

“LA GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN EN LA NUEVA ECONOMÍA”

SÍNTESI

L'article comença parlant de la importància de la de la gestió del coneixement individual i col·lectiu per a la millora dels serveis, l'eficàcia dels processos i la optimització de la producció de les empreses. Cada cop més, la competitivitat de les empreses dependrà de com gestionen la relació entre la informació crítica i el coneixement crític dels seus treballadors.

Segons Nonaka les TIC són una eina important per a assolir aquests objectius perquè han donat accés a enormes quantitats de coneixement explícit (la informació en sentit pla) però també a altres coneixements tàcits a través de les xarxes. En aquest sentit, aquestes eines tecnològiques faciliten enormement la gestió del capital intel·lectual gràcies a la seva potencialitat comunicativa tan multidireccional.

Per tal de dur a terme la seva missió estratègica, qualsevol empresa hauria de contemplar la gestió del coneixement com el desenvolupament del capital intel·lectual del personal de què disposa. Per tal d'implementar un model vàlid, Nonaka i Takeuchi proposen un model en quatre fases: socialització, externalització, combinació i interiorització.

Existeix ja una nova manera d'entendre els negocis anomenada *nova economia*, que es caracteritza per: estar globalitzada, pel ràpid i àgil accés a la informació a través de les TIC, pel treball en xarxa i per l'aplicació del coneixement. Per a les empreses que ja estan en aquesta línia de treball, Internet ha estat causa i efecte de l'èxit de les mateixes, contextualitzades en un entorn conegut com a *economia del coneixement*.

Aquesta economia del coneixement suposa, entre altres coses, que les empreses hagin d'intentar emmagatzemar i explicitar el màxim coneixement possible a través de tecnologies que permetin tant guardar-lo com cercar-lo ràpidament i de forma massiva. Aquesta necessitat es multiplica en el cas de les universitats per les seves característiques intrínseques i per la consecució de la millora tant en docència com en investigació.

Finalment l'article fa un reclam a la necessària formalització de la gestió del coneixement a través d'una titulació acadèmica per a professionalitzar aquesta disciplina.

OPINIÓ

És evident que avui dia la gestió del coneixement és important a tots els nivells socials, i el món empresarial no n'és una excepció. L'article destil·la algunes idees elementals, doncs, en aquest sentit. En primer lloc, que si es vol ser competitiu en el temps cal adaptar el lideratge, la diferenciació i la focalització a la realitat actual, i aquesta requereix la utilització eficient del coneixement.

En segon lloc, la idea de que el coneixement és personal i es genera a través del contacte amb altres persones, i de com les TIC n'han facilitat la creació i transmissió. És una qüestió interessant, però em pregunto fins a quin punt les persones ja estem preparades per a això: què passa amb la bretxa digital? No es tracta, en el fons, d'una nova forma d'analfabetisme o d'incultura?

En tercer lloc, m'ha semblat molt interessant la reflexió sobre que el coneixement és l'únic recurs que s'incrementa amb el seu ús. Si bé és cert que costa generar-lo, avui les TIC són una eina molt econòmica per a la seva difusió, per tant, actualment la creació del coneixement és una inversió segura per a les empreses. No obstant, la creença encara arrelada a algunes organitzacions de que "la informació és poder", dificultarà que arribin a veure els veritables avantatges del foment de la cultura del coneixement compartit. Caldrà, doncs, que aquestes empreses facin un canvi de paradigma en la seva línia de treball.

"AUDITORIA DE LA INFORMACIÓN"

SÍNTESI

L'article comença referint-se a l'error comú que es dóna quan es confon informació i informàtica i al convenciment que la tecnologia per sí sola millora la gestió de la informació. L'experiència diu que no només és important incorporar la tecnologia en funció de la informació que es generi, sinó que, prèviament a la implantació de qualsevol eina o aplicació, cal fer un disseny que tingui en compte cada entorn, realitat i cultura organitzativa concreta.

Partint d'aquesta situació, per fer una millora en la gestió del coneixement d'una organització caldrà, primer de tot, descobrir quina és la informació que existeix, mitjançant quins fluxos es mou i quin ús se'n fa. Descobrir aquesta informació suposa comptar tant amb aquella que té a veure amb la definició del propi funcionament com amb aquella que es genera en la interacció entre les persones.

En aquest context una auditoria servirà per radiografiar l'estat de la informació que existeix en una organització i poder-la analitzar amb l'objectiu de trobar-hi les fortaleses i les debilitats i poder fer front a un procés de millora.

Per tal que sigui satisfactòria, es recomana que l'auditoria estableixi unes fases ben diferenciades que defineixin tot el procés, des de la definició dels objectius fins a la implementació del pla d'acció i el seu seguiment. Una auditoria ben planificada suposarà un coneixement profund dels fluxos d'informació de la organització i també un punt d'inflexió en l'estratègia de gestió del coneixement de la mateixa.

