

La organización Hipertexto

Del libro: “La Organización creadora de conocimiento”

Autores: Nonaka I. y Takeuchi H.

La Organización Hipertexto.-

El planteamiento de la Organización Hipertexto realizado por Nonaka, I. y Takeuchi, H (1999), que aunque no pudiera considerarse como un modelo estructural nuevo, resulta interesante comentarlo ya que en el mundo occidental este tipo de estructura es poco empleada, el mismo parte de un modelo de creación de conocimiento que se disemina en la organización mediante la interacción dinámica entre los individuos lo cual permite la transformación de conocimiento tácito en conocimiento explícito y viceversa, emergiendo de este ciclo continuo una espiral de conocimiento.

El Conocimiento Tácito:

El conocimiento tácito no es muy evidente y difícil de expresar según, Nonaka, I. y Takeuchi, H (1999) “este tipo de conocimiento es muy personal y no es fácil de plantear a través del lenguaje formal, por lo que resulta difícil de transmitirlo y compartirlo con otros”. (Pág. 7)

En este sentido los autores indican que el conocimiento tácito está constituido por “la Intuición las ideas y las corazonadas subjetivas son parte de él. Además, este tipo de conocimiento tiene sus raíces en lo mas profundo de las acciones y la experiencia individual, así como los ideales, valores y emociones de cada persona”. (Pág. 7)

El Conocimiento Explícito:

Por otra parte el conocimiento explícito si es posible de expresar en números o en palabras, es factible de transmitir y compartir con otras personas en forma de datos, formulas científicas o procedimientos que todos comprendan, el conocimiento explícito puede ser procesado por una computadora transmitido a través de correos electrónicos o guardado en la base de datos.

Ahora bien, para que el conocimiento tácito se convierta en conocimiento explicito, es necesario convertirlo en palabras o datos que se puedan procesar y diseminar en la organización, para esto hay cuatro posibles modalidades de conversión del conocimiento: socialización (de conocimiento tácito a conocimiento tácito), externalización (cuando el conocimiento tácito se convierte en conocimiento explícito), combinación

(de explícito a explícito) y por último la internalización (cuando el conocimiento explícito es convertido en conocimiento tácito). Ver Figura 4 en Anexos.

La Organización Creadora de Conocimiento:

El análisis y la conceptualización precedente se hace necesario para comprender lo que es una organización hipertexto y la creación de conocimiento en la organización, lo que se pretende con este modelo como lo explican Nonaka, I. y Takeuchi, H (1999) "El requerimiento central para este diseño es que provea a una compañía creadora de conocimiento con la habilidad estratégica para adquirir, crear, explotar y acumular conocimiento nuevo continua y repetidamente como parte de un proceso cíclico" (Pág. 185)

Es menester indicar que la organización hipertexto es una síntesis de la estructura burocrática (la cual implanta, explota y acumula nuevo conocimiento a través de la interiorización) y la fuerza estratégica (genera nuevo conocimiento por medio de la socialización y la exteriorización), es decir como lo plantean Nonaka, I. y Takeuchi, H (1999) "En la organización de tipo hipertexto, la eficacia y la estabilidad de la burocracia se combinan con la efectividad y dinamismo de la fuerza estratégica" (Pág. 189).

En este orden de ideas este modelo de creación de conocimiento planteado Nonaka, I. y Takeuchi, H (1999), requiere de un tipo de gerencia determinado para gestionarlo, tras analizar los estilos de dirección existentes concluyen que el más adecuado es "...el modelo *Middle-Up-Down* (del medio hacia abajo) que posee como característica más distintiva la importancia concedida a los mandos intermedios como dinamizadores" (Pág. 190), ya que el conocimiento es creado por los directivos intermedios, a menudo líderes de un grupo, a través de un proceso de conversión en espiral implicando tanto a la cumbre como a la base de la organización.

Además, una empresa necesita de una estructura adecuada que le facilite la generación de conocimiento dentro de la organización. Estos autores presentan un diseño de organización que proporciona una base estructural para la creación de conocimiento organizativo.

El requerimiento fundamental para este diseño es que le proporcione a la empresa creadora de conocimiento una capacidad para adquirir, crear, explotar y acumular nuevo conocimiento continua y repetidamente en un proceso en espiral y dinámico.

