

publicado el 24 de ENERO 2009

MONICA CABALLO:

Especialista en Gestión de Conocimiento (GdC)

“La competitividad entre los despachos en temas de soporte y Gestión de Conocimientos es imparable”



Licenciada en Documentación por la UAH, Diplomada en Biblioteconomía y Documentación por la UCM; Experta en Dirección y Gestión de la Información y sus Tecnologías: Diseño y desarrollo de los Sistemas Empresariales de Información por la UAH, y también Experta en Gestión de documentos electrónicos en empresas e instituciones por la UCJC. Tiene una alta participación en actividades, publicaciones o asociaciones relacionadas con su profesión. Entre otras es miembro del Grupo Español de Inteligencia Competitiva (Inteligencia Empresarial, Business Intelligence, CRM, etc); Coordinadora de Comunicación de la Plataforma por el Colegio Oficial de Profesionales de la Información de Madrid; moderadora de la lista profesional especializada IWETEL, o miembro de la American Library Association.

Su experiencia laboral se ha forjado en variados sectores de la empresa privada (jurídico, RRHH Alta Dirección, tecnológicas, audiovisual, contabilidad, aerolíneas, etc...) así como en instituciones de la Administración Pública (Senado, CSIC, Biblioteca Nacional, Real Academia de CC Exactas...). Ha enfocado su carrera profesional hacia la gestión de la información y del conocimiento, y desde hace unos años viene desempeñándose en algunos de los despachos de abogados internacionales más importantes en España. Su último puesto ha sido el de Directora de Gestión del Conocimiento de la firma legal inglesa SJ Berwin, en su oficina de Madrid. Antes de formar parte de SJB, estuvo seis años en la firma norteamericana Jones Day (2002-2007) como Responsable del Servicio de Información y Biblioteca.

Como es Mónica Caballo en lo personal?

En cuanto a la actitud ante la vida, diría que una persona curiosa, con sed de conocimiento, positiva, de las que tienen esperanza, entusiasta incluso. En cuanto a relaciones personales, soy una persona enamorada de mi familia, amiga de mis amigos de toda la vida pero también cuido y busco el enriquecimiento a través de nuevas amistades. Últimamente me da la impresión de que tengo mis valores cada vez más asentados, puede ser en parte gracias a estar permanentemente informada (deformación profesional) y a no cerrarme a conocer diferentes puntos de vista.

- Como es Mónica Caballo en lo profesional?

Disfruto con la actualización de conocimientos constante, permanente, ser como una esponja, creo que es un poco también el signo de los tiempos. Para mí es muy motivador en lo profesional ser dinámico, proactivo, tener iniciativa, y en mi profesión, ser sensible, pues trabajo para el mundo de las ideas, para la mente humana. También hay una parte que te obliga a ser bastante paciente y comprensivo con jefes y usuarios, que muchas veces desconocen nuestro trabajo a fondo, aunque últimamente daría la impresión de que se conoce cada vez más, tanto en la empresa privada como en la administración, esperemos que de ahí pase a apreciarse.

- Gestión de conocimientos, suena a algo importante. ¿Donde han quedado los documentalistas, bibliotecarios?

Más que importante, que lo es, creo que la denominación en sí suena bonita, porque tiene que ver con el ser humano. No suena como Gestión Financiera o Gestión de Sistemas, por ejemplo, pero tampoco Gestión de Recursos de ningún tipo. Es más parecido a Gestión del Talento, y puede sonar más “bonito”. Yo creo que también es más bonito...

La formación en Biblioteconomía y Documentación, es probablemente la mejor base para un departamento de Gestión del Conocimiento porque la ByD enseña a sistematizar la información, a organizarla, a poner orden en el caos que suelen ser los recursos de información. Es por tanto un tipo de formación transversal, adaptable a cualquier área del conocimiento, su objetivo es organizar cualquier tipo de información, se trate del que se trate. En ese sentido, las CC. De la Información y la Documentación son ciencias auxiliares del resto de ciencias. Sus ramas, la archivística, la biblioteconomía o la documentación, son diferentes en cuanto a los tipos de centros que organizan, pero tienen un tronco común: la organización de la información y la puesta a disposición del usuario.

