

Contribución 3: EL CAMINO HACIA EL CONOCIMIENTO EN LAS ORGANIZACIONES

Miguel Ángel Carretero Díaz (Universidad de León)

RESUMEN

La desubicación y destemporalización de muchas de nuestras actividades es una realidad que no podemos obviar, al igual que la necesidad del aprendizaje permanente o la de la facilidad con la que gracias a la informática podemos acceder a la información y a diversas formas de aprendizaje colaborativo. Desde el mundo de las empresas suelen otearse los cambios de manera anticipada y se produce una permanente obsesión por tratar de responder a ellos con la mayor premura posible, ya que el retraso en las decisiones suele pagarse con la pérdida de cuota de mercado y las correspondientes consecuencias en el accionariado.

No obstante, ante la irrupción de un nuevo término que comporta una serie de estrategias también nuevas, resulta preciso serenarse para preguntarse en qué consiste, qué beneficios puede comportar realmente a la organización, y cómo puede desarrollarse en el seno de estas, de manera que contribuya a lograr los objetivos establecidos de una manera mucho más eficiente.

Son muchos los retos que plantean, tanto la gestión como la generación del conocimiento. Para empezar, la misma definición del término resulta confusa si se comparan las aportaciones de diferentes autores, pero también las corrientes por las que se viene desarrollando el concepto, los diferentes términos asociados como el de "capital social", los lugares desde donde se genera el conocimiento o los medios que se emplean para hacerlo y su posterior evolución, así como cuestiones no menos importantes que rozan la ética, como por ejemplo la "captura" y difusión del conocimiento o la confianza de los trabajadores en la organización de la que forman parte, o de los clientes que compran o contratan sus servicios, aspectos que deben ser tratados desde la comprensión y el respeto más exquisitos.

Que recuerde, tras la preocupación permanente por el ahorro de costes en las organizaciones, vino en el año 1992, el concepto novedoso de la "calidad" y posteriormente el de "reingeniería" de efímera duración. Allá por el año 2000 empezamos a escuchar en las organizaciones como Telefónica, donde trabajaba por entonces, hablar a los consultores acerca de la "gestión del conocimiento", un término nuevo del que nadie al parecer tenía mucha idea. Ante la confusión existente por aquél entonces pude escuchar a un sindicalista la siguiente explicación sobre la gestión del conocimiento: *"tras la racionalización de la calidad, ahora viene la apropiación del único capital que le queda al trabajador, su conocimiento. Y cuando lo entregue, ¿qué va a pasar?"*.

Sin desechar la preocupación latente de este comentario en un representante de los trabajadores, resultaría demasiado reduccionista dejar de reflexionar sobre el nuevo entorno en el que de manera precipitada nos encontramos. El desarrollo imparable de las nuevas tecnologías, incluyendo la Inteligencia Artificial y los retos que plantea, nos obliga a replantearnos, tanto la finalidad como la organización de las empresas e instituciones, así como la forma en que logra sus objetivos. La desubicación y destemporalización de muchas de nuestras actividades es una realidad que no podemos obviar, al igual que la necesidad del aprendizaje permanente o la de la facilidad con la que gracias a la informática podemos acceder a la información y a diversas formas de aprendizaje colaborativo. Desde el mundo de las empresas suelen otearse los cambios de manera anticipada y se produce una permanente obsesión por tratar de responder a ellos con la mayor premura posible, ya que el retraso en las decisiones suele pagarse con la pérdida de cuota de mercado y las correspondientes consecuencias en el accionariado.

No obstante, ante la irrupción de un nuevo término que comporta una serie de estrategias también nuevas, resulta preciso serenarse para preguntarse en qué consiste, qué beneficios puede comportar realmente a la organización, y cómo puede desarrollarse en el seno de estas, de manera que contribuya a lograr los objetivos establecidos de una manera mucho más eficiente.

Son muchos los retos que plantean, tanto la gestión como la generación del conocimiento. Para empezar, la misma definición del término resulta confusa si se comparan las aportaciones de diferentes autores, pero también las corrientes por las que se viene desarrollando el concepto, los diferentes términos asociados como el de "capital social", los lugares desde donde se genera el conocimiento o los medios que se emplean para hacerlo y su posterior evolución, así como cuestiones no menos importantes que rozan la ética, como por ejemplo la "captura" y difusión del conocimiento o la confianza de los trabajadores en la organización de la que forman parte, o de los clientes que compran o contratan sus servicios, aspectos que deben ser tratados desde la comprensión y el respeto más exquisitos.

