, TfpI

Según **Robert Taylor**, de *Unisys Consulting*, lo que sí se está evidenciando —y en ello parece que todos los conferenciantes estuvieron de acuerdo— es que la GC se está humanizando, emergiendo en forma de una nueva filosofía que se basa en compartir el conocimiento en un ambiente de confianza con los colegas y los directivos. La GC evoluciona a algo infinitamente más complejo y sutil que, por ejemplo, un grupo de herramientas de *data mining* (análisis y extracción de tendencias a partir de grandes conjuntos de datos) o una intranet. Es incluso más que un estilo de gestión, dijeron algunos. Es la comunicación total. Tener unas buenas dotes de comunicación y de relaciones personales para crear un ambiente de trabajo propicio es de vital importancia.

Reintermediación de alto nivel

Adrian Mears, *CKO* (*chief knowledge officer*) y director técnico de la *Defence Evaluation & Research Agency* (*Dera*), abrió la conferencia con la ponencia principal, en la que diferenció dos ‘generaciones’ en gestión del conocimiento corporativo: las primeras empresas pioneras en la materia hacia 1994-95, que la aplicaron sólo a aspectos muy concretos; y una segunda oleada iniciada aproximadamente en 1997, que es la que ha hecho que la GC sea ya algo irreversible en la cultura empresarial y

que afecte siempre al conjunto de la organización.

“Para aplicarla no hay un único modelo o receta a seguir, sino que cada empresa tiene que adaptar las ideas y teorías a su realidad y a sus necesidades”.

Por otra parte, las ideas pioneras sobre GC han ido evolucionando para adaptarse también al entorno. Basándose en la experiencia de su organización, **Mears** definió las tendencias de la nueva GC, que nosotros presentamos con la misma terminología del orador:

— Globalización.

No sólo hay que tener acceso a “la mejor información disponible a nivel mundial” sino que hay que mentalizarse para usarla;

— Desintermediación.

Desaparecen más y más los intermediarios, la gente hace ya muchos trámites (bancarios, ciudadanos, inscripciones, etc.) y búsquedas de información por su cuenta. Esto conlleva una formación permanente para que los empleados hagan estos procesos siempre de forma óptima para su trabajo.

— Reintermediación.

Sin que sea contradictorio con lo que se acaba de decir, ahora se necesitan personas que sepan conectar las diferentes experiencias y áreas de conocimiento de la organización. Hay que sacar rendimiento de posibles equipos de trabajo que quizá cumplen sus funciones demasiado aisladamente. Es muy probable que su saber se pueda aplicar en otros departamentos. Faltan, pues, consultores intermediadores —negociadores, persuasores, facilitadores, enseñantes— que sepan romper la compartimentación clasista y la excesiva jerarquía que propicia sólo una aislacionista comunicación vertical.

Así, **Mears** propuso dejar de hablar de “gestionar el conoci-

miento” y empezar a pensar en términos de “compartir la mente” (*mind sharing*): hay que compartir un contexto y un significado, aceptar y ofrecer conocimientos y ponerlos en práctica colectivamente.

Pero en una organización no se puede obligar a los trabajadores a compartirlo todo de un día para otro; tienen que ser ellos mismos los que lo hagan cuando lo crean necesario y útil. Mantener este compromiso es posible si se les demuestra los beneficios que aporta



Alan Gilchrist, Cura consultants

la GC, aunque desafortunadamente son difíciles de medir cuantitativamente.

La cuestión clave: compartir

“Este es uno de los principales impedimentos para la implantación de la GC”, destacó **David Snowden**, jefe de *IBM Global Services*, reflexionando sobre las barreras más comunes en la GC. “Compartir el conocimiento es un proceso psicológico. Siempre sabemos más de lo que podemos contar, y podemos contar más de los que podemos escribir. Como el conocimiento es voluntario, nunca sabemos realmente lo que sabe la gente (“*camouflage behaviour*”). Es tonto preguntar a la gente “qué es lo que sabe”.