La forma estructural creadora de conocimiento consiste en tres estratos o ámbitos organizativos, descritos por Nonaka, I. y Takeuchi, H. (1999) de la siguiente manera:

El estrato burocrático en el cual la organización administra sus compromisos de mercado, de carácter operativo y económico, en el corto y medio plazo; el estrato correspondiente a los equipos de trabajo o "*task force*", establece las prioridades en el medio y largo plazo, sobre todo cuando se ocupan de proyectos de innovación en procesos o productos; y el tercer estrato es el correspondiente a la recepción, almacenamiento y transformación del conocimiento. (Pág. 186)

"La burocracia es efectiva generando combinación e internalización, mientras que los equipos de trabajo temporal son deseables para la socialización y la externalización". Nonaka, I. y Takeuchi, H. (1999) (Pág. 189)

Una nueva forma organizativa, que abarca a las otras dos, aparecerá como una estructura autoorganizada no jerárquica complementaria a la estructura formal. La metáfora más apropiada proviene del hipertexto, inicialmente aparecido en la ciencia informática, al igual que el documento hipertexto, la organización hipertexto está formada por varios niveles o contextos interconectados.

Generalmente, estableceremos tres capas: el sistema empresa o estrato burocrático; los equipos de proyectos y; la base de conocimiento. Según Nonaka, I. y Konno, N. (1998), referenciado por Nonaka, I. y Takeuchi, H (1999), a este tercer estrato (base de conocimientos) se le denomina el Ba.

El Ba puede ser entendido como el espacio compartido donde emergen relaciones basadas en la experiencia compartida, la confianza y los valores comunes. Existen cuatro tipos de Ba que se corresponden con las cuatro etapas en la creación de conocimiento según explican". Nonaka, I. y Takeuchi, H. (1999) son:

Ba generador es el mundo donde los individuos comparten sensaciones, emociones, experiencias y modelos mentales, fomentando la empatía y la confianza.

- **Ba comunicador** se establece de una forma más deliberada e intencional.
- **El Ba cibernético** es el lugar donde el conocimiento explícito se combina generando y sistematizando conocimiento útil para toda la organización.
- **Ba ejercitador** internaliza facilitando la conversión de conocimiento explícito en tácito. (Pág. 190)

El Ba o tercer estrato organizativo, proporciona una plataforma para el avance individual y colectivo del conocimiento; ya que el conocimiento está incrustado en ese espacio compartido donde puede ser adquirido a través de la actividad práctica, o de la propia experiencia o de reflexiones sobre las experiencias de otros. Lo que es particular y único de la organización hipertexto es que tres niveles diferentes coexisten dentro de la misma organización y el conocimiento reside en todos ellos, cruzándolos en una interacción dinámica en forma de espiral.

¿Adoptar una organización Hipertexto?:

Sin duda no es sencillo que una empresa califique como creadora de conocimiento, las estructuras convencionales de organización no son tan flexible, como para cumplir las funciones de "...adquirir, acumular, explotar y crear nuevo conocimiento continua y dinámicamente, y para recategorizarlo y recontextualizarlo en forma estratégica para que lo utilicen otras personas en la organización o las generaciones futuras" ". Nonaka, I. y Takeuchi, H. (1999) (Pág. 259).

Mientras la jerarquía de la burocracia es más efectiva para la adquisición, acumulación y la explotación de conocimiento, la fuerza estratégica eficaz para la creación de nuevo conocimiento, ahora bien para "recategorizar" y "recontextualizar" el conocimiento generado en esos dos estratos, es necesario establecer el tercer estrato que no es otro que la base de conocimiento o Ba del que ya hicimos mención más arriba.

Es allí que radica la dificultad de adoptar una organización hipertexto, convencer al gerente de que deben considerar a la burocracia y a la fuerza estratégica como complementarias y no como mutuamente excluyentes, de hecho puede considerarse un reto, donde además hay que agregar una nueva capa como lo es la base del conocimiento puede ser demasiado.

Sin embargo es conveniente mencionar dos razones expuestas por Nonaka, I. y Takeuchi, H. (1999) como necesarias para adoptar el cambio a la organización hipertexto, estas son:

1.- Hace mucho más fácil la vida de los miembros del equipo, pues deben estar solo en una capa a la vez. Como no deben desempeñar funciones duales, como en una matriz, estar en una capa a la vez mejorará la resistencia de los miembros.

2.- La calidad del conocimiento extraído por la compañía se incrementa, pues se produce una especialización de clases. La capa del sistema de negocios de una jerarquía se especializa en adquirir, acumular y explotar el conocimiento explícito, mientras la fuerza estratégica se encarga principalmente del conocimiento tácito y crea nuevo conocimiento a través de un proceso de conversión. La capa de la base de conocimiento, en un sentido, se centra en archivar y reinterpretar tanto el conocimiento tácito como el explícito. (Pág. 260)

En resumidas cuentas adoptar este tipo de organización flexible y relajada puede tomar cierto tiempo, a la vez que la decisión de asumirla requerirá de la visión y el compromiso de la alta gerencia de la organización.

*Lic. Juan Carlos Pérez A.
Licenciado en Administración
Especialista en Gerencia de Recursos Humanos*

LAC: 01-43688