

IMPLICACIONES ORGANIZATIVAS DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

Por

JOSÉ MANUEL SALAZAR CASTILLO

Departamento de Administración de Empresas

Universidad de Cantabria

SUMARIO: 1. INTRODUCCIÓN.- 2. ORIGEN Y SITUACIÓN ACTUAL.- 3. HERRAMIENTAS.- 4. IMPLICACIONES ORGANIZATIVAS.- 5. BIBLIOGRAFÍA.

RESUMEN

En la nueva economía, la explotación de las capacidades de cada uno de los miembros de la organización, así como, el aprendizaje y la innovación, los dos elementos básicos para la creación de conocimiento, se han convertido en aspectos fundamentales para determinar cómo una ventaja competitiva se hace sostenible. Por ello, el presente trabajo pretende identificar las condiciones que favorecen el aprendizaje y especifica los cambios, en algunos casos radicales, que deben abordar las empresas para superar la inercia organizativa de los siglos XIX y XX.

ABSTRACT

In the new economy, the exploitation of the capacities of each one of the members of the organization, as well as, the learning and the innovation, the two basic elements for the creation of knowledge, they have become aspects to determine how a competitive advantage becomes sustainable. For it, the present work seeks to identify the conditions that favor the learning and it specifies the changes, in some radical cases, that should approach the companies to overcome the organizational inertia of the XIX and XX centuries.

PALABRAS CLAVE

Gestión del conocimiento. Capital intelectual. Aprendizaje organizativo. Ventajas competitivas. Supervivencia sostenida. Competitividad empresarial.

1. INTRODUCCIÓN

En los últimos años, el estudio de la competitividad y las formas concretas para alcanzarla despiertan el interés general (Cuervo, 1993; Fernández Casariego, 1995). Tal fenómeno es debido, a que las empresas actúan en un entorno dominado por la globalización, la velocidad del cambio, la incertidumbre y la complejidad.

Para sobrevivir en este ambiente es fundamental la estrategia empresarial, un plan de acción diseñado por la dirección de la empresa, especializado en prever el entorno -oportunidades y amenazas- y planificar el empleo de los recursos -fuerzas

y debilidades- para alcanzar y defender ventajas competitivas¹ (Chandler, 1962; Fernández Casariego, 1993, 1995; Grant, 1995; Mintzberg, Ahlstrand y Lampel, 1998; Cuervo, 1999).

2. ORIGEN Y SITUACIÓN ACTUAL

Desde finales de los años setenta y durante la mayor parte de los ochenta, el análisis estratégico ha explicado las claves competitivas de la empresa vinculando su éxito con las características del sector en el que estaba integrada y con la situación de los competidores. Sin embargo, a mediados de los años ochenta, se aprecian mayores diferencias de rentabilidad entre empresas pertenecientes al mismo sector que entre empresas de sectores distintos y la literatura estratégica comienza a desplazarse paulatinamente hacia la perspectiva de la empresa basada en los recursos *-resource based view-*. Una teoría que considera diferencial el análisis de los factores internos y contempla la empresa como una colección organizada y única de recursos, sobre los que se puede sustentar y mantener ventajas competitivas a lo largo del tiempo.

En la actualidad, esta perspectiva está sufriendo una revolución centrándose en un activo clave o estratégico para la empresa, el conocimiento. La nueva tendencia se conoce con el nombre de teoría basada en el conocimiento *-knowledge based view-* y considera a la empresa una comunidad social representante de un cúmulo de conocimientos, experta en la creación y transmisión interna del conocimiento. Ahora, la principal fuente de ventaja competitiva duradera residirá en su *stock* de conocimiento y las empresas con éxito serán aquellas capaces de crear y aplicar constantemente nuevos conocimientos.