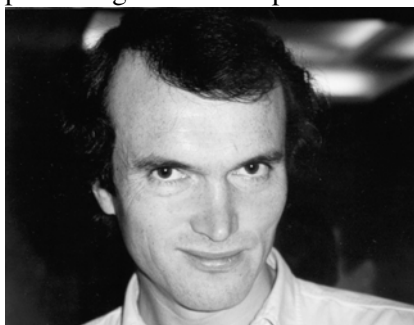
También hay que tener en cuenta la diferencia entre conocimiento e información. Un documento se puede leer en dos semanas, pero para entenderlo puede

que requiera dos años, ya que el conocimiento está influido por los eventos y circunstancias. Por otro lado, no todos los aspectos se pueden describir en un informe. Plasmar las experiencias personales, por qué se actuó de determinada manera para resolver un problema, qué se tuvo en cuenta, etc., podría llevar muchas horas o días, y luego un informe tan largo puede que sea indigerible, o que tenga partes de rápida obsolescencia... Y no hablemos ya de la capacidad personal para escribir. Hay grandes técnicos que son incapaces de redactar algo mínimamente coherente.

«Todavía hay pocos bibliotecarios-documentalistas trabajando como gestores del conocimiento»

Algunos trabajadores no quieren volcar su conocimiento en una bdd, porque piensan que después serán prescindibles. Otros no entienden la GC como una tarea más de su trabajo, y lo ven como un esfuerzo extra. Finalmente, otros tienen desconfianza sobre la procedencia de los datos o sobre la validez de los aportados por sus compañeros. Incluso pueden ver el sistema como una forma de difundir no sólo los éxitos sino también los errores cometidos.

También existe el dilema de que si la empresa organiza su conocimiento de forma que fluya internamente, al mismo tiempo se está facilitando que eventualmente pueda llegar a los competidores.



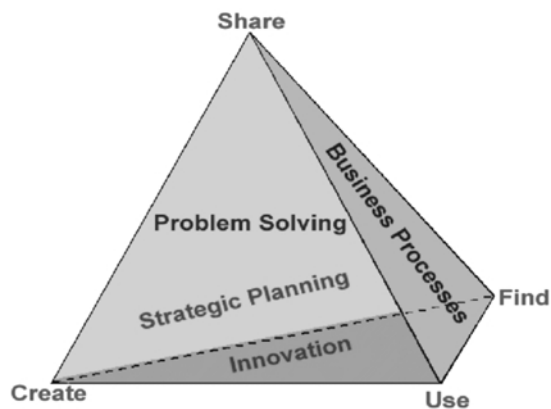
Nigel Oxbrow, Tfpl

Para eliminar estos miedos es imprescindible hacer entender al personal que, a pesar de todos los riesgos, la GC es una enriquecedora fuente de ideas nuevas, y por lo tanto, hay que animarles a participar. Es importante encontrar la manera de convertir el proceso de introducción de la GC en algo “ameno”, útil e interesante, que estimule a pensar con más imaginación.

La cultura de la que se parte y la buena disposición tienen una gran influencia a la hora de representar o de interpretar el conocimiento. Por ejemplo, está comprobado que en una situación de expansión de la organización y mejora de la situación laboral los trabajadores colaboran y cuentan más lo que saben.

Nigel Oxbrow, fundador y director de *Tfpl*, comenzó citando la principal conclusión de la conferencia *CKO Summit 1999*: “Para el futuro crecimiento lo importante no es el capital sino la capacidad. Y ésta se puede adquirir mediante alianzas y asociaciones con otras empresas”. A partir de aquí explicó cómo la GC debe ayudar a que la empresa tenga más capacidad y competitividad para adaptarse a su mercado. Las “alianzas” deben empezar en casa y no debe trabajar cada departamento o cada técnico por su cuenta.

El mercado demanda cada vez servicios más sofisticados, con mayor valor añadido, y es muy posible que si una empresa pierde capacidad o agilidad para estar acorde con esa demanda incurra en un grave riesgo, pues se produce un repentino distanciamiento-trampa (en palabras de **Oxbrow**) que si



Representación de “La información en la empresa” (Tfpl)

prospera puede llegar a aniquilarla en poco tiempo. Se refirió luego a la frase de **Sherman Woo**, de *US West*: “Una economía del conocimiento requiere capacidad para crear nuevas relaciones y poder satisfacer las cambiantes peticiones que hacen usuarios o clientes”. La GC proporciona las herramientas de análisis necesarias para evaluar los recursos existentes (conocimientos, habilidades, *know-how*, experiencia, comportamientos...) en la organización. Terminó presentando el “tetraedro de la información” que determina las relaciones empresariales actuales (ver figura).

