

Gestión del conocimiento y Estructuras en red

Carlos Gutiérrez-Cuevas

cgc@km-center.com

Sólo muy pocas organizaciones en el mundo fueron diseñadas desde antes de su creación, con la finalidad específica de gestionar conocimiento en el sentido actual del término. Todas ellas, de reciente aparición, tienen estructuras absolutamente innovadoras, sin ninguna semejanza con los esquemas ni estructuras convencionales.

Eso significa que la inmensa mayoría de empresas actualmente existentes en el mundo mantiene estructuras obsoletas e inadecuadas para atender, con suficiencia, los requerimientos actuales.

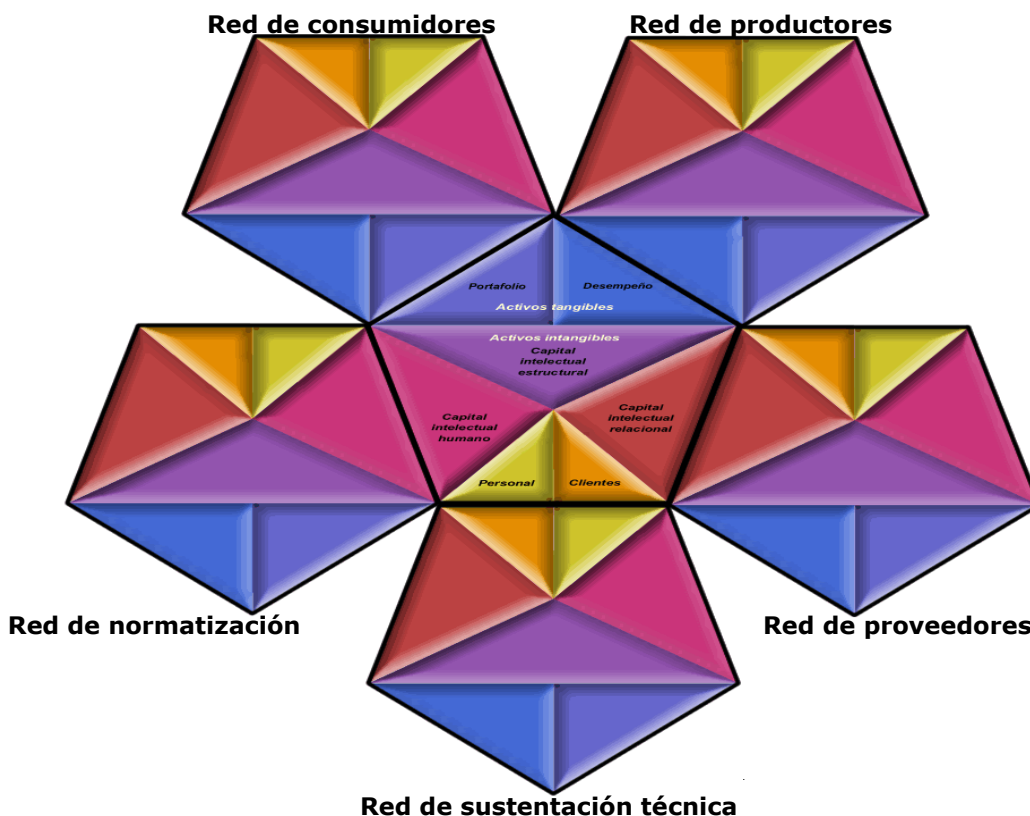
El dilema es simple pero contundente: o cambian las estructuras cristalizadas, o se quiebran en el sentido físico del término. Y el sentido del cambio también es simple y contundente: las empresas deben abrir sus estructuras a la incorporación de conocimiento, al aprovechamiento inteligente de las oportunidades que brinda el mundo, a la creatividad, y la innovación: únicas fuentes de la diferenciación que es el factor competitivo por excelencia.

La fuerte contradicción entre los cambios fácticos que las organizaciones han tenido que hacer contra su voluntad (y por lo tanto, inconscientemente) para adaptarse a las realidades de la Sociedad Informacional, por una parte y, por la otra, el conservadurismo miope de sus dirigentes que se empeñan en no reconocer la presencia de estructuras y formas de acción mucho más eficaces devela, en esencia, la eterna oposición entre los catalizadores del cambio y los preservadores de las estructuras establecidas.

La adaptación a las condiciones de la Sociedad Informacional efectivamente a través de interacciones en red, en apariencia efímeras pero realmente generadoras de códigos culturales comunes, formados por intereses y búsquedas que dan cuenta de los anhelos de los involucrados en red: productores, proveedores, consumidores, normatizadores y sustentadores técnicos.

La cantidad de interacciones entre las redes y los elementos que las constituyen es prácticamente ilimitada, son cada vez más veloces y requieren, por tanto, criterios de selección y análisis que permitan obtener información susceptible de generar conocimiento aplicable a las actividades propias de la organización y de cada trabajador en su área específica de desempeño.

Esos criterios se establecen a través de las llamadas "coaliciones de normalización": aquellas interfases donde los productores, apoyados por la red de proveedores - conectados a su vez con las redes de sustentación técnica que también proveen bienes o servicios a la producción -, negocian y acuerdan los estándares y homologaciones que permiten atender los requerimientos de los consumidores de manera conectada.



La funcionalidad de las coaliciones de normalización se ve en, por ejemplo, un clúster de productores de tecnologías donde un ensamblador de agendas electrónicas portátiles recibe de su proveedor, chips que se ajustan exactamente a las especificaciones acordadas de determinadas pilas que se usan también para otro tipo de aparatos como cámaras fotográficas, relojes y receptores de radio.

Un número creciente de profesionales de disciplinas y áreas afines vinculados a una red y que a su vez adscritos laboralmente a otra organización, se comunican con el soporte de las tecnologías de información para compartir saberes y experiencias aportados por especialistas en diversos temas. Los aprendizajes que allí se logran, seguramente alientan cambios en sus propias empresas a nivel local, regional, nacional e internacional.

Las exigencias del cambio estructural en las organizaciones han tenido respuestas tales como la reestructuración vía empequeñecimiento o downsizing que busca reducir costos laborales pero lesiva en términos sociales y en pérdida de experticia acumulada dentro de la propia organización.

La "re-ingeniería de procesos" se orienta hacia la reforma de los medios y formas de actuar pero mantiene intactas las estructuras esenciales y busca, ante todo, preservar las concepciones ortodoxas (o piramidales) de la organización. Por eso, es usual que los intentos de re-ingeniería terminen siendo inferiores a las expectativas que generan: es como si se pensara que el deterioro estructural de un edificio antiguo que se quiere preservar a como dé lugar, se resolviera simplemente tumbando la caseta del celador en el patio de atrás.

Numerosas evidencias empíricas indican que la moda de la calidad total representó otro fracaso debido, por una parte, a que las inversiones en lograrla fueron significativamente superiores a los resultados obtenidos y, por otro lado, a que olvidó aspectos tan importantes como las coaliciones de normalización y su incidencia en las interacciones con redes de productores, consumidores y proveedores.