

Si la empresa es información, el sistema de información son las personas

Capital social para crear capital intelectual en las empresas

¿Por qué existen las empresas? Pues porque todavía no es posible acudir a un "mercado" de "componentes" y conseguir una "integración automática" de los mismos. O sea, alguien tiene que "organizar" las partes, creando valor en el proceso.

La verdad es que ya existen sectores en los que se está cerca de una integración automática. En la industria de contenidos, por ejemplo. Existen espacios en Internet en los que los contenidos se "componen" solitos a partir de una fuente de contenidos sindicados. Véase, por ejemplo, como Octopus (<http://www.octopus.com>) permite a un usuario confeccionarse una página personalizada a partir de contenidos que proceden de espacios digitales distintos.

Pero mientras llega esta integración automática a otras industrias, tendremos que seguir pensando en las empresas como las "soluciones" para la integración inteligente de componentes.

Para que las empresas consigan ser eficientes en esa "integración inteligente" es preciso que creen un espacio social dónde las personas puedan compartir sus conocimientos. Un espacio donde el conocimiento "individual" de cada persona (tanto tácito -o sea, el know-how, como el explícito -o sea, el know-what) se pueda combinar con el de las demás, para generar un conocimiento "organizativo".

Pero para que ese "intercambio y combinación" de conocimientos individuales pueda producirse es preciso que exista un cierto ambiente que lo permita, y, más aún, que lo estimule. Así pues, las empresas serían espacios donde la socialización permite el intercambio provechoso de conocimientos.

En otras palabras, el know-how de la suma (o multiplicación) de los individuos se puede convertir en cash-flow de la organización porque aquellos están dispuestos a colaborar con los demás, a compartir lo que saben, y a escuchar y criticar constructivamente a los demás.

Así pues, las empresas deben construir y "mimar" un "capital social", un entorno de confianza, reciprocidad y cooperación, para que pueda generarse conocimiento organizativo.

Dicho en forma de una ecuación causal: la existencia de un capital social en la empresa genera un entorno de predisposición a la colaboración, que hace posible la creación de capital intelectual colectivo.

Sobre el capital social se está escribiendo mucho. Quizás el libro del que más se habla es el *Bowling Alone* ("remando solos") de Robert Putnam (<http://www.amazon.com/exec/obidos/ASIN/0684832836/infonomia>), donde se señala como la sociedad norteamericana se está "individualizando" en exceso. Otro libro al respecto, que me ha impresionado mucho, es el último de Francis Fukuyama, *The Great Disruption* (<http://www.amazon.com/exec/obidos/ASIN/0684865777/infonomia>).

Pero, más en concreto, el impacto de disponer de un buen "capital social" (en el sentido del término utilizado en este artículo) en la generación de capital intelectual en las empresas, está muy bien razonado en el artículo (ya clásico) de Nahapiet y Ghoshal de 1998, que está disponible, por ejemplo, en http://www.ebuss.dk/ebuss/kurser/downloads_B9/nahapiet-ghoshal1998.htm. Es un artículo publicado en 1998 en la *Academy of Management Review*, algo duro de leer, pero repleto de interesantes ideas.

En fin, que parece que por fin nos vamos a dar cuenta de lo importante que es reconocer que somos "seres sociales", que la conversación y el diálogo están en nuestro "código genético", y la colaboración es clave para la generación de conocimiento.

Finalmente, entre las razones que vamos a primar a la hora de escoger un lugar de trabajo también estará la "riqueza social" de la población del lugar, o sea de la ciudad donde la empresa está instalada. Porque, como bien dice Richard Florida en http://www.fastcompany.com/online/42/pp_florida.html, la gente que tiene poco tiempo (los técnicos de la nueva economía) quieren que el poco que tienen les cunda en la comunidad en la que viven... Y quieren que su carrera profesional vaya acompañada de un "portafolio de experiencias" vitales...

O sea, capital social como clave para generar conocimientos (riqueza del capital intelectual) en la empresa, y capital social en tu ciudad como elemento básico para disfrutar de una "vida con sentido"...

Habéis estado viviendo todo este tiempo en el "Espacio Blanco", sin saberlo...