OPINIÓ

Després de la lectura de l'article no queda dubte de que passar una auditoria de la informació és una oportunitat per a qualsevol organització. He llegit que una de les coses en les que pot ser útil és a l'hora de configurar una intranet d'una gran entitat, per exemple. A l'ajuntament a on treballo hi ha

Després de la lectura de l'article no queda dubte de que passar una auditoria de la informació és una oportunitat per a qualsevol organització. He llegit que una de les coses en les que pot ser molt útil és a l'hora de configurar la intranet d'una gran entitat, per exemple.

A l'ajuntament on treballo se'n fa servir una que imagino que en el seu dia va ser complicada d'implantar ja que es tracta d'un ens bastant gran i amb moltes àrees de treball. Però fent-la servir, sovint penso que se li podria donar una volta més: per començar, potser la informació de la intranet es podria organitzar de manera que no necessàriament reflecteixi una estructura organitzativa real. Segur que hi ha àrees que podrien compartir la mateixa informació.

I en segon lloc vincular informació des de diferents àrees obligaria a tractar-la des d'una altra perspectiva. I això podria ser molt facilitador per a millorar la cultura organitzativa i progressar així en la eficàcia i en la eficiència del funcionament. Crear un espai comú a tots els treballadors que no només serveixi per accedir a documentació comuna, sinó que permetés l'intercanvi d'informació entre el personal, segur que li aportaria un valor afegit que ara no té.

Per altra banda, és un fet que la [resistència al canvi](#) de moltes persones i també la manca de formació, provoca una ralentització en molts processos d'innovació de les organitzacions. I em pregunto, llegint l'article, què es deu fer en els casos en què un auditor es troba una barrera d'aquest tipus a l'hora d'intentar accedir a la informació d'una entitat.

Penso que, especialment en treballadors de l'administració, on molts cops l'immobilisme i el "si ja funciona bé així per què canviar-ho" són les tòniques més comunes, el fet de participar en una auditoria d'aquest tipus ha de ser complicat. Imagino que cal fer una bona organització de la feina i una bona comunicació jeràrquica del què es necessitarà per tal de facilitar la feina de recerca, per una banda, i per a la implementació de les noves estratègies per una altra. En aquest sentit, fer servir un grup de persones motivades que siguin capaces de moure a altres per a provar les noves formes de treball, ha de ser una estratègia bàsica.

CAS: AJUNTAMENT

• **Analitza les condicions favorables/desfavorables per facilitar una cultura del coneixement en aquesta organització.**

D'entrada cal dir que aquest ajuntament és un ens molt gran: dividit en 12 grans àrees i 16 regidories, 1.600 persones treballen i fan gestió per a una població de gairebé 270.000 habitants. És evident que gestionar grans organitzacions és una feina complexa perquè els processos es multipliquen, les situacions que es donen són molt diferents i les persones que ho duen a terme actuen i pensen de maneres diferents i amb prioritats diferents.

El repte que té aquesta entitat, doncs, és el d'ajuntar esforços en la mateixa direcció per a caminar amb un objectiu únic i estratègic: millorar la qualitat de vida de la població. En aquest sentit queden moltes coses a fer encaminades a construir una comunitat en xarxa que millorés el seu rendiment.

Una de les condicions més desfavorables per a una cultura del coneixement és possiblement la manca de consciència de comunitat. És a dir, cada àrea genera grans quantitats d'informació majoritàriament restringida al personal de la mateixa i de molt difícil accés per a altres persones. El fet de "compartir la meva informació" sembla estar estancat encara en una visió 1.0, on la informació és poder. En aquest sentit, la transversalitat sovint es converteix més en un procés complicat i burocràtic que no en un concepte facilitador del treball.

Una altra situació que dificulta donar aquest pas és la manca d'espais comuns per a establir relacions informals. El fet de ser un ajuntament tan gran suposa molta gent en molts llocs de treball i en diferents edificis (espais físics) i a la intranet tampoc hi ha espais de trobada o d'opinió (espais virtuals). Per tant, no hi ha establerta, avui dia, una cultura de comunicació interna.

Tot i que, evidentment, hi ha excepcions, en general el coneixement es transmet d'una manera clàssica i jerarquizada, fet que suposa l'esbiaix de molta informació que podria ser útil per a la transmissió del *know-how* intern. En aquesta línia, la poca formació que es fa al personal en l'ús d'eines tecnològiques -online i offline- provoca uns nivells d'ús de la tecnologia molt limitats que suposen, també, una dificultat en l'accés a la informació.

Però hi ha condicions més favorables: la majoria del personal (excepte subalterns i serveis) disposa d'un ordinador personal (i alguns perifèrics) amb accés a la xarxa i la intranet. L'ús majoritari que se'n fa és de programari (algun d'ell *freeware*) a nivell d'usuari i de comunicació via correu electrònic.

