

# DE LOS DATOS AL CONOCIMIENTO COLECTIVO

Actualmente, la palabra Información aparece con gran profusión en la empresa y su entorno pudiéndose oír o leer expresiones tales como:

- El volumen de Información crece exponencialmente.

- Mucha Información queda obsoleta rápidamente.

- Gracias a las nuevas tecnologías, se puede obtener la Información necesaria en un tiempo muy corto.

- La Información se distribuye prácticamente sin coste. Tiene el mismo coste para el productor de un documento en Internet si los "navegantes" bajan diez copias o miles.

- Una parte cada vez mayor de la actividad económica está concentrándose en la creación, manipulación y distribución de la Información.

- Antes, la Información ayudaba a crear valor en los productos. Ahora la Información es el producto.

- Estamos en la Sociedad de la Información.

Sin embargo, en todas estas expresiones no acaba de quedar claro a qué Información se refieren o, dicho de otra forma, ¿qué es Información? Para contestar podemos, como siempre, recurrir al Diccionario de la Lengua Española de la Real Academia. Allí, vemos que nos proporciona 17 acepciones. De entre ellas destacamos:

- "Comunicación o adquisición de Conocimientos que permiten ampliar o precisar los que se poseen sobre una materia determinada".

- "Conocimientos así comunicados o adquiridos".

Partiendo de estas definiciones, podemos intentar precisar más en lo relativo a la Información en el mundo empresarial, donde suelen distin-

guirse tres niveles en la Información: Datos, Información propiamente dicha y Conocimiento. Por ejemplo, si se realiza una encuesta entrevistando a 4.000 personas, se obtienen gran cantidad de datos, que, tratados con las técnicas de la Estadística, permiten obtener Información: medias, modas, tendencias...

Con esta Información los expertos en *marketing* de la empresa pueden tomar decisiones para actuar como pueden ser seleccionar un colectivo al que dirigir una nueva campaña de ventas, o diseñar nuevos productos. Así, la Información se ha convertido en Conocimiento.

Siguiendo con el ejemplo, ya hemos conseguido que nuestros expertos en *marketing* amplíen o precisen sus Conocimientos. Sin embargo, no tenemos todavía Conocimiento colectivo. Si estos expertos dejan nuestra empresa, se llevan consigo el Conocimiento. Para tener el Conocimiento colectivo necesitamos que éste quede de forma útil en la empresa. El recipiente donde depositarlo es el Sistema de Información (S.I.).

Las empresas siempre han contado con Sistemas de Información más o menos rudimentarios de acuerdo con los medios de que disponían en

Luis A. Molina Igartua  
Dr. Ingeniero Industrial  
Iberdrola Diversificación, S.A.

importante no confundir las herramientas (la Informática y las Telecomunicaciones) con lo fundamental que son los contenidos

La gestión de la Información es un asunto complejo, que puede esquematizarse en:

- Capturar la Información, para lo cual es de la mayor importancia contar con las fuentes necesarias, como son las tradicionales (libros, revistas, artículos ...), las internas de la empresa y las que se generan por el contacto de las personas de la empresa con el exterior. A estas fuentes se ha unido recientemente Internet, donde, cada vez más, se puede encontrar Información muy válida si se cuenta con suficiente habilidad y paciencia.

- La Información capturada debe ser almacenada en las bases de datos de forma que pueda ser útil para el colectivo. Sin embargo, éste no es un trabajo rutinario ya que, como el volumen de Información es enorme, tan sólo se puede almacenar una mínima parte. Por tanto, es necesario decidir qué Información será la más útil en el futuro ya que almacenamos

Datos → Información (Datos organizados de forma útil) →  
→ Conocimiento (Información asimilada)

cada época. La Innovación que se ha producido recientemente consiste en que ahora se dispone de herramientas que permiten crear y mantener los S.I. con cierta facilidad. Actualmente, quizá podríamos definir el S.I. como el continente de los Datos / Información / Conocimiento. Aquí es

algo que en este momento no tiene valor para nosotros, en la confianza de que en el futuro pueda tener mucho valor. Sólo la Información correcta en el momento adecuado tiene valor.