Tras la Revolución Agrícola (8.000 A. C.) e Industrial (Siglo XVIII), y los avances en las comunicaciones desde el año 1.800 con la máquina de vapor, ahora le toca a la Información. Muchos refieren como el despegue de esta revolución el año de 1963, cuando un ingeniero, Kenneth H. Olsen, patentó una máquina, el PDP-8, en la que venía trabajando desde 1957 y que permitía a los usuarios dotar a sus pequeñas empresas u oficinas de un verdadero ordenador. Casi diez años después, en 1974, un grupo de jóvenes investigadores pusieron a punto el primer microordenador, el ALTAIR, gracias a una pequeña placa de silicio. En 1977 apareció Apple II y en 1981 el PC de IBM. A la hora de hacer este recordatorio tampoco podemos olvidar el mes de enero de 1984, cuando el juez de Estados Unidos Greene, ordenó la liberación de las redes de telecomunicación norteamericanas y obligó a la todopoderosa AT&T a dividirse en siete compañías. Al romper su monopolio nacieron las operadoras regionales conocidas como "Baby Bells". Al poco tiempo, el Reino Unido, Japón y Alemania Occidental, en 1989, liberalizaron sus respectivos mercados telefónicos. España lo liberalizó a partir de 1996.

La revolución microinformática nació desde abajo, entre los aficionados al "bricolaje" electrónico, sus verdaderos impulsores, quienes con pocos medios y escasos recursos se dieron cuenta de que resultaba bastante fácil construir pequeños equipos informáticos de sobremesa, verdaderamente útiles que fueron muy pronto aceptados por los consumidores. Esta versatilidad inició un desplazamiento de estos aparatos desde las empresas a los hogares, su uso en el ocio y la educación, lo que ha contribuido a transformar en gran parte nuestra percepción del mundo. De esta manera, los ciudadanos de los países industrializados pasamos muchas horas delante de una pantalla, bien sea de televisión o de ordenador, obligándonos a reaccionar ante ingentes cantidades de información.

Pero no debemos olvidar los avances tecnológicos en las fibras de conducción, ya que tuvieron notables avances. Apareció la fibra óptica y revolucionó la cantidad de información que podía trasladar, bien en forma de datos, voz o imagen. Una sola fibra podía llevar todas las llamadas telefónicas entre Estados Unidos y Europa con un coste cien veces menor que la transmisión por cobre. El impulso a las que se llamó "autopistas de información" *Interstate Highways* lo proporcionó el vicepresidente norteamericano Al Gore. El almacenamiento local de información también contó con enormes avances. Pronto dejaron de ser necesarios los enormes discos flexibles y apareció el disquete, y tras él, el CD ROM cuya capacidad de almacenamiento equivale aproximadamente a 650 megabytes de datos, o el equivalente a 450 disquetes de 3,5 pulgadas.

Como consecuencia de todos estos avances microinformáticos y robóticos surge el concepto de "inteligencia artificial o electrónica", que consiste en la capacidad de un sistema artificial para seguir instrucciones, almacenarlas, transmitir las, señalar los errores que puedan surgir, corregir los que aparezcan y encontrar la forma de ejecutar las instrucciones recibidas aún en caso

de surgir algún tipo de obstáculos, de manera autónoma, algo que ha resultado muy convincente en el caso de la circulación de paquetes de información en Internet.

Desde esta perspectiva resulta fácil comprender la enorme influencia que la microinformática ha tenido en la evolución de las organizaciones, sean estas empresariales, educativas u hospitalarias. El flujo de información se vuelve constante, instantáneo y en muchas ocasiones excesivo. Cambian las formas de trabajo y de entenderlo, y se cambian las estructuras piramidales y jerárquicas de las grandes empresas por los contratos temporales y la contratación externa (outsourcing) de tareas. Se busca la especialización, pero también la versatilidad y la disposición permanente del trabajador. La estructura ocupacional de la agricultura y la industria ha dejado paso al sector de los servicios y de la información. La producción en la civilización industrial, caracterizada por la demanda intensiva de mano de obra, los espacios diferentes para la industria, las comunicaciones, el ocio y la cultura, así como la fabricación en serie de bienes tangibles, la producción rígida, centralizada y fuertemente jerarquizada, el trabajo estable y la estabilización de los mercados tanto nacionales como internacionales, ha dejado paso a la interrelación y deslocalización de las economías y a la expansión empresarial. Mediante la empresa virtual ha surgido la aparición de un mercado global. Surgen las filiales multinacionales, los holdings multinacionales y las corporaciones virtuales. La movilidad de las organizaciones, las alianzas –incluso con el competidor–, la deslocalización y la globalización empresarial parecen ser las constantes de este nuevo siglo que comienza.