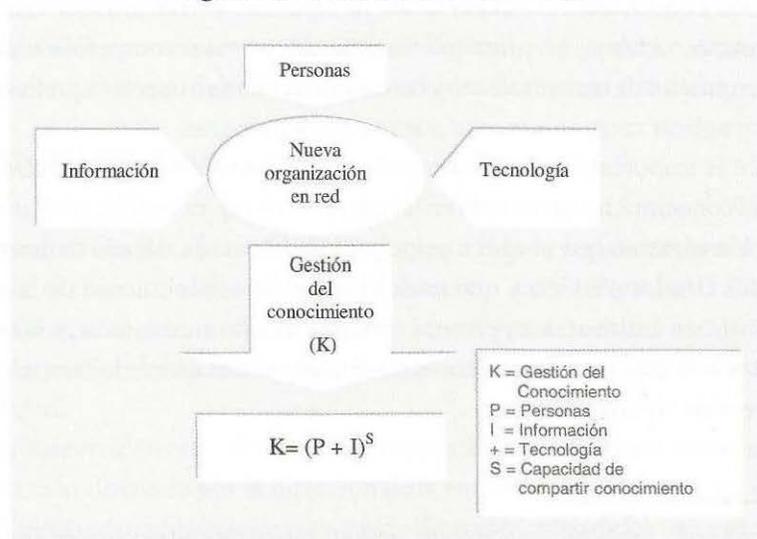
De ahí la importancia de llevar a cabo una cuantificación, al menos aproximada, del conocimiento generado en las empresas o capital intelectual *-intellectual capital-*. Un término que surgió a principios de la pasada década de los noventa en Estados Unidos y Suecia y que mide el valor del conocimiento de la empresa en sus distintos ámbitos: las personas (inteligencia humana), la organización (el *know-how* de la empresa, las patentes y las marcas) y el mercado (satisfacción de una cartera de clientes).

¹ Cualquier recurso, habilidad, conocimiento, atributo, característica o aspecto que diferencie a la empresa de sus competidores y la sitúen en una posición más favorable para competir (Porter, 1980).

Algunos autores ya han diseñado modelos que introducen indicadores internos no financieros, entre los más importantes: el cuadro de mando integral *-The Balanced Scorecard-*, de Kaplan y Norton; la pantalla o monitor de activos intangibles *-Intangible Assets Monitor-*, de Sveiby; o el navegador de Skandia *-Skandia Navigator-*, de Edvinsson y Malone. En España puede considerarse pionero el modelo Intellect, elaborado en 1997 por el Instituto Universitario Euroforum Escorial con la colaboración técnica de KPMG. Estas medidas no financieras se encuentran todavía en una fase embrionaria, aunque, en los últimos años, se han hecho importantes progresos para conseguir una homogeneización en su definición y utilización.

Pero medir el capital intelectual es sobre todo interesante si lleva incorporado el compromiso de hacerlo crecer. De ahí que se le asociara de inmediato otro vocablo coetáneo, la gestión del conocimiento *-knowledge management-*. El estrecho vínculo que existe entre ambos términos puede observarse en que el capital intelectual es a la vez *input* y *output* de la gestión del conocimiento, ya que ésta parte de un determinado nivel de conocimientos que mediante su mejora alcanza un nuevo y mayor nivel de los mismos. Dutta y De Meyer definen la gestión del conocimiento como la habilidad de las personas para entender y manejar la información utilizando la tecnología y la compartición de conocimiento (figura 1).

Figura 1: Gestión del conocimiento



Fuente: Dutta y De Meyer, 1997.

Sin embargo, la mayoría de los autores especialistas en el tema acuerdan definirlo apoyándose en las diferentes etapas de las que se compone: identificación del conocimiento accesible, selección del conocimiento útil, almacenamiento estructurado (o mapa de localización), transferencia y uso del conocimiento creado y almacenado.

Las diferentes etapas de las que se compone el proceso de gestión del conocimiento (Brooking, 1996; Medina Garrido, 2000; Guadamillas, 2001) se inician con la localización de los conocimientos internos y externos disponibles.

Las fuentes de conocimiento internas son las que proceden del interior de la organización. Entre ellas está el conocimiento latente, que reside en la memoria, el conocimiento periférico, el básico -vital para la organización- o el innovado, que procede de la creatividad humana. Por su parte, los conocimientos externos provienen del entorno, bien de otras organizaciones, mediante acuerdos de colaboración, fusiones, absorciones o la utilización de técnicas de *benckmarking*, bien de cualquier otra institución como universidades o centros de investigación (Davenport, De Long y Beers, 1998; Medina Garrido, 2000).

En la siguiente etapa se identificará de entre las fuentes mencionadas, los *stocks* de conocimientos accesibles y el conocimiento útil para la empresa, es decir, aquel que puede ser considerado un activo.

Los conocimientos explícitos valiosos serán inventariados y archivados para que se encuentren a disposición de quien los precise y los conocimientos tácitos serán representados en un mapa de localización para identificar a las personas que los poseen (Davenport y Prusak, 1998). Los primeros constituyen la memoria corporativa y los segundos la complementarán incrementando su valor.

