

“Sólo el conocimiento que llega desde dentro es el verdadero conocimiento.”

Sócrates

El flujo de información en las organizaciones.

Por: Carlos Francisco Restrepo, Socio-Consultor Maximizar

Uno de los activos más importante de las empresas es la información. Esto es especialmente relevante en el sector servicios, que se caracteriza por el manejo de grandes volúmenes de información y la interdependencia de sus áreas funcionales y de soporte.

El manejo en la información conlleva especial cuidado y la anarquía en el mismo, o el desconocimiento de lo que está en juego, levanta obstáculos muy significativos, para el logro de los objetivos organizacionales.

Existen debilidades comunes al manejo de tales volúmenes de información, especialmente en lo que se refiere a falta de orden, reglas metodológicas y a la poca identificación de los actores involucrados. Estas debilidades generan problemas visibles en las organizaciones, tales como:

- Se produce información que no es utilizada por nadie.
- No se conoce cuál información de la que se maneja tiene carácter confidencial, con la consiguiente falta de cuidado en el manejo, y filtración de la misma.

- Se presentan varias versiones de una misma información con datos diferentes, generando malos entendidos, discusiones inútiles entre áreas y confusión con en los grupos de interés externos (Stake Holders).
- No se conocen los interlocutores válidos para conseguir o entregar una determinada información.
Se desconoce qué información se está produciendo y que puede ser útil para los diferentes procesos.
- Se requiere de grandes esfuerzos y se generen demoras en la emisión de informes.
- No se de respuesta adecuada y oportuna a los requerimientos que involucren información.

Este tipo de problemas ubican a la empresa ante delicadas vulnerabilidades y riesgos, dificultan el logro de las metas de eficiencia y productividad, se oponen a la gestión del conocimiento, y afectan el clima laboral y la generación de sinergia dentro de la organización.

Para evitarlo, las empresas deben crear condiciones para gestionar el conocimiento organizacional, que privilegien la disponibilidad y pertinencia de la información, no solo mediante el flujo formal y conciente de la misma, sino también mediante el fortalecimiento de la comunicación interna y el trabajo en equipo, y la efectiva gestión del talento humano.

En el propósito de regular el flujo formal y conciente de información, puede ser útil que la organización identifique sus flujos de información y construya herramientas para administrarlos eficientemente. Dentro de éstas herramientas encontramos los flujogramas de información, los protocolos de comunicación y los acuerdos de nivel de servicio.

Los Flujogramas de Información, son representaciones gráficas y matriciales que conjuntamente permite identificar:

- Datos e insumos de información que requiere un proceso, actividad y/o tarea.
- Resultados en términos de información que genera un proceso, actividad y/o tarea.
- Fuentes de los datos.
- Medios a través de los cual se almacena, se transforma y fluye la información.
- Tiempo referido a la oportunidad con que se requiere de cada dato o insumo de

información, conforme a las necesidades de un proceso.

La segunda herramienta, los Protocolos de Comunicación, son las reglas de juego para compartir y obtener información, se construye a partir de los flujogramas de información y deben propender por el cumplimiento de los objetivos estratégicos del negocio y la adecuada articulación de los procesos. Estos protocolos brindan, entre otras y no exclusivamente, respuestas a preguntas como las siguientes:

- ¿Qué personas de cada área pueden enviar información a otras áreas de la compañía, o a clientes de la misma?
- ¿Qué información puede capturarse directamente de los sistemas de la compañía y quien está autorizado para hacerlo, qué información se puede pedir por correo electrónico y cual debe enviarse por medio físico?
- ¿Como se debe pedir la información por correo electrónico o por escrito?
- ¿Que debe hacer el receptor si la respuesta a su solicitud no se ajusta a lo que pidió o no recibe respuesta en tiempo establecido?
- ¿Como establecer tiempos para las solicitudes?

- ¿Cómo el receptor de una solicitud debe pedir aclaraciones?
- ¿Cómo comunicar problemas, desde quien lo detecto hasta quien debe saberlo?
- ¿Cómo deben canalizarse y resolverse las solicitudes de información que tengan un carácter de inesperadas, fortuitas o no rutinarias?
- ¿Qué debe hacer una persona si le solicitan información que no es de su competencia?

Debe entenderse que los flujogramas de información y los protocolos de comunicación, no son documentos aislados, sino complementarios e integrados a los procesos y al sistema de gestión de calidad de la empresa, y que juntos proporcionan el contexto completo acerca del manejo y flujo de información entre los procesos.

Por último, tenemos los Acuerdos de Nivel de Servicio (ANS), son éstos, acuerdos negociados formalmente entre las áreas de centrales de negocio y las áreas de soporte de una compañía.

Los acuerdos se articulan con los flujogramas de información y los protocolos de comunicación, para regular todas las condiciones que definen la relación entre las áreas, a manera de un contrato entre un cliente y su proveedor interno de servicio, o entre proveedores de servicio. El Acuerdo de Nivel de Servicio registra el entendimiento común sobre la calidad de los servicios, prioridades, tiempos, responsabilidades y controles, conocidos en forma colectiva como el "nivel de servicio". Por ejemplo, puede especificar los niveles de disponibilidad, desempeño, operación, u otros atributos del servicio y establece cómo proceder en caso de incumplimiento.

Los ANS se caracterizan por promover la convergencia organizacional. Suelen incluir herramientas para hacer benchmarking internos, y proporcionan una visión amplia de las interrelaciones entre los distintos servicios que se prestan al interior de una organización. También constituyen un punto de referencia para el mejoramiento continuo, ya que el poder medir adecuadamente los niveles de servicio es el primer paso para mejorarlos y de esa forma aumentar los índices de calidad.

Para Reflexionar....

- ¿Conoce su organización toda la información que genera y cuenta con herramientas para controlar su flujo?
- ¿Esta expuesta su organización a pérdida de información y conocimiento valioso?
- ¿Cómo se gestiona la efectiva relación entre áreas y la creación de sinergia al interior de su empresa?

¿Qué puede esperar de este boletín?

Pretendemos brindar periódicamente a nuestros amigos, clientes y colaboradores, ideas, herramientas y opiniones, relacionadas con el acontecer y las mejores prácticas de la gestión empresarial, pero ante todo que sean útiles para su diario desempeño. Por ello hemos planeado construir ciclos de reflexión por temas que permitan profundizar en cada aspecto de la gestión, antes de iniciar con el siguiente. Trataremos entre otros, temas relacionados con servicio al cliente, gestión estratégica, gestión cultural y del talento humano, administración del tiempo, responsabilidad social, etc. No obstante, quisiéramos conocer sus opiniones, para incluir nuevos temas de su interés.