“Lo que hay que tener claro es la visión global, identificar los flujos de información, conocer las herramientas, establecer los procedimientos adecuados para potenciar y multiplicar el conocimiento.”

La GdC va un poco más allá; su objetivo es convertir la información en bruto en conocimiento tácito, útil para el progreso. Por ello y diría que para dedicarse a la GdC son necesarias también otras aptitudes, como pudieran ser los idiomas (para poder estar actualizado y comunicarte con el resto del mundo y conocer el estado del arte) o la tecnología (nuevas formas de comunicación, Internet, potentes gestores de bases de datos de todo tipo, etc...).

En todo el mundo, el perfil del Information Manager (nuestro Documentalista) está siendo la

base de un Knowledge Manager, es el perfil que se está demandando y se tiene bastante claro.

Es claro que cualquier formación complementaria dependiendo del área en la que trabajes, siempre es bienvenida, pero también tiene la desventaja de que te limita a un solo área de conocimiento (derecho en un despacho, farmacia en una farmacéutica o medicina en un hospital) y la formación en Documentación te permite ser más multisectorial, poner el acento

y la calidad en la GdC y no en el Derecho, en la Farmacia o en la Medicina, que son sus propios profesionales los mejor preparados para hacerlo.

"En España vamos por detrás respecto a buena parte de Occidente o Asia."

Para mí lo que hay que tener claro es la visión global, identificar los flujos de información, conocer las herramientas, establecer los procedimientos adecuados

para potenciar y multiplicar el conocimiento, ese poner orden en el caos que mencionaba antes, y cómo hacerlo, independientemente del área del conocimiento de la que se trate.

Los que después utilizarán ese conocimiento y tendrán que saber sacarle el jugo, son los usuarios de ese servicio de GdC, ya sea aplicándolo a su trabajo diario, asesorando a sus clientes o atendiendo a los ciudadanos desde su área concreta. Nosotros lo que hacemos es organizar las "tripas", para que ellos puedan acceder a la información actualizada, fiable, de calidad, venga de donde venga, asimilarla, digerirla, y convertirla en conocimiento, potenciando y mejorando además en que ya tienen, organizando también la formación que se ofrece a esos usuarios para su actualización permanente.

- Cuales son los objetivos de la gestión de conocimiento?

Como digo, la GdC no se ocuparía sólo de la información tangible (que también, pues es la fuente de la que bebe, la "materia bruta") o de los soportes en los que esta información se encuentra, que sería lo que hace la Biblioteconomía y Documentación, sino que es algo que incluye esto, pero que es más amplio.

Se trataría básicamente de detectar dónde se encuentra la información potencialmente útil para la empresa o institución, no solo la que se encuentra fijada en un soporte, sino también la que está en las cabezas de las personas con talento y con los conocimientos adecuados (quién sabe qué hacer (Know Who) y quién sabe cómo hacer algo (Know How) en la organización).

Se trataría de capturar dicha información por métodos automatizados, describirla y tratarla, para ponerla a disposición de las personas y de los puestos adecuados, como experiencia acumulada. Si reutilizamos el conocimiento útil, ganamos en tiempo, ahorramos recursos, aprendemos del pasado, no comentemos los mismos errores, e incluso innovamos o creamos una manera particular exclusiva de hacer algo, lo que nos confiere exclusividad, competitividad.

Cuando las personas adecuadas manejan la información adecuada y la aplican a su trabajo, están generando además nuevo conocimiento de muy alta calidad, y con ello serán capaces de crear nuevos productos, servicios o actitudes. Desde el área de GdC, otro objetivo sería potenciar este conocimiento humano, mediante puesta a disposición de todo tipo de fuentes de información punteras, de calidad, o con formación adicional de todo tipo.

La GdC tiene que ver con las mentes, con potenciarlas, con sacar lo mejor de ellas. Puede deducirse fácilmente que esto influye directamente en la toma de decisiones y por tanto, en el beneficio común, en la cultura empresarial o institucional, y por añadidura, en la innovación real, en la calidad, en el progreso.