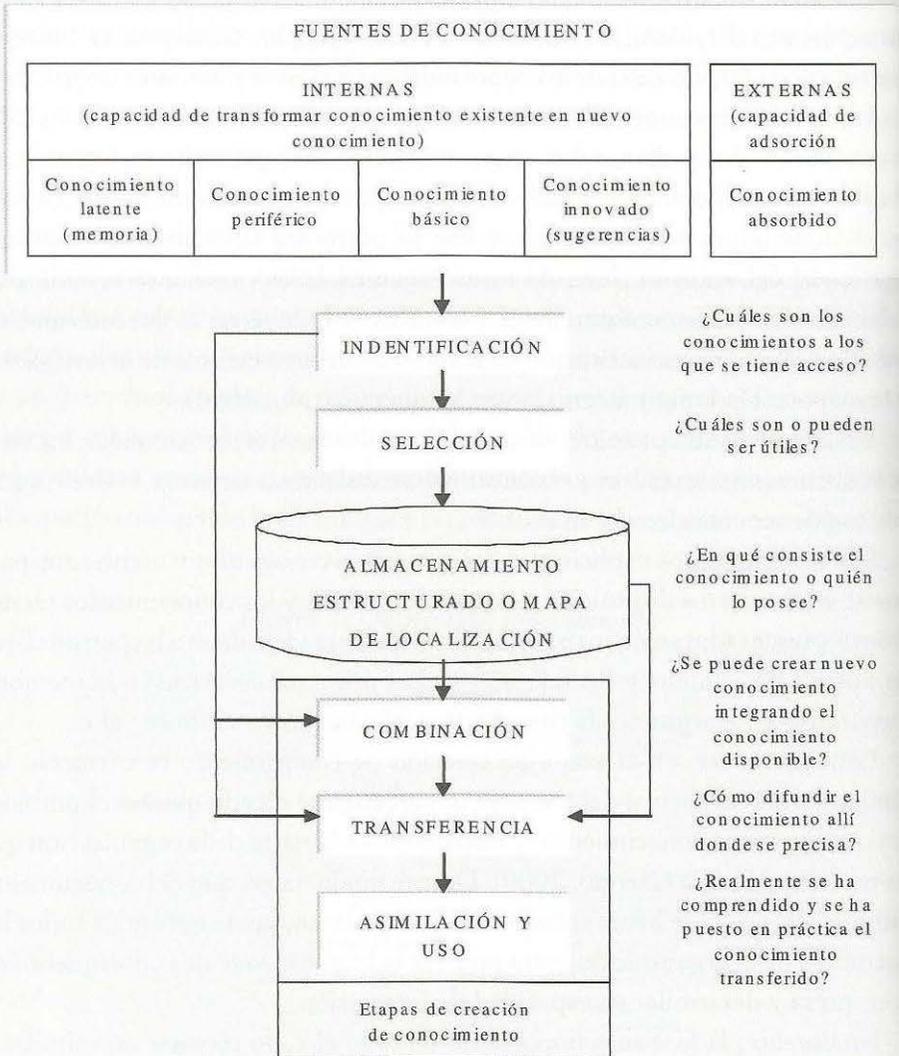
Posteriormente, en la etapa de creación de conocimiento se extraerán los conocimientos explícitos del almacén anteriormente creado, para ser combinados² -crear nuevo conocimiento- y transferidos a la parte de la organización que los necesite (Medina Garrido, 2000). De este modo, la gestión del conocimiento cumple la función de hacer accesible el conocimiento que se necesita a todos los miembros de la organización, para mejorar la base o el *stock* de conocimiento en la empresa y desarrollar su capacidad de innovación.

Finalmente, la fase más importante de todo el ciclo consiste en asimilar y utilizar el conocimiento creado y almacenado.

² El concepto de capacidad combinativa es introducido por Kogut y Zander (1992) y consiste en utilizar como fuente de nuevo conocimiento el aprendizaje interno y externo.

En la figura 2 se pueden observar las diferentes etapas del proceso de gestión del conocimiento anteriormente descrito.

Figura 2: Proceso de gestión del conocimiento



Fuente: Elaborado a partir de Medina Garrido, 2000.

Algunas de estas fases o etapas del proceso de gestión del conocimiento o, en ocasiones, todas ellas al tiempo, se han convertido en modelos de gestión del conocimiento. Estos modelos pretenden crear un ambiente propicio para generar valor desde los activos del conocimiento y descubrir la mejor manera para implementarlo.

De entre los trabajos que profundizan sobre la problemática del conocimiento en las organizaciones, cabe destacar, cinco propuestas: Wiig (1988), Nonaka (1991, 1993, 1994), Hedlund y Nonaka (1993), Grant (1996a, 1996b, 1997) y los modelos propuestos por KPMG (1997) y Arthur Andersen (1998, 1999).