En este proceso de almacenamiento, la Información debe quedar

ordenada de forma que puedan acceder a ella incluso las personas de la organización con menos habilidades y facilitar así las búsquedas futuras. Los documentos deben quedar indexados a "texto completo" y con los vínculos y saltos necesarios para navegar con comodidad.

- El siguiente paso consiste en convertir los Datos e Información almacenados en Conocimiento, me-

cesarios de depuración y mantenimiento.

Los Sistemas de Información deben diseñarse a medida de las necesidades de la empresa. Es complicado acertar con el punto justo, ya que, ante la posibilidad de quedarse corto, se tiende a sobredimensionar el Sistema, produciéndose una sobreabundancia de Información perniciosa (aquí también es peor pasarse que

"groupware" con capacidades de replicación selectiva y procedimientos eficaces para controlar el acceso de los usuarios.

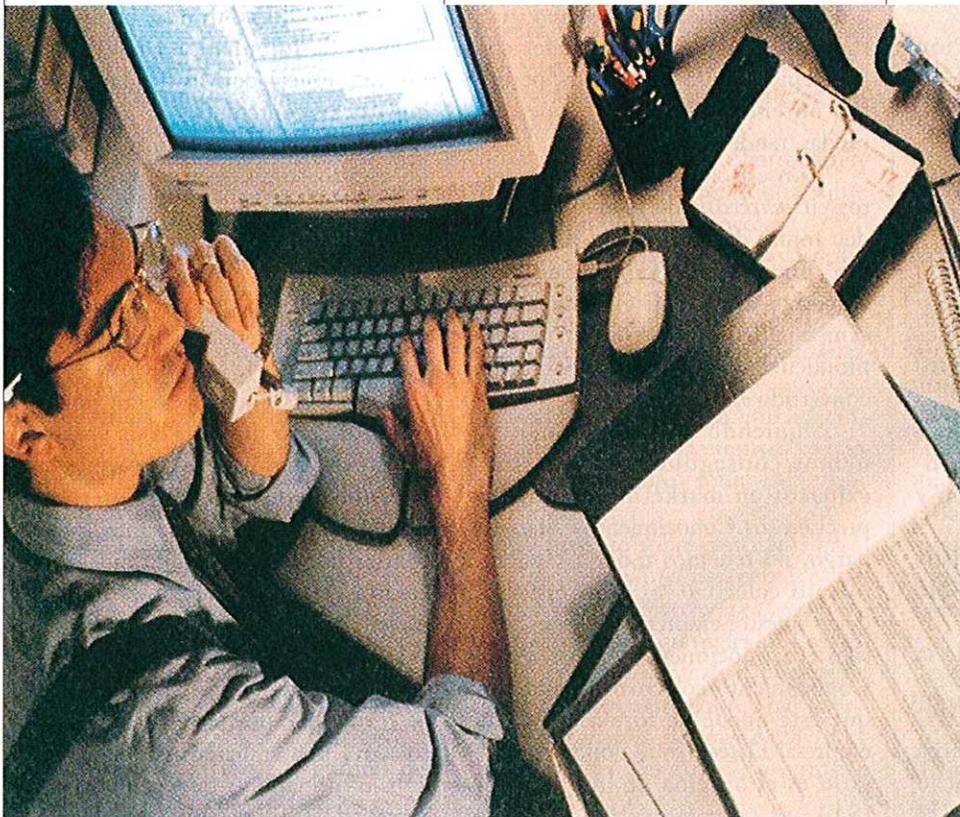
Es necesario también recordar que este concepto de Trabajo en Grupo exige la participación abierta de todas las personas. Los clientes deben ser también proveedores.

- Ayudar a implantar el concepto de la Oficina sin papeles, ya que, ante el enorme volumen de Información que hoy día se maneja, el soporte-papel (tan querido por muchos de nosotros) es ineficiente. Por estas montañas de Información sólo es posible moverse con comodidad si se utiliza la Informática y se estructura la Información adecuadamente. Es necesario, por tanto, habituarse a leer en la pantalla del ordenador y aprovechar suficientemente las ayudas a la navegación.

