

Sin espacio social no funciona el espacio digital

MUCHAS EMPRESAS INVIERTEN en “espacios digitales” para organizar la información que se considera más relevante para sus miembros, pero ese esfuerzo no siempre es apreciado por estos últimos. Resulta así que tanto o más importante que disponer de un espacio digital es disponer de una cierta cultura de uso de esa información organizada. O sea que hay que diseñar un “espacio social”, una serie de mecanismos que estimulen, motiven e incluso retribuyan la participación de los miembros de la organización. Esta solución no es, sin embargo, fácil de implementar.

Son muchas las empresas que se preguntan cómo puede ser que su intranet sea tan poco utilizada o tenga tan poco impacto en la generación de resultados, pese a la importante inversión realizada. La cosa es aún más dramática cuando el objetivo de la intranet es el intercambio de conocimientos entre los miembros de la empresa.

La pregunta tiene una respuesta muy simple, pero el correspondiente problema tiene muy difícil solución.

La respuesta es que un *espacio digital* (un conjunto de información y de instrumentos tecnológicos de intercambio) no es nada si no va acompañado de un *espacio social* (una serie de mecanismos de motivación, incentivación y reconocimiento que estimulen a las personas a hacer uso del espacio digital).

Dicho con otras palabras, a los instrumentos (espacio digital) debe acompañar una cultura (espacio social). Ambos elementos constituyen una ecuación multiplicativa: si uno de ellos es cero, el resultado es nulo, no importa lo relevante que sea el otro.

Desde el punto de vista de la gestión del conocimiento esto se puede interpretar como que hay dos estrategias básicas de organización del conocimiento:

—La “codificación”, por un lado, relacionada con la organiza-

Dos estrategias



ción de la información que ha podido ser explicitada en un documento y almacenada en bases de datos que son interrogables cuando se precisa.

—La “personalización”, por otro, consiste en poner en marcha mecanismos de intercambio social que permitan a quien tiene una pregunta encontrar a quien tiene la respuesta.

«Un ‘espacio digital’ no es nada si no va acompañado de un ‘espacio social’»

Toda organización debería definir cuál es el *mix* más adecuado entre estas dos estrategias. Así, por ejemplo, empresas que deben usar con frecuencia la misma información en situaciones diferentes deberían desarrollar una estrategia basada un 80% en codificación y un 20% en personalización. Mientras que otras que basen su valor en la creatividad, deberían hacer, quizás, justo lo contrario.



En cualquiera de los casos el objetivo final de esa combinación de *instrumentos de intercambio* y de *cultura de intercam-*

bio debería ser minimizar la distancia de cualquier miembro de la organización a la información que precisa en un determinado momento (sepa él cuál es o no, puesto que también hay que reservar un espacio notable al descubrimiento de información que, sin saberlo, interesa conocer). Quizá no sepamos hoy muy bien qué significa esa *distancia a la información*, pero sin duda en los próximos años tendremos que definir variables que la midan.

«El objetivo final de esa combinación de instrumentos de intercambio y de cultura de intercambio debería ser minimizar la distancia de cualquier miembro de la organización a la información que precisa en un determinado momento»

Así pues, la respuesta al problema es ésta: para que dé resultados, el espacio digital hay que “multiplicarlo” por uno social. Pero una cosa es saber cuál es la solución y otra muy distinta desarrollarla. Se pueden construir sistemas de información complejos y no saber encontrar la manera de motivar a las personas para que compartan sus conocimientos.



Se han escrito, y se están escribiendo, muchos libros sobre cómo crear una cultura de intercambio. Véase, por ejemplo, el texto “*Creating a knowledge sharing culture*” en:

<http://www.apqc.org/pubs/DispPub.cfm?ProductID=1084>

«Todo espacio digital orientado al intercambio de conocimiento tiene que estar dirigido, en el fondo, hacia la satisfacción de algún tipo de agenda personal de los empleados»

Deberíamos empezar por recordar algunos escollos ya tradicionales para el desarrollo de un espacio social de intercambio de conocimientos que constan, en parte, en una entrevista al director de gestión de conocimiento de *Texaco*, disponible en:

<http://www.fastcompany.com/online/50/leadingedge.html>

1. La aportación de conocimiento por parte de las personas es voluntaria.
2. Las personas saben más de lo que dicen y dicen más de lo que pueden escribir.
3. Las personas sólo saben lo que necesitan cuando necesitan saberlo.