Respecte a la voluntat dels treballadors per incorporar noves maneres de fer, és difícil generalitzar, perquè, tot i que en segons quins departaments sí que es respira un ambient més burocratitzat, també és cert que hi ha gent col·laboradora, gent oberta a la innovació i gent interessada en buscar l'excel·lència en la seva feina. Caldria fer èmfasi en aquestes persones que, amb una mica d'ajuda i algunes dosis de lideratge, aconsegueixen transmetre inquietuds a la gent que tenen al seu voltant, generant d'aquesta manera una espiral de productivitat *in crescendo*.

• Si fossis un consultor de GdC quin seria el teu plantejament per "vendre" el teu projecte de GdC als directius o les persones que haurien d'autoritzar-lo? Explica'ls els beneficis que obtindrien amb la GdC a la seva organització.

Per començar definiria les dues línies en les que, segons la fotografia anterior de condicions favorables i desfavorables, caldria començar a treballar. En aquest cas probablement serien: reorientar les estructures de la informació cap a un model de xarxes horitzontals – transversals, distributives- i fomentar una nova cultura comunicativa –participativa, informal- entre el personal.

Per tal de "vendre" aquestes dues idees em basaria en el fet que les persones actuem com a agents transformadors de la informació contínuament. Som capaços de rebre-la, afegir-li dades i valors, i transformar-la en coneixement. I aquest coneixement, avui en dia, és fàcilment distribuïble i modificable. I per això només calen eines adients i predisposició per a fer-ho.

Per a arribar a una gestió del coneixement, el primer que caldrà serà crear una comunitat, establint converses i connexions tant en el món físic com en el virtual. La tecnologia web pot ajudar d'una manera senzilla, ràpida i econòmica a desenvolupar plataformes que facilitin aquests contactes. Les xarxes socials, per exemple, són eines que poden ajudar a desenvolupar processos de comunicació interns i externs molt efectius.

Amb la millora dels fluxos de comunicació entre el personal, millorarien les relacions entre àrees i la coordinació de tasques comunes. I també és possible que es flexibilitzessin algunes estructures de poder fins ara enquistades que no sempre deixen avançar la informació amb la fluïdesa desitjada.

Per altra banda, i aquesta seria la part una mica més complicada, caldria implementar un canvi en l'estructura de la informació a través de xarxes horitzontals i espais per a compartir coneixement; això, però, hauria de suposar també un canvi profund en la cultura organitzativa.

A la pràctica, per al personal això podria significar una millora de l'experiència professional, al ajuntar i compartir coneixement i experiències entre iguals dintre de l'organització, potenciant el que saben i aprenent dels altres en un entorn participatiu.

• Com plantejaries una auditoria d'informació en aquesta organització? La recomanaries? Per què?

Totes les organitzacions tenen la obligació de revisar de manera periòdica la forma en què actuen i d'adaptar els processos si volen millorar dia a dia. Els processos d'innovació com el que suposa una auditoria de la informació poden ajudar a detectar errors i a assolir algunes millores i la seva posada en pràctica. Aquest procés porta a una transformació que, ben feta, acostarà la organització a l'èxcel·lència en la seva feina.

Per plantejar aquí una auditoria d'aquest tipus, cal tenir en compte primer de tot que el coneixement està dins i fora de les organitzacions, i per tant és necessari saber com capturar la informació, com processar-la i com transformar-la en nou coneixement útil per a l'entitat.

En aquest sentit, és important tenir en compte que les persones són l'element fonamental per a aconseguir-ho. Quan les organitzacions entren en un procés d'innovació, han de realitzar molts canvis organitzatius i establir nous tipus de relacions, i aquí les persones són les primeres responsables. Només amb una preparació específica per als canvis es podran aconseguir els resultats esperats.

Es podria dir llavors que sí seria recomanable per a la millora de l'organització una auditoria que ajudés a descobrir els punts forts i dèbils que té. En primer lloc perquè ajudaria a la entitat a saber què coneixen, a descobrir què saben; seria un primer pas per a un autoconeixement profund. En segon lloc, perquè serviria per a trobar persones interessades en una nova cultura de l'intercanvi i de col·laboració. I tenir un grup de referència serviria per poder posar en marxa experiències pilot i provar-les dins d'un entorn real. I en tercer lloc, els resultats de l'auditoria també serien interessants per identificar problemes i pràctiques reals de les persones i poder-hi posar solució.

Evidentment, tot aquest procés no es podria dur a terme sense un fort suport institucional que tingui clars els objectius a aconseguir. És necessari un lideratge polític que cregui en una nova cultura per a l'ajuntament que permetés millorar la planificació i els recursos, crear xarxes de treball internes, fomentar la comunicació i generar nou coneixement individual i col·lectiu. Es tractaria d'un canvi profund i arriscat que transformaria el tarannà de tota una organització cap a una nova economia del coneixement en el sector públic.