El pasado mes de noviembre lanzamos una encuesta a nuestros lectores, para saber qué les gustaba más de nuestro espacio Infonomia.com, qué esperaban de nosotros, qué esperaban del futuro. Los resultados de la encuesta nos dan una idea bastante precisa de lo que esperan de Infonomia.com. Y, por otra parte, nos indican que son un colectivo muy especial: "optimistas digitales", "dinamistas", gente que espera del futuro transformaciones positivas, gente que le gusta que les hagamos pensar en cómo va a cambiar su profesión, su trabajo, su empresa, su vida... Lo que no sabían es que habitan el "espacio blanco" de sus empresas...

¿"Espacio Blanco"?... Este concepto lo he encontrado en una emocionante lectura incluida en el número de Febrero de 2001 de la Harvard Business Review (p102), titulado "Managing in the WhiteSpace", de M. Maletz y N. Nohria (resumen, y texto de pago, en <http://www.hbsp.harvard.edu/products/hbr/feb01/R0102G.html>).

La idea principal del texto es que la innovación en una empresa no se genera en las actividades tradicionales, en el día a día, en los procesos que generan la facturación de la manera habitual ("cómo hacemos las cosas aquí"), en el espacio dirigido y controlado por el "presupuesto" de la organización.

Sino que se genera en un espacio más informal, dónde no hay reglas, dónde la autoridad se difumina, donde funciona el liderazgo basado en el prestigio más que en la autoridad o la jerarquía, en el atrevimiento, en la ruptura de reglas preestablecidas, y a dónde no llega el presupuesto "formal".

Frente al "espacio negro" de la organización (el conjunto de actividades diseñadas y gestionadas para sacar rendimiento a las oportunidades de negocio conocidas y probadas), aparece el "espacio blanco" de los innovadores internos, en el que se apuesta por oportunidades nuevas, frecuentemente oportunidades radicalmente nuevas, con un mayor grado de incertidumbre, y con un mayor riesgo...

Después de leer el artículo, he descubierto que he estado viviendo es este "espacio blanco" durante prácticamente toda mi vida profesional. Me he sentido identificado con la descripción del innovador interno que, partiendo a veces de la nada, sin presupuesto, pone su empeño, su energía y su ilusión, en una idea convencido de su interés (y, aunque no siempre, de su viabilidad). Tengo que confesar que he dispuesto casi siempre de muy poco presupuesto, y que he tenido que "robar" recursos de aquellos que los tenían para poder transformar las ideas en proyectos pilotos y, más tarde, en realidades, a veces rutilantes...

Y ese robo se ha materializado, frecuentemente, en disponer de parte de su tiempo, en muchas ocasiones, fuera de su horario laboral.

Este mismo proyecto, Infonomia.com, ha sido posible porque mucha gente ha colaborado con más que su trabajo: lo hace con pasión. Gracias!

El innovador informal, este que aparece de la nada (yo mismo empecé ordenando papeles en un parque tecnológico...) está movido por una energía que los especuladores nunca podrán entender. Posiblemente el innovador del espacio blanco busca demostrar al mundo que su idea tiene sentido, y espera más "reconocimiento" que hacerse rico.

En el artículo que he citado se comenta en qué situaciones tiene sentido que emerja el "espacio blanco" en una empresa. Baste decir aquí que una de las más claras es aquella en la que la empresa tiene tanto éxito con lo que hace normalmente, que no tiene el más mínimo estímulo para probar nuevas aventuras. He vivido dos veces esa situación...

Y en este punto lo que se dice en el artículo coincide bastante con lo que dice Christensen en su ya famoso "Dilema del Innovador" (<http://www.amazon.com/exec/obidos/ASIN/0066620694/infonomia>), las innovaciones sostenibles son desarrolladas por las empresas ya establecidas (sólidas), pero las innovaciones "disruptivas" (radicales) son desarrolladas por empresas nuevas, o, como ya hemos dicho, en el "espacio blanco" de empresas tradicionales...

Lo que digo puede parecer sorprendente. Las grandes empresas alardean de ser muy innovadoras, y más en los que tiempos que corren (la "economía del conocimiento"). Pero mi impresión es que en la mayoría de ellas prima el "presupuesto" más que la "visión"...