-Que beneficios aporta el GdC a un bufete a medio y largo plazo?

Los múltiples beneficios que tiene para cualquier otro tipo de empresa o área del conocimiento. Pero basándome en lo que yo he visto un poco en estos años desde dentro de bufetes pero desde “fuera” del ejercicio de la abogacía, el sector legal en nuestro país tiene algunas características propias en relación con la GdC.

Como para cualquier otro sector, la llegada de las nuevas tecnologías ha supuesto un antes y un después. Tenemos una generación a partir de los 37 o 40 que es por lo general la que a día de hoy es senior o tiene capacidad de toma de decisión en un bufete, que ha recibido una importante formación en Derecho, en Humanidades, pero para las que son en gran parte desconocidas las nuevas formas de comunicación o el acceso a fuentes electrónicas de información, o la organización electrónica de la documentación, de manera que las nuevas formas de organizar el negocio les ha pillado por sorpresa.

Hay bastante consenso entre los responsables de áreas de Documentación y de GdC en despachos, en observar cierta reticencia entre los senior y los socios a reciclarse, porque son conocimientos que cuesta más adquirir y mantener que los de otro tipo.

Yo siempre les digo de broma que les quedan más de veinticinco años por ejercer, y por tanto parece inevitable adaptarse, y cuanto antes mejor, pues la competitividad entre los despachos en temas de soporte y GdC es imparable, sobre todo en los internacionales y anglosajones que ya lo traen desde las sedes de sus propios países de forma corporativa y lo exigen a sus oficinas internacionales.

Esa generación es la que tiene normalmente la capacidad y el deber de adaptar el despacho a la nueva realidad del siglo XXI, apoyando y dando ejemplo, pero por desgracia en España sin embargo es, salvo excepciones, la más reticente.

“A lo mejor los que tienen capacidad de toma de decisiones real, se suman, nos sorprenden y apuestan por el tema como prioritario, pero a día de hoy soy poco optimista en este sentido.”

Muchas veces sencillamente no son capaces de ver por qué supone una ventaja competitiva o por qué es algo serio y no una moda pasajera. En todo caso, en ocasiones perciben la GdC como algo complementario, secundario, de segunda fila dentro del bufete, en lugar de identificar al conocimiento y su correcta gestión, como el eje central en el que basar el negocio. ¿Y por qué? Pues ni más ni menos porque se trata de ser mejores abogados, de ser los mejor preparados.

La gente joven, los junior, por norma general, cuando los conocen son entusiastas de este tipo de servicios, que les facilitan la posibilidad de buscar y encontrar por sus propios medios, de mejorar por sus propios medios, de darles el instrumento, la destreza, la herramienta para moverse a otro lugar si sus conocimientos y su talento no se valora o no están del todo de acuerdo con una cultura organizacional concreta.

"Es algo poco valorado en esta cultura de pelotazo rápido y ganancia sin esfuerzo. No tenemos paciencia para entender que son nuestros hijos muy probablemente los que se beneficiarán del 100% del potencial de la GdC y de su cultura.."

Además tienen las nuevas tecnologías en el ADN, no les supone esfuerzo alguno, y no es que los entiendan, es que no están dispuestos a renunciar a los beneficios de ser autosuficientes las veinticuatro horas del día los siete días de la semana, encontrando y accediendo a la información que necesiten.

Si el sistema de GdC funciona bien, saben que como contrapartida tienen el compromiso de volcar sus conocimientos en el sistema de conocimientos de la firma (precedentes, contactos, artículos, casos, etc...) pero lo consideran una contribución y sobre todo valoran las ventajas de, a cambio, poder ellos acceder a lo que vuelcan los demás.

Están muy acostumbrados a la cultura de compartir. Pasamos de una generación para la que tener la información y no compartirla era poder, a otra que no concibe no compartir el conocimiento para poder así acceder a otro más innovador o novedoso.