El desarrollo de las tecnologías de la información ha contribuido decisivamente a la ruptura de las fronteras, tanto económicas como políticas y sociales, pero también de manera paradójica al auge por una parte del individualismo y por otra de la cooperación. Se suprimen los monopolios estatales, se privatiza el sector público y se produce el auge del neoliberalismo. Las diferentes dimensiones de este tipo de sociedad: tecnológica, estratégica, política y social, contribuyen a proporcionar a su vez diferentes procesos que tienen que ver por ejemplo con la reducción de costes en el manejo de información, el desarrollo e implantación de nuevas tecnologías, la convergencia de sectores relacionados, los acuerdos de libre comercio y la homogeneización de gustos de los consumidores, o la difusión del comercio electrónico. La información, y aún mejor, el tratamiento de la información se convierte en el eje central que configura la fuerza que mueve a las personas y las organizaciones.

La educación ha sido considerada tradicionalmente como una etapa que concluía al comenzar la vida laboral. Los profesionales no precisaban casi reciclarse a lo largo de su vida profesional, pero los tiempos han cambiado. En el umbral de la sociedad de la información las palabras claves del mundo laboral son "aprender a desaprender", "aprender a aprender" y "aprendizaje permanente". El profesional que no esté permanentemente actualizado se arriesga a perder su puesto de trabajo para siempre. Las condiciones socioeconómicas que permitían crear numerosos puestos de trabajo estable hace medio siglo, están cambiando, cuando no desapareciendo. Los puestos de trabajo se transforman en temporales y ocasionales. Las empresas proponen tareas concretas a grupos laborales propios o ajenos –muchas veces deslocalizados– que se crean y desaparecen según las circunstancias.

La figura del profesional, como alguien que había adquirido un particular dominio del conocimiento parece estar en tránsito de desaparecer. El conocimiento estaba circunscrito y era posible adquirirlo tras años de estudio y práctica. Los problemas que podían presentarse solían encararse mediante soluciones claramente previstas. Pero en esta nueva sociedad que presenta innumerables problemas sin identificar, hacen falta soluciones inexploradas para afrontarlas. En un mundo convulso, de rápido cambio, parece más adecuado moverse –aún sin un objetivo claramente definido–, que no hacerlo por no saber muy bien qué hacer.

Por eso, en la Sociedad de la Información el proceso de formación profesional debe durar toda la vida del trabajador y poco a poco nos damos cuenta que tiende a ocupar una parte cada vez más importante en el desempeño laboral. La formación se convierte en un medio

más de la gestión empresarial, pasando de ser considerada como un gasto a ser valorada como una inversión, aunque se produzca la paradoja de la inestabilidad laboral y por tanto del valor invertido. La dinámica de las profesiones impulsa hacia la necesidad de retomar el proceso formativo de manera continua y esta necesidad propicia la posibilidad —no siempre real— en el trabajador especializado, de cambiar de trabajo con relativa facilidad.

La aplicación de las nuevas tecnologías de la información en la educación parecen haber surgido en el momento preciso. ¿Cómo proporcionar una formación permanente a personas alejadas físicamente del tutor de formación y que además carecen de un tiempo concreto para asistir a clase? La respuesta está en la teleformación. Mediante esta modalidad formativa, el alumno puede asistir y participar de manera utópica y asíncrona o bien síncrona, en multitud de procesos formativos. Las facilidades que le proporcionan los avances en telecomunicaciones —mediante ordenadores portátiles cada vez más livianos o teléfonos móviles— y la divulgación de la conexión a Internet —últimamente de manera inalámbrica—, aseguran una respuesta satisfactoria a la demanda informativa y formativa cada vez más creciente. Esta modalidad formativa proporciona multitud de posibilidades, como por ejemplo reunir a los mejores especialistas en una determinada especialidad para que respondan a las cuestiones planteadas por el alumno, o que este pueda acceder a prácticamente cualquier tipo de formación sin costosos o complicados procesos de acceso. La teleformación permite el acceso democrático a la información y al conocimiento de millones de personas alejadas físicamente de los centros de formación y esto contribuye a incrementar enormemente los avances educativos de la sociedad.

La información y el conocimiento se han convertido en este nuevo tipo de sociedad basada en las telecomunicaciones, en catalizadores que permiten percibir eso que llamamos *realidad* de diferente manera. A pesar de las amenazas que despierta su uso y divulgación, surgen nuevas oportunidades que tienen que ver con la gestión, la creación, la transmisión y el procesamiento de la información y de las ideas. El trabajo físico comienza a ser asumido por máquinas robóticas de variadas características y prestaciones, pero enormemente eficientes, por lo que el valor del trabajador ya no se encuentra en sus brazos sino en su mente, en su capacidad de abordar de manera creativa, innovadora y eficiente nuevos problemas y retos. La educación permanente se convierte en una necesidad continua para permanecer de manera activa en el mercado laboral.

Se dice que si una persona con un reloj sabe la hora que es, pero que la misma persona con dos relojes ya no se encuentra tan segura. Algo parecido sucede en una sociedad donde la información resulta desbordante. Es preciso poder ser capaz de seleccionar entre toda la información que aparece en nuestras pantallas de televisión, ordenador o teléfono móvil aquella que resulta verdaderamente útil. Resulta un proceso cansado y constante del que resulta difícil escapar sin tener ciertas claves que hagan distinguir entre lo necesario y lo superfluo, entre lo útil y lo inútil.