Los directivos deben mimar a la gente que se mueve en el "espacio blanco". Personalmente espero de la gente con la que trabajo que me sorprenda con nuevas ideas (especialmente con ideas que nos aporten "futuro sostenible"...). El directivo se debe centrar en que la maquinaria del "espacio negro" (la que genera el cash-flow) funcione a la perfección... pero, de ninguna de las maneras, tiene que poner obstáculos a que el "espacio blanco" surja, se desarrolle, y madure...

Más tarde, deberá ver como integra esa madurez en el espacio negro, esperando que aparezca una nueva generación de innovadores internos que lo ponga de nuevo "todo" en cuestión...

Un buen ejemplo de todo esto, de cómo una empresa "mima" la innovación, el espacio blanco: Corning (véase un fantástico artículo sobre cómo innovan en <http://www.fastcompany.com/online/40/corning.html>).

Educación digital como estrategia de conocimiento

En la "economía del conocimiento" la innovación ya no es un capricho: es algo esencial para mantener la "máquina del valor" funcionando. En esta situación, generar conocimiento es sustancial. Por tanto, sin duda habrá dos temas fundamentales en la agenda de los próximos años: 1) cómo utilizar las tecnologías para que "aprendamos" más y mejor, y 2) cómo utilizar las tecnologías para mejorar en la "gestión del conocimiento" que desarrollamos. En este mensaje comentaremos el impacto en el aprendizaje, y en el siguiente trataremos de la gestión del conocimiento.

A pesar de los titulares de los periódicos, hemos entrado en una economía (contexto) con unas nuevas características: una "economía del conocimiento". Una economía donde el valor reside en transformar las ideas en beneficios, y donde la aplicación de conocimiento diferencial te permite generar productos con mayores márgenes. Y en todo ello, aprender es el principal "lubricante".

Que necesitamos aprender hoy más que nunca es una obviedad. Uno lo entiende perfectamente cuando abre las páginas de ofertas de trabajo de cualquier periódico. Lo que no

está tan claro es qué debemos cambiar para virar la orientación actual de los sistemas de información, más dirigida a la optimización de procesos transaccionales, hacia una orientación a la mejora de la localización, metabolización, y distribución, de conocimiento en una organización.

Sobre este interesante tema hay un reciente artículo que me ha resultado de interés, aunque es algo duro de roer. Se trata del texto "Knowledge innovations: the endless adventures", de Anthony G. Oettinger, de la Universidad de Harvard, publicado en el Bulletin de la ASIST, en su número de diciembre-enero 2001 (disponible en <http://www.asis.org/Bulletin/Dec-01/oettinger.html>). La idea de base de su artículo es clara: hasta ahora las tecnologías nos han servido para cambiar la "forma" (el formato) y la "energía" (el proceso) de la información, pero ahora nos queda lo más delicado, y a la vez lo más valioso: la "sustancia" (la búsqueda del significado).

La tecnología nos ayudará, posiblemente, a mejorar la forma en qué comunicamos nuestras ideas. La visualización de información, por ejemplo, nos debe servir para condensar mejor lo qué queremos decir, y disminuir la "carga de la comprensión" (el esfuerzo por entender) del lado del receptor, para pasarlo al lado del emisor. Pero, aparte de la influencia de la tecnología, el punto fundamental es que aprendamos cómo aprendemos... y que mejoremos en las formas en qué aprendemos...

Y aquí es donde creo que está el verdadero reto: en innovar en la forma en que diseñamos e implementamos un proceso de aprendizaje. Lo que hemos visto hasta ahora en "educación online" deja, en mi opinión, mucho que desear, porque se trata casi siempre de "enseñanza programada". Se trata de materiales pensados por alguien para que otro vaya siguiendo en un cierto orden.

Me parece mucho más lógico lo que proponen innovadores como los de CognitiveArts (<http://www.cognitivearts.com/>). Partiendo de las teorías y experiencias de Roger Schank, un teórico de la cognición norteamericano, esta empresa diseña "experiencias de aprendizaje" que parten de la idea de que "sólo aprendemos cuando nos equivocamos". Más concretamente, las personas aprenden haciendo, cometiendo errores, y escuchando entonces los consejos que te dan personas con más experiencia (aquellos que se han tropezado antes con el problema).