Cómo formar comunidades

En el siguiente apartado de la conferencia intervinieron **Clive Holtham**, de la *City University Business School*, **Mark Baker**, del *Post Office Consulting*, y el ya citado **Robert Taylor**, para tratar de la construcción de comunidades con la finalidad de aumentar la competitividad. Es decir, más de lo mismo, pero con un enfoque más globalizador. Se analizaron tanto las comunidades virtuales como las reales: problemas para crearlas, funcionamiento y utilidad.

En algunos momentos hicieron referencia a la visión ecológica de la organización expuesta antes por **Snowden**, considerándola como un ser vivo y no como una máqui-

na de producir: “Sólo así es posible adaptarse rápidamente al entorno cambiante”.

Una idea interesante fue que, según los oradores, el aprendizaje más importante es informal y tiene lugar en el entorno inmediato de la persona. Ello concede más importancia a las buenas relaciones personales que a las bases de datos de conocimiento, sin desmerecer éstas, por supuesto. Una vez más, pues, se resaltaba la comunicación.

Taylor defendió el concepto de “*soft network*” (en nuestra traducción libre diríamos “red integral”) que según él es fundamental en una comunidad. Consiste en conectar personas con personas, personas con contenidos, y contenidos con contenidos, y a la hora de compartir hay que compartir la red entera. Es decir, que cuando alguien tiene alguna pregunta que no puede ser contestada con la información disponible en la red, sepa a quién dirigirse, y si todavía no recibe respuesta pueda ser reenviado a quien corresponda. Hay que compartir hasta los links.

«Aunque en muchos sitios suene utópica, la GC se percibe como la única forma que existe para que una institución pueda adaptarse de verdad a su entorno cambiante»

Chris Main, director de conocimiento para *Emeai* (Europa, Oriente Medio, Asia e India) en *Andersen Consulting*, enfatizó la necesidad de una constante inversión en formación, puesto que la actuación individual de las personas es la base del éxito en las empresas.

El tema de la formación permanente también fue crucial en la comunicación de **Tom Cannon**, de

la *Management Charter Initiative*, una oficina del gobierno británico. “Hay que reforzar constantemente las habilidades y capacidades de los trabajadores. Todos tienen que comprometerse a superarse y aprender nuevos conocimientos. “Ser una organización en estado de aprendizaje continuo hoy en día no es ya una opción, sino una obligación”.

«Se necesitan nuevos gatekeepers del conocimiento, comunicadores, facilitadores, negociadores, conectadores, canalizadores, acomodadores de ideas... Ellos serán los catalizadores de la nueva cultura de compartir»

Cannon también presentó la figura del “knowledge gatekeeper”, un profesional que asiste a conferencias y después redacta un informe para sus colegas, lee revistas y descubre artículos apropiados para los que estén interesados, etc. Hace años que se habla de esta función pero ahora está pasando de ser informal a constituirse en una profesión definida. A la hora de representar el conocimiento o informar por escrito, sea cual sea la forma que se utilice, el autor tiene que hacerlo de manera clara e inteligible para los usuarios. Por lo tanto tiene que conocerles bien: cómo piensan, qué es importante para ellos, y qué saben actualmente.

Algo sobre herramientas

Barry Mahon, a quien vimos reaparecer como consultor asociado a *Tfpl* —instalado a caballo entre Dublín y Luxemburgo—, se refirió a los diferentes tipos de software que permiten que la GC tenga una implementación real y cómoda, para extraer (capturar, *data*

mining), transformar y almacenar/presentar datos (portales, xml).

Explicó que cuando se decide implantar la GC se puede partir del software existente en la organización, pero en su opinión la mayoría de las veces esto da lugar a resultados pobres, pudiendo ser a la larga muy contraproducente. Los objetivos por los cuales se instalaron esos programas podían ser diversos y ahora haber ya cambiado. Además, en GC se necesita integrar bases de datos, documentos, imágenes, hojas de cálculo, páginas html y xml, mensajes de correo-e, etc. Citó varias marcas, pero aconsejó que cada uno analizara y comparara lo que hay, recomendando unas URLs¹.