Estamos en un periodo de transición donde yo creo que el futuro es de la gente junior que identifica claramente las ventajas de compartir conocimiento y de los senior que se agarren al tren. Hay gente más madura que toma la determinación de reciclarse, lo entiende y lo potencia desde su puesto de mando, y esos socios o directivos o responsables en la administración tienen un papel y una responsabilidad crucial, pues van a ser ellos, con sus actos, su apoyo, sus decisiones y su ejemplo, los que van a dar ventaja competitiva y calidad a su despacho, a su empresa o a su institución.

En las firmas internacionales ya se viene imponiendo, como digo, de forma corporativa, por lo que parece que los más perezosos no podrán hacerse los remolones durante mucho tiempo, y los que aún no lo han entendido o se niegan a apoyarlo, no tendrán más remedio que cumplir directrices orientadas a estos temas si quieren seguir siendo valiosos para la firma, me temo.

- Donde se sitúa la GdC en la organización de un despacho de abogados?

En la teoría debería situarse dentro de la estrategia y a nivel corporativo, ya que beneficia a RRHH, Organización, Dirección Financiera, Marketing y Desarrollo de Negocio, Formación, IT...y en general todas las áreas.

En la práctica, los responsables de KM, cuando los hay, hacen lo que pueden con los medios que les dejan, gozan de poca autonomía y poca capacidad de decisión o de influencia. Luchan día a día por hacer entender los beneficios a sus superiores, y lo inevitable de virar de forma práctica y real hacia una cultura del conocimiento.

Por desgracia, en más ocasiones de las deseadas chocan con la incomprensión o el desconocimiento, el muro del directivo de turno, de manera que en muchas ocasiones están situados genéricamente dentro del STAFF, en los equipos de administración y soporte, cuando no aislados en la propia biblioteca o centro de documentación. No suelen tener cabida en reuniones de estrategia, lo cual es un tremendo error, pues han de ser partícipes de los objetivos, de la estrategia, de la orientación en la toma de decisiones, pues sin saber hacia dónde va la firma, la empresa o la institución, poco van a poder ofrecer a su vez...

Hay que decir que un centro de GdC no solo ayuda al profesional (en el caso de un despacho de abogado) sino que puede ayudar igualmente a las secretarias, a los informáticos, al administrador de la oficina, al director financiero o al departamento de Desarrollo de Negocio. Cada trabajador, cada departamento, cada puesto, tiene unas necesidades de información concretas que le ayudan en su trabajo diario y hay que potenciar el conocimiento en todas si queremos que redunde en beneficio de toda la empresa o institución en general. No valen más unos trabajadores que otros, es otro error que en los despachos se da muy a menudo, están los abogados, y luego el "staff", sus trabajos son diferentes, pueden ser igual de importantes cada uno en lo suyo y a su nivel, todos hacen fuerza para llevar los resultados a buen puerto, y en la mayoría de los despachos estos equipos multidisciplinares aún no se asumen.

Hay retos globales en la GdC, ya que los bufetes son cada vez más internacionales. ¿Como encaja eso?

Siento decir esto, pero como en muchas ocasiones, en estos temas, en España vamos por detrás respecto a buena parte de Occidente o Asia, donde este proceso ha sido o está siendo mucho más natural y paulatino.

Me atrevería a decir que en nuestro caso está siendo por puro desconocimiento y por falta de tradición. En España todos sabemos a qué sectores estratégicos nos hemos dedicado los últimos años, dónde hemos puesto el acento, y no ha sido precisamente en la productividad, en la tecnología o en el conocimiento.

Creo que la catarsis era necesaria. Dada la situación internacional y a pesar de la terrible pérdida de puestos de trabajo y de dinero, o precisamente por eso mismo, ahora mi impresión es que ya no va a quedar otra, y por eso prefiero verlo en clave de esperanza. Quizás de otra

manera hubiéramos tardado años en cambiar el modelo de producción, o no lo hubiéramos cambiado nunca. Ahora estamos obligados, no nos queda más remedio que reconocerlo si queremos salir de esta, aunque esté siendo por las malas.

Lo positivo es que sabemos cómo hacerlo, o mejor, algunos saben cómo hacerlo, sólo hace falta que los que tienen capacidad de decisión identifiquen ese talento, lo apoyen y lo pongan a trabajar al 100%.