Se trata de mezclar, pues, una emulación de la idea del "aprendiz" (el que aprende de alguien que sabe más, y que le transmite más conocimiento tácito que explícito), con la de "simulación" (que, curiosamente, se ha utilizado básicamente en el "entrenamiento" de profesiones con alto riesgo, como la de los pilotos de avión).

Así, las tecnologías no deben servir sólo como un medio de distribución de materiales educativos, sino como una "palanca" para cambiar y mejorar las "experiencias educativas" en el proceso de aprendizaje.

Aprender es un arte. Pero la tecnología puede hacernos aficionados al mismo. Esta es la idea.

Gestión del conocimiento: un reto socio-técnico

Si tuviera que resumir cuál es el impacto de Internet en la empresa diría que consiste en ayudarla a comprar mejor, a conseguir mayor productividad (mayor eficiencia, menores costes), y a vender mejor. La dimensión de este impacto es todavía reducido quizás porque para conseguir verdaderos rendimientos tenemos que cambiar nuestros procesos (nuestras formas de trabajo). Hacer lo mismo pero con Internet no es tan rentable, posiblemente, como hacer nuevas cosas con Internet. El problema es que nos cuesta cambiar la manera en qué hacemos las cosas.

Es por eso que, en mi opinión, Internet debe jugar un papel muy importante en la detección de "lo nuevo". Así, el esquema comprar mejor, mayor eficiencia, vender mejor, quedaría

complementado con el esquema "obtener ideas, gestionar conocimiento, mejorar el interfaz con el cliente". Así, estaríamos en la interesante situación de que Internet nos podría servir, como "fuente de ideas", para entender cómo Internet puede sernos de utilidad.

Internet es, pues, a la vez "observatorio" (ver qué se hace en el mundo con Internet, o sea, hacer "inteligencia competitiva") y "taller" (aplicar Internet para cambiar la manera en la que hacemos las cosas).

Por todo esto, creo que la función de Internet en la gestión del conocimiento es fundamental. Para obtener ideas del entorno, para mejorar el flujo de ideas en la empresa, y para aprender de la "conversación" con el mercado.

La gestión del conocimiento parte de un principio fundamental: el conocimiento es el único recurso que incrementa su valor con el uso. No degenera, y cuanto más lo usa una persona, cuanto más lo metaboliza, más valor genera. O sea, el conocimiento no degenera, sino que genera valor.

Existen muchos textos sobre gestión del conocimiento. La mayoría son del tipo bla-bla-bla. O sea, "la gestión del conocimiento es muy importante..."

Pero empiezan a aparecer textos más instrumentales, más de "cómo se hace". Un ejemplo es el libro "Managing Knowledge", de Probst, Raub y Romhardt (<http://www.amazon.com/exec/obidos/ASIN/0471997684/infonomia>). El libro citado presenta las diferentes partes de una estrategia de gestión del conocimiento en la empresa ("building blocks"). Los componentes principales de esa estrategia son ocho:

1) Objetivos de conocimiento: qué conocimiento necesitamos en la organización, cuál es nuestra "visión de conocimiento", nuestra cultura, qué importancia tiene el conocimiento en nuestra estrategia. Hay organizaciones para las que el conocimiento es fundamental (3M, por ejemplo, vive de generación constante de nuevos productos, mientras que otras empresas viven de ideas y procesos generados cuando aún había dinosaurios sobre la Tierra...).

2) Balance de conocimientos: dónde está el conocimiento en nuestra organización, quiénes son los expertos, qué saben, mapas de conocimiento ("yellow pages"), etc. Hay que determinar qué sabemos, y, quizás más importante, qué no sabemos. Aunque la verdad es que, en muchas ocasiones, la paradoja es que mucho conocimiento que reside en la empresa es "el" gran desconocido por parte de la propia gente de la empresa ("if only we knew what we know..."). La empresa es, a menudo, un conjunto de "islas de conocimiento". Las "auditorías de información" son un método para determinar lo que sabemos, y lo que desconocemos (véase, a este respecto, el próximo libro "Managing Knowledge Successfully : From Information Audit to Knowledge Management").

