

PARTE I EL PROBLEMA EMPRESARIAL DEL CONOCIMIENTO

Capítulo 1 Fundamentos de la Inteligencia Corporativa

1.1 Por Que Las Organizaciones Pierden Conocimiento

La mayoría de las organizaciones no pierden conocimiento en un solo evento dramático. Lo pierden gradualmente, muchas veces sin darse cuenta y casi siempre sin medirlo. La pérdida ocurre silenciosamente con el paso del tiempo, integrada dentro de operaciones diarias y repetida continuamente entre departamentos, procesos y sistemas.

Esa pérdida rara vez aparece dentro de reportes financieros u operativos. Normalmente no existe una contabilidad formal para medir cuanto criterio operacional, experiencia practica o conocimiento institucional desapareció durante un periodo determinado. Sin embargo, el impacto es real y el costo muchas veces es considerable.

El conocimiento se pierde cada vez que información importante existe, pero no puede localizarse, no puede confiarse o no puede reutilizarse cuando realmente se necesita.

Una organización puede tener manuales, procedimientos, hojas de calculo, reportes, material de entrenamiento y anos de documentación acumulada. A simple vista, parece que el conocimiento existe. Sin embargo, si los empleados no pueden localizar rápidamente la información correcta, determinar si sigue siendo valida o entender como aplicarla dentro de una situación especifica, entonces gran parte de ese conocimiento deja de ser útil operacionalmente.

La información almacenada no es lo mismo que conocimiento utilizable.

Una de las causas más comunes y más costosas de pérdida de conocimiento es la rotación de empleados. Cuando personal experimentado se jubila, renuncia o cambia de funciones, se lleva consigo un nivel de entendimiento practico que rara vez fue capturado completamente.

Estas personas conocen excepciones operativas, variaciones de procesos, reportes confiables, rutas de aprobación y detalles prácticos que normalmente no aparecen completamente documentados. Entienden como resolver problemas recurrentes, como interpretar situaciones ambiguas y como mantener operaciones funcionando bajo condiciones reales.

Cuando ese conocimiento permanece ligado a individuos específicos, la organización desarrolla dependencia de personas en lugar de dependencia de sistemas.

Cuando esas personas abandonan la empresa, la organización pierde mucho más que empleados.

Pierde continuidad. Pierde velocidad operacional. Pierde capacidad de respuesta. Pierde criterio basado en experiencia previa.

La pérdida muchas veces no es visible inmediatamente, pero con el tiempo comienza a reflejarse en operaciones más lentas, incremento de errores y mayor dependencia de pequeños grupos de empleados experimentados.

Otra causa importante de pérdida de conocimiento ocurre cuando la información queda enterrada en lugar de realmente desaparecer.

Muchas organizaciones creen estar protegidas simplemente porque los documentos fueron almacenados en algún lugar. En la práctica, “algún lugar” normalmente termina convirtiéndose en el problema.

La información queda distribuida entre unidades compartidas mal organizadas, carpetas sin propietarios claros, manuales desactualizados, sistemas desconectados, correos electrónicos, archivos personales y hojas de cálculo cuyo propósito muchas veces ya no está claramente definido. También aparecen documentos duplicados, versiones conflictivas y contenido sin una forma confiable de determinar cual información sigue siendo correcta.

Bajo estas condiciones, los empleados terminan invirtiendo tiempo buscando información, preguntando a compañeros de trabajo o reconstruyendo respuestas utilizando datos incompletos.

Cada una de estas acciones representa un costo operacional.

El tiempo invertido buscando información reduce productividad. Las interrupciones reducen concentración. La incertidumbre incrementa errores. Las decisiones comienzan a depender de experiencia informal en lugar de conocimiento estructurado.



Figura 1.1 – Pérdida

progresiva de conocimiento organizacional causada por rotación de empleados, información dispersa, sistemas desconectados y ausencia de retrieval estructurado.

La repetición es otra fuente importante de ineficiencia.

Cuando la información es difícil de localizar, los empleados comienzan a depender de personas en lugar de depender de sistemas. Las preguntas terminan dirigiéndose repetidamente a individuos conocidos por tener experiencia en ciertas áreas.

Personal de Recursos Humanos responde continuamente las mismas preguntas relacionadas con beneficios y normas internas. Personal de Tecnología de Información resuelve repetidamente los mismos problemas operativos. Personal de contabilidad explica constantemente las mismas reglas financieras y procedimientos de codificación. Gerentes operativos aclaran una y otra vez procesos que deberían encontrarse fácilmente documentados.

Cada interacción individual puede parecer pequeña, pero el efecto acumulativo es significativo.

Tiempo que podría utilizarse en trabajo de mayor valor termina consumido respondiendo preguntas repetitivas que deberían resolverse mediante conocimiento estructurado y sistemas organizados de retrieval.

Muchas veces esto se interpreta incorrectamente como un problema de personal.

En realidad, es un problema de entrega de conocimiento.

Los sistemas de búsqueda mal implementados también contribuyen directamente a la pérdida de conocimiento. Cuando los usuarios reciben resultados irrelevantes, información desactualizada o contenido inconsistente, la confianza en el sistema comienza a disminuir.

Una vez que la confianza desaparece, los usuarios regresan a depender de conversaciones, notas personales o empleados específicos. En ese momento, aunque el conocimiento técnicamente sigue existiendo, deja de formar parte del flujo operacional diario.

Desde un punto de vista práctico, ese conocimiento ya se perdió.

El crecimiento organizacional normalmente amplifica todos estos problemas. A medida que las empresas crecen, también crecen el volumen de información, la cantidad de sistemas, la complejidad operacional y las diferencias de terminología entre departamentos.

Sin estructura, indexación, responsabilidad clara y retrieval disciplinado, la complejidad crece más rápidamente que la capacidad de la organización para administrarla.

Lo que funciona dentro de una organización pequeña muchas veces falla bajo condiciones de escala empresarial.

Esto no representa una falla de esfuerzo.

Representa una falla de diseño de sistemas.

El impacto de la pérdida de conocimiento va mucho más allá de una simple inconveniencia operacional. Afecta entrenamiento, onboarding, calidad de servicio, consistencia gerencial, cumplimiento, velocidad de decisiones y costos operativos.

Muchas organizaciones invierten enormes cantidades de dinero en sistemas orientados a procesar transacciones, mientras invierten muy poco en sistemas orientados a ayudar a las personas a entender como esas transacciones deben realizarse correctamente.

Ese desbalance crea fricción operacional en toda la organización.

Al mismo tiempo, la mayoría de las organizaciones ya poseen la materia prima necesaria para resolver este problema. Tienen manuales, procedimientos, reportes, normas internas, documentación técnica y conocimiento acumulado por empleados experimentados.

El problema normalmente no es ausencia de conocimiento.

El problema es ausencia de un sistema capaz de convertir ese conocimiento en algo verdaderamente utilizable.

La verdadera oportunidad no consiste en crear conocimiento desde cero.

Consiste en transformar información existente en inteligencia confiable, localizable y accesible que pueda utilizarse consistentemente a través de toda la organización.

Esa transformación requiere estructura, indexación, retrieval y gobernanza.

Requiere sistemas diseñados específicamente para garantizar que la información correcta pueda localizarse, confiarse y aplicarse exactamente en el momento en que se necesita.

El conocimiento no se preserva simplemente porque archivos existen.

El conocimiento se preserva cuando puede localizarse, confiarse y utilizarse bajo condiciones operativas reales.

Este libro trata sobre como construir sistemas capaces de hacer eso posible.