En otras palabras, no hay intercambio posible si la gente no quiere intercambiar. Entre otras razones, puede que no quiera intercambiar porque no haya un estímulo para hacerlo. Por eso no es de extrañar que cada vez más empresas estén pensando en conectar la aportación de conocimientos realizada por parte de los empleados

con el sistema de retribución (económica) o de reconocimiento (social) vigente en la empresa.

En este sentido hay un buen artículo sobre el mecanismo de retribución por el conocimiento aportado por empleados que ha desarrollado *Knexa*, en:

<http://www.knexa.com/cgi-bin/htmls.cgi/07160.2.1830660420500020479>

http://www.cio.com/knowledge/editt/091301_web.html

Por otro lado, todo espacio digital orientado al intercambio de conocimiento tiene que estar dirigido en el fondo hacia la satisfacción de algún tipo de agenda personal de los empleados. La gente se pregunta siempre “¿y a mí qué me importa eso?”. Si la respuesta es “nada”, las personas no contribuyen en absoluto (y no porque no quieran, sino porque la presión del tiempo les hace invertirlo en otra cosa que satisfaga mejor su agenda).

«Se pueden construir sistemas de información complejos, pero otra cosa es encontrar la manera de motivar a las personas para que compartan sus conocimientos»

Además, muchas personas no saben lo que saben (aunque, desgraciadamente, también los hay que no saben que no saben nada). Es importante diseñar mecanismos que permitan a los empleados descubrir lo que conocen. Así, por ejemplo, hay empresas en las que se rellena de oficio algún tipo de boletín de incidencias, en el que al finalizar un turno de trabajo los empleados sintetizan con qué problemas se han encontrado y cómo los han resuelto.

Esto, que es claramente conocimiento práctico, es para ellos un simple trámite administrativo por el simple hecho de que así se les ha presentado siempre. Pero ese mismo *input*, puesto de otra forma, podría ser presentado como componente de un espacio de conocimiento. También acostumbra a ser cierto que muchas personas tienen menos dificultades en explicar lo que tienen en la cabeza hablando que escribiendo. Por eso es fundamental encontrar mecanismos de aportación e intercambio de conocimientos que sean amenos y estimulantes, tan fáciles como explicarlo hablando.

«Es fundamental encontrar mecanismos de aportación e intercambio de conocimientos que sean ‘divertidos’ y estimulantes, tan fáciles como explicarlo hablando»

Una forma de hacerlo es a través de un “mercado de preguntas/respuestas”: un mecanismo fácil de usar que permita a unos buscar el conocimiento que necesitan cuando lo necesitan, o sea, hacer preguntas, y a otros aportar lo que saben cuando se presenta la necesidad, es decir, responder preguntas, de una manera muy parecida a la oral (o sea, con menos formalismos que cuando uno hace una entrada en una base de datos y con más eficacia que cuando busca en un motor de búsqueda mecánico). Véase al respecto, por ejemplo, el mecanismo de preguntas del *New York Times*, *AbuzzK*.

<http://www.abuzz.com/>

Definir las características de tal tipo de mecanismo de localización

de conocimiento *just-in-time* (cuando se precisa), parece más práctico que seguir construyendo esos inmensos repositorios de información *just-in-case* (por si acaso).

Finalmente, la idea de que al espacio digital debe acompañarle un espacio social tiene aún más sentido si se tiene en cuenta el triple rol que todo empleado deberá adoptar en el futuro.

Si hoy debemos disponer de información y conocimientos para poder hacer nuestro trabajo, ya empieza a ser una realidad que también debemos aprender para poder innovar en productos y servicios (las propias personas como repositorio de creatividad, de ideas que garantizan los productos y procesos con los que nos ganaremos la vida en los próximos años). A estas dos actividades de conocimiento (información para trabajar, aprendizaje para

innovar) les acompañará cada vez más la de enseñar lo que se sabe.

Sin entender la empresa como un lugar donde se dispone de información, se aprende a innovar y se enseña lo que se sabe y lo que se aprende, o sea, sin una dinámica de generación de conocimiento permanente, la empresa va hacia un futuro más bien gris.

Alfons Cornella
cornella@infonomics.net