- El S.I. debe servir también para alcanzar y expandir la visión estratégica de la empresa; es decir, la visión que del futuro de la empresa tienen sus empleados. Es habitual en las empresas redactar planes para el futuro, definiendo qué futuro desean y cómo esperan conseguirlo. Incluso, en ocasiones, se diseñan planes muy detallados

con numerosos documentos tanto con las descripciones como con proyecciones económicas a varios años. Una vez redactados estos planes y bien encuadrados, es necesario que se pueda acceder a ellos con facilidad (la oficina sin papeles) a la hora de tomar decisiones, dando así valor al esfuerzo de planificación.

- Una parte importante del S.I. son las Comunicaciones, que deben estar diseñadas para, por una parte, transmitir lo más sencillo y efímero mediante el correo electrónico, así como permitir la replicación de las bases de datos (trabajo en grupo).



dante los correspondientes procesos de análisis y síntesis, y depositar este Conocimiento en nuestras bases de datos. Deben crearse documentos breves, que no exijan mucho tiempo para su lectura y siempre con ayudas del tipo "si quiere profundizar pinche aquí".

- Desgraciada o afortunadamente, en la actualidad todo cambia con gran rapidez. Así, después del esfuerzo realizado, nos podemos encontrar que parte del Conocimiento colectivo se ha quedado obsoleto y ya no es útil. Por tanto, hay que eliminarlo del Sistema mediante los procesos ne-

quedarse corto). Por tanto, deberán tenerse muy claros los objetivos que se pretenden con el S.I. y dimensionarlo de acuerdo con ellos.

Entre los objetivos aplicables a gran número de empresas se pueden destacar:

- Favorecer el Trabajo en Grupo, que podemos definir como "compartir la Información en tiempo real", es decir, que en todas las sedes de la organización se disponga de la Información necesaria en un tiempo máximo predeterminado de, por ejemplo, una hora. Para ello es preciso contar con una buena herramienta de

- Por último, el S.I. debe proporcionar seguridad a sus usuarios. Deben éstos tener la confianza de que la Información depositada no se perderá ante pequeñas o grandes catástrofes y que no llegarán intrusos a esa Información. Para ello, actualmente se cuenta con poderosas herramientas (*back-ups, firewalls, proxies*, controles de los accesos...), que, integradas adecuadamente en el S.I. y gestionadas con eficacia, pueden proporcionar un alto nivel de seguridad.

Evidentemente, todo esto afecta a la Cultura de la organización ya que añade grandes dosis de transparencia en la gestión de la Información y el Conocimiento. Si en la empresa se practica la opacidad en exceso y se desea introducir claridad, éste es el instrumento para conseguirlo. Sin

embargo, antes de iniciar un proceso de gestión del Conocimiento, deben conocerse las dificultades que entraña, especialmente las propias de la resistencia al cambio. Muchas personas de la organización pueden considerar de buena fe que este es un proceso inútil o incluso perjudicial, propio de los sistemas centrales y que ellos no deben participar o incluso que deben oponerse.

Para intentar minimizar la resistencia es necesario propiciar que se den algunas condiciones:

- La Dirección de la empresa debe involucrarse directamente en el proceso, iniciándolo con el típico documento de Declaración de Autoridad y apoyándolo activa y continuamente.

- La empresa debe nombrar un responsable directo y situarlo en un nivel alto de su organigrama. Se precisa un tipo de persona especial, que crea en estos asuntos y a la que no atemoricen las incomprendiones ni las resistencias con las que, previsiblemente se va a tropezar.

- Es necesario tener muy claro que el Conocimiento colectivo no es “gratis” y, por tanto, que hay que invertir tiempo y recursos económicos, confiando en que se va a obtener una rentabilidad muy alta.

- Hay que informar y formar al personal sobre el proceso y cómo deben intervenir en él.

- Por último, en ocasiones pueden producirse resistencias irracionales que exijan que se haga efectiva la autoridad. ■