3) Adquirir conocimientos: una vez sabemos qué información necesitamos, hay que conseguirla. Y aquí hay que combinar nuestras capacidades de generación interna de conocimientos con la identificación de lo que existe en los "mercados exteriores de conocimiento". Aunque la manera principal de obtener conocimientos es, al menos hoy por hoy, "capturar gente capaz". La tecnología tiene aquí unas posibilidades enormes, pero hay que aprender a utilizarla como instrumento sistemático de captura de información. Los agentes (<http://www.botspot.com/>) quizás tienen aquí la palabra.

4) Desarrollar conocimientos: frecuentemente, no hay suficiente con el conocimiento que podemos adquirir en el "mercado". Hay que desarrollar nuestro propio conocimiento. Aquí hay que ver cómo la tecnología nos puede ayudar a generar conocimiento combinando el conocimiento que ya tenemos (cómo aprovechamos al máximo el "motor de Nonaka", como comento en mi libro). El reto está en utilizar la tecnología para crear un mecanismo de generación de "conocimientos colectivos". Y aquí empezamos a tener sorpresas muy agradables. Por ejemplo, hay aparatos como Mimio (<http://www.mimio.com/>) que pueden cambiar la forma en qué trabajamos juntos. O programas como Groove (<http://www.groove.net/>)

que permiten dar un salto importante en la dirección de generar documentos colectivamente, a distancia.

5) Compartir conocimientos: Uno de los problemas principales en la gestión del conocimiento es que este sea compartido por quiénes deben compartirlo. Aquí la tecnología ayuda, pero el problema es más humano que técnico. Primero hay que determinar quién precisa conocimiento, para después ver cómo se le hace llegar el mismo. Hay que desarrollar mecanismos de incentivos, y cambiar la cultura de que "el conocimiento es poder" (poder que no quiero compartir, claro está).

6) Uso del conocimiento: en las organizaciones hay en demasiados casos mucho conocimiento que no se usa. Una de las razones es que está mal organizado, y no se encuentra. Pero en muchas ocasiones, el problema es más grave: no sabemos cómo incorporar nuevo conocimiento al conocimiento que ya tenemos. "Aceptamos nuevo conocimiento sólo si vemos claramente las ventajas que nos aporta". Nuestras rutinas habituales nos comen... La tecnología, en forma de "simulaciones" que indiquen las ventajas de hacer las cosas de otras maneras, tiene aquí un papel fundamental para ayudarnos a introducir nuevo conocimiento en nuestra saturadas mentes. Aquí está claro, pues, que una cosa es la "infraestructura" y otra el "uso" del conocimiento. Y para que mejore el uso del conocimiento, quizás lo más importante es crear una "condiciones de trabajo", un ambiente, que permita aprender (si uno no puede encontrar un espacio para concentrarse, la Intranet más rutilante no sirve para nada).

7) Mantener el conocimiento: Una vez que sabemos qué conocimiento queremos, que lo distribuimos, etc., hay que asegurarse de que permanezca en la organización. Es un recurso que ha costado mucho de desarrollar, pero sólo es un activo si es utilizable, en cualquier momento. Lamentablemente, mucho conocimiento se almacena en forma de "neuronas sinaptizadas" en la mente de personas. Y eso es muy difícil de retener por medios mecánicos. Por tanto, curiosamente, la mejor forma de preservar el conocimiento es diseñar una política inteligente de recursos humanos, donde se entienda que las personas son la principal base de datos de la organización. Cuando la gente se va, se van las ideas, y se produce la "amnesia corporativa"... Aquí la tecnología ayudará, pero aún tardará...

8) Medida del conocimiento: finalmente, todo este esquema se completa con algún mecanismo para medir el valor del conocimiento disponible, o su nivel de utilización, o, aún más complicado, cómo afecta a la generación de beneficios en la organización. La tecnología nos debería ayudar aquí a construir "cuadros de mando" para seguir, día a día, el impacto del know-how en el cash-flow.

La gestión del conocimiento es fundamental para el futuro. Y la buena gestión consistirá en la "multiplicación" de mejores prácticas en procesos cognitivos y mejores tecnologías para el proceso de información.

O sea, lo "socio" por lo "tecno"...