- Los bufetes realmente se lo toman en serio?

En España no. Bueno, será suave, algunos se lo toman menos en broma que otros. Sobre todo las oficinas en España de despachos internacionales, están más obligados porque sus compañeros de otras oficinas lo tienen como algo normal e imprescindible, lo cual no quiere decir que se lo tomen en serio ni mucho menos, pero quizás hacen algo más que otros por no ser menos, y quizás no tanto porque realmente aprecien la dimensión y la importancia real que tiene. Algunos despachos o asesorías españolas lo intentan, con más o menos suerte, porque al parecer (que no ser) algo tan “abstracto”, muchas veces no se sabe cuál es el mejor perfil o por dónde empezar. Otros dicen que hacen sin hacer realmente, pero les vale como coletilla comercial y el cliente se conforma, supongo que a su vez también por desconocimiento. Aunque ya lleva unos años, la cuestión de la GdC sigue siendo muy desconocida, muy abstracta y por tanto poco atractiva para coger por los cuernos. No entiendo por qué, porque cuando se conoce, es algo perfectamente factible, y por tanto, depende más de la voluntad real de los que tienen la capacidad de decisión, que de la dificultad de su puesta en marcha.

Lo que yo veo por tanto, es que nos hace mucha falta el cambio de mentalidad en los puestos dirigentes, apostar sin fisuras, porque todos podemos observar cómo hay muchas empresas que se apuntan al carro de la Gestión del Conocimiento porque está de moda el concepto (como lo está Gestión del Cambio o Gestión del Talento), pero lo hacen un poco a ciegas, sin saber muy bien por dónde tirar en la práctica.

Y por lo que estoy viendo, para colmo, en épocas de vacas flacas en bastantes ocasiones, en lugar de reforzar esas áreas, en el mejor de los casos recortan presupuesto o personal de este tipo de departamentos, que es precisamente de donde sale o debería salir la sabia que refuerza la competitividad, la diferencia con el resto y la generación de beneficios. Y en el peor de los casos cierran el área, es decir, en ocasiones se ahorra de donde menos deberían ahorrar, bajo mi punto de vista de manera errónea.

- Que se puede hacer para cambiar la mentalidad?

A corto medio plazo probablemente nos veamos obligados por razones obvias de coyuntura internacional, pero sino, en España preveo que será a largo plazo, muy poco a poco y con la renovación generacional, pero esto será bastante lento y no se si será asumible. A lo mejor los que tienen capacidad de toma de decisiones real, se suman, nos sorprenden y apuestan por el tema como prioritario, pero a día de hoy soy poco optimista en este sentido.

Me temo que como siempre, pero en el tema GdC más, todo depende de los órganos de dirección y de su capacidad de entendimiento, de asumirlo como algo propio, de adaptación,

de identificarlo como un tema estratégico, de dar ejemplo, de dar directrices claras de apoyo y uso a todos los que dependen de ellos y de contratar a los expertos adecuados para la puesta en marcha de este tipo de departamentos. Es necesario un claro liderazgo y apoyo arriba. Es necesario no obligar a ese cambio de mentalidad, sino al contrario, premiar este tipo de prácticas, bonificarlas, valorarlas, de manera que los trabajadores lo asuman en la práctica por convicción y por beneficio propio más que por obligación.

Personalmente estoy viendo que es algo tan novedoso y desconocido en nuestro país, que cuando una va a entrevistas de trabajo con los grandes grupos empresariales, o con consultoras, a través de las cuales muchas empresas contratan sus proyectos de creación y puesta en marcha de departamentos de GdC, veo que están todos, a un lado y a otro, bastante perdidos, probablemente porque no se está buscando un perfil adecuado, muchas veces se está buscando en un perfil más tecnológico, en otras, más de administración de empresas, o más de jefe de proyecto, y se está ignorando, yo creo que por desconocimiento, a los Gestores de Información, a los Documentalistas, a los profesionales de formación archivera y bibliotecaria, que por desgracia se sigue asociando a estanterías llenas de libros y polvo. Sin embargo no hay nada más lejos de la realidad. Yo salí de la carrera hace diez años y he visto la transformación de mi profesión. Durante todos estos años y en silencio, el profesional de la Gestión de Información ha hecho sus deberes, hoy estamos muy adaptados a conceptos como bibliotecas digitales, Web 2.0.(incluso Web 3.0), arquitectura de la información, usabilidad, Web semántica, taxonomías, gestión de recursos digitales, documentación electrónica, firma electrónica, factura electrónica, alfabetización informacional, etc., etc., etc., adaptados 100% a las nuevas tecnologías y nuevas formas de comunicación, estamos permanentemente actualizados y orientados al usuario, conocemos el trabajo por objetivos, las evaluaciones, las auditorías de información, la inteligencia de negocio....