Las nuevas tecnologías facilitan los flujos de información en las empresas modificando también los sistemas de organización y contribuyendo a achatar la pirámide jerárquica, ya que la mayor circulación de la información por medio de los portales corporativos reduce la importancia de los mandos intermedios. Por otra parte, al cambiar el concepto de trabajo basado en la permanencia en el puesto por el de responsabilidad de un proyecto, generalmente cooperativo, la organización empresarial ha adoptado la forma de redes temporales y cambiantes.

Los cambios acaecidos con motivo del desarrollo de las tecnologías de la información contribuyen al cambio de percibir el mundo. La información ha sido desde siempre un elemento esencial en la actividad empresarial, por eso, los avances en las tecnologías de la información han facilitado y provocado enormes cambios en su interior. No nos cansaremos de repetir que la esencia de las organizaciones es el ser humano que habita en ellas y que el fin de las mismas debe ser el servicio a otros seres humanos en las mejores condiciones posibles. En este sentido, debería poder establecerse un tratamiento adecuado de la información como elemento facili-

tador del desarrollo armónico del ser humano. Las organizaciones se convierten en complejos mecanismos de manejo, creación y emisión de información, y han de obrar en consecuencia.

Las organizaciones empresariales han venido creando en los últimos años plataformas digitales corporativas con el fin, tanto de canalizar los flujos de información interna de una manera eficiente, como de ofrecer a sus clientes una respuesta inmediata. Estas estructuras informáticas que soportan los contenidos y facilitan la interactividad, tanto de manera síncrona como asíncrona con diferente grado de complejidad, incluyen en muchas ocasiones la modalidad de teleformación o e-learning a sus trabajadores.

Las cuestiones apuntadas hasta aquí, y sin duda otras muchas que indudablemente asaltan a cualquier persona que se acerque al fenómeno actual de la información y su tratamiento, suscitan serios interrogantes, cuando no firmes prevenciones, no tanto sobre la naturaleza última de la nueva era que nos está tocando vivir, sino sobre el modo cómo se está construyendo. En este sentido, corresponde de manera especial a los educadores adoptar posiciones activas frente al nuevo fenómeno tecnológico, procurando alejarse tanto del hipnotismo que la tecnología puede llegar a producir como de la tecnofobia que anida en los catastrofistas *neoluditas*, y evitar las actitudes que refería Umberto Eco, es decir, *apocalípticas* e *integradas*.

Si en el lenguaje de la informática, información es igual a *bit*, por la red circular *bits*, y por lo tanto información, pero la información es algo más. El bit es solo una señal, un dato identificado e identificable, que al ser trasladado de uno a otro ordenador, de un lugar a otro, establece una serie de contactos. Pero, la información no se puede reducir a la simple acumulación de datos y la mera existencia de contactos electrónicos tampoco constituye por sí misma una verdadera comunicación. La información y la comunicación son valores intangibles añadidos a los *bits*. Por una parte, los datos deben estar estructurados para que se constituyan en *contenidos*, y por otra, los contactos deben estar articulados para que exista *comunicación*. Pero también es fundamental que exista un proceso de análisis de los contenidos recibidos para convertir, finalmente, la información en *conocimiento*. Se trata de trascender la simple acumulación de datos para llegar al concepto de información útil, de conocimiento. Ya no se trata sólo de proporcionar y acumular información, sino de ayudar a descubrir la llave del conocimiento. Asumir este proceso es fundamental en todos los ámbitos, pero en educación resulta imprescindible, porque la tarea fundamental de los educadores ya no consiste en acumular y trasladar información, sino en ayudar a sus alumnos a manejarla y a extraer su verdadero significado.

Tanto la gestión como la creación del conocimiento harán posible que tanto dentro de las organizaciones como entre las organizaciones, fluya la información en todos los sentidos, ascendentes, descendentes y horizontales, permitiendo el intercambio de información con la intención de matizar y perfeccionar el conocimiento de manera cooperativa y estimulante, facilitando el entendimiento y convivencia de las personas desde comunidades y países alejados.

Acceder al verdadero conocimiento supone la capacidad de reconocer lo que se encuentra, y para hacerlo hay que tratar de ser paciente y comprensivo. Hay que recordar que eso que llamamos "conocimiento", en muchas ocasiones no es tal, sino mero entretenimiento, mera dispersión. La sociedad del conocimiento puede llegar a ser un medio donde las personas puedan encontrar su camino de realización y perfeccionamiento personal y profesional desde una perspectiva de cooperación y hermanamiento solidario con otros seres humanos, algo que hasta el momento resultaría inédito.