Una prédica desde el sector documental

Lynne Brindley, de la *Univ. of Leeds*, alertó a los asistentes sobre el analfabetismo informativo (aunque ella prefiere hablar de “falta de fluencia informativa”) que aún existe en plena sociedad de la información o economía del conocimiento. Cualquier técnico o investigador debería saber qué información necesita, cómo buscarla y cómo valorar su cantidad y cualidad. “Nos estamos llenando la boca hablando de gestión del conocimiento y paradójicamente todavía hay muchísima gente que es capaz de reinventar la rueda”. Las preguntas que se hicieron en el coloquio que siguió a su intervención dieron a entender que **Brindley** había estado predicando sólo para los conversos...

Ahora lo que se lleva son las taxonomías

Alan Gilchrist, consultor de *Cura*, habló de “taxonomías” (del griego *táxis*=ordenación y *nómos*=ley) un término que los biólogos conocen bien y que últimamente empieza a sonar con frecuencia en el entorno de los buscadores y

de las intranets en relación a clasificaciones y categorizaciones. Como tantos otros, es uno de los pseudo-descubrimientos de internet, aunque parece que acostumbra a tener una acepción local o particular: “una taxonomía para una organización concreta”. *Taxonomies are ‘chic’* se había dicho también en la conferencia *Economic and business information (Ebic’ 2000)*, que tuvo lugar en Amsterdam el pasado mes de marzo.

Gilchrist se refirió a la futura necesidad de usar tesauros, listas de autoridades, y encabezamientos de materia (palabras familiares para los bibliotecarios-documentalistas, pero que algunos de la audiencia parecían oír por primera vez) en relación con la necesidad de indizar las intranets y los webs en general, aunque sea aplicando sistemas semi-automáticos.

Después de repasar los principales buscadores existentes, en su mayoría realizados sólo por robots, describió el *Open directory project* que con 1,7 millones de sitios web (mayo de 2000) pretende la selección y la indización humana de la Red con el trabajo de 24.000 personas voluntarias que se responsabilizan de 260.000 categorías o áreas temáticas concretas. El servicio se define como “república auto-gobernada”². *ODP* parece estar ahora bajo el control de *Netscape*.

Conclusiones

La GC requiere una sustancial inversión económica y de esfuerzo.

Las intranets y los programas de gestión de bases de datos son herramientas necesarias de soporte, pero lo básico es la cultura, una nueva filosofía de compartir el conocimiento, con todas sus implicaciones intelectuales y socio-laborales.

Es aconsejable crear un equipo que reciba todo el apoyo desde la

alta dirección para gestionarla eficientemente y para que sirva de enlace entre todos los miembros de la organización.

Deben establecerse canales de comunicación horizontal, eliminando la rigidez jerárquica. La “gestión del conocimiento” se está convirtiendo en la “gestión de la comunicación”.

«Posiblemente la GC no sea más que la fórmula del éxito de siempre: *aunar esfuerzos para conseguir objetivos comunes*. Pero ahora lo nuevo es que la información y el conocimiento son unos ingredientes mucho más vitales»

Finalmente, la formación es otro aspecto imprescindible en la nueva empresa. La experiencia y el conocimiento son fundamentales, pero hay que pensar en términos de una formación continuada de todos los empleados de manera que en conjunto sea la organización la que aprenda (*learning organisation*).

Bibliografía y notas

(1) http://directory.google.com/Top/Reference/Knowledge_Management/

http://programming.idg.net/crd_information_9-52588.html

<http://www.informationweek.com/732/km.htm>

Intranet study. Value analysis.

gregory.duthie@capgemini.co.uk

(2) *Open directory project:*

<http://dmoz.org>

<http://www.thebrain.com>

(3) <http://www.knowledge-management.co.uk>

http://www.knowledge-management.co.uk/km00/conf_presentations.asp

En este último URL puede encontrarse el texto completo de **Adrian Mears** y las transparencias y notas de los otros oradores.

(4) **Simms, Helen**. “KM: the vintage matures”. En: *Information world review*, n. 158, mayo 2000, p. 12 y 14.

Reportaje realizado por la Redacción de EPI.