Sin embargo para muchas empresas solo se nos asocia con algún lugar de la administración pública, y para la administración pública en muchos casos se nos asocia con perfiles técnicos bajos, desde luego no estratégicos en lo relacionado con la organización de la información y sus flujos o la gestión documental (en justicia, en sanidad, en educación) o del conocimiento (en defensa, en interior, en innovación, etc...).

- De la informática a las cabezas de los abogados, como se consigue eso?

Con mucha paciencia, con mucha humildad, siendo conscientes de que aún no lo sabemos todo, y firmemente decididos a compartir y transmitir lo poco que sabemos a los demás, con el fin de mejorar la calidad de su puesto de trabajo, la mejora del trabajador en sus objetivos, de contribuir a su motivación. Intentamos ayudar a nuestros compañeros y jefes a mejorar individualmente y con ello a que mejore nuestra sociedad, nuestra empresa o nuestra institución. A veces, pocas, lo conseguimos. Sobre todo cuando cuentas con la voluntad del que quiere aprender o ser autosuficiente, del que está interesado. Es un poco como en la formación.

Algunos abogados senior han de hacer un esfuerzo, ser humildes y con su ejemplo tirar también de otros profesionales. No cuesta si uno tiene claro que actualizarse le beneficia y quiere comprender en mundo de hoy, sus nuevas reglas, su complejidad.

- Hay muchos gestores o gestoras de conocimiento en España?

No, por desgracia se cuentan con los dedos de la mano, y con idiomas y formación documental o aptitudes tecnológicas, menos aún. No lo digo yo, me remito a las empresas, consultoras o cazatalentos, que pueden confirmar lo que les cuesta encontrar el perfil adecuado porque ni siquiera saben qué formación buscar. De todas maneras tampoco se está apostando muy en serio por estas áreas, las cazatalentos reciben muy pocas peticiones de este tipo de áreas e intentan cubrirlas con perfiles adaptables; las consultoras por lo que yo veo lo orientan menos a la parte lógica y más a la tecnología, sin darse cuenta que un cuerpo o una estructura, sin una parte lógica, una mente, sirve para bien poco. De este modo, muchos proyectos que se ponen en marcha, a la larga hacen aguas. Muchas veces se busca el retorno de la inversión a muy corto plazo, y eso es complicado, de hecho en GdC es prácticamente imposible, porque trabajas con intangibles, con conocimientos, de manera que se suele ver como una inversión sin retorno rápido, cuando de lo que se trata es de hacer un cambio estratégico, de cultura organizacional. Es algo poco valorado en esta cultura de pelotazo rápido y ganancia sin esfuerzo. No tenemos paciencia para entender que son nuestros hijos muy probablemente los que se beneficiarán del 100% del potencial de la GdC y de su cultura.

Por otro lado, las empresas no contratan directamente prácticamente nunca, y cuando lo hacen, hay una expectativa de perfil bajo, no estratégico, con condiciones de trabajo en ocasiones muy poco atractivas, por lo que los pocos que nos hemos dedicado en algún momento a esto aún somos un poco quijotes. Y algunos estamos pensando en movernos fuera por imposibilidad de encontrar el hueco adecuado en España. En Europa, EEUU, Australia, etc el mercado cada vez crece más y las condiciones ahora mismo son más que competitivas para este tipo de puestos.

Entrevista realizada por Hans A. Böck