3. HERRAMIENTAS

La implementación de cada una de las etapas descritas va unida a un conjunto de herramientas o sistemas inspirados en las nuevas tecnologías de la información y la comunicación. Así por ejemplo, la fase de creación del conocimiento necesita herramientas muy comunes, el procesador de textos o las hojas de cálculo. La fase de almacenamiento utiliza bases de datos que gestionan los documentos y permiten definir diferentes niveles de confidencialidad. La fase de distribución emplea “motores de búsqueda” que averiguan la posición de un texto en diferentes formatos o diversas redes de comunicación internas (*Intranet*, *Groupware*, etc.) y externas (*Extranet*). Por último, la fase de utilización del conocimiento dependerá en exclusiva de las personas (figura 3).

Figura 3: Herramientas disponibles para desarrollar cada una de las fases de la gestión del conocimiento

Herramientas de Gestión del Conocimiento	
Fase de: Creación del conocimiento.	Word.
	Excel.
Fase de: Almacenamiento del conocimiento.	Lotus Notes.
	Oracle.
	Informix.
	SQL Server.
	Sybase.
Fase de: Distribución del conocimiento.	Excalibur.
	Verity.
Fase de: Utilización del conocimiento.	El equipo humano.

No obstante, la tecnología por sí sola no hará eficaz la gestión del conocimiento, su verdadero éxito residirá en crear una infraestructura organizativa orientada a favorecer el aprendizaje y la innovación.

4. IMPLICACIONES ORGANIZATIVAS

Para conseguir el aprendizaje organizativo del que se alimenta la gestión del conocimiento será necesario superar la inercia organizativa de los siglos XIX y XX y actualizar los diferentes elementos de gestión de los que se compone la infraestructura organizativa de las empresas, en concreto: la estrategia empresarial, la estructura organizativa, el estilo de dirección y la cultura empresarial.

Obviamente, contribuirá a poner en práctica la estrategia elegida utilizar como soporte una estructura organizativa compatible con los requerimientos de la estrategia y unos sistemas de dirección y una cultura organizativa coherentes con los comportamientos exigidos³.

Por ello, la estrategia empresarial se diseñará de forma participativa y buscará continuamente nuevas ventajas competitivas. La estructura organizativa reducirá el número de niveles jerárquicos para facilitar la iniciativa de los empleados y favorecer el trabajo en grupo a través de los comités -grupos de trabajo y de proyectos- y las comunicaciones electrónicas -correo electrónico, videoconferencias o accesos a bases de datos comunes-, pues los procesos empresariales son cada día más complejos y un único individuo, de forma independiente, no podrá abordarlos.

Por su parte, el estilo de dirección será visionario, transformador y creador de ambientes. El directivo visionario sabrá cuáles son las capacidades o competencias esenciales demandadas en el mercado a medio y largo plazo. El directivo transformador cambiará el estado de las cosas maximizando la cantidad y calidad de aprendizaje desarrollado en la organización y el directivo creador de ambientes engendrará entornos seguros para aunar el compromiso y el entusiasmo de todos

³ La relación entre la estrategia empresarial y la estructura organizativa ha sido objeto de atención desde los años sesenta, momento en el que Chandler (1962) afirmaba que "la estructura sigue a la estrategia". Si se compara la organización con un viaje, la estrategia será el plan de viaje establecido para llegar al destino elegido y la estructura organizativa será el vehículo utilizado para realizarlo (Rodríguez Antón, Morcillo, Casani y Rodríguez, 2001). Siguiendo con el símil, los conductores de ese vehículo serán los directivos y la cultura empresarial, el perfume que impregna el interior del vehículo. Según Miles y Snow (1984), lograr un ajuste perfecto entre estas cuatro variables es la clave del éxito de las organizaciones.

sus colaboradores. Finalmente, la cultura empresarial será cooperativa y creativa, es decir, buscará situaciones nuevas considerando los errores y los fracasos como precursores del aprendizaje y del cambio (figura 4).

Figura 4: Características del «cambio cultural»

	Organización clásica o tradicional	Organización que gestiona su conocimiento
Estrategia	<ul style="list-style-type: none"> - Diseñada por la alta dirección. - Se limita a defender su ventaja competitiva. 	<ul style="list-style-type: none"> - Visión compartida (participativa). - Busca continuamente nuevas ventajas competitivas basándose en el conocimiento como la única ventaja competitiva sostenible.
Estructura	<ul style="list-style-type: none"> - Centralizada. - Jerárquica. 	<ul style="list-style-type: none"> - Descentralizada. - Flexible y con menos niveles jerárquicos.
Estilo de dirección	<ul style="list-style-type: none"> - Autoritario. - Desarrollo de procesos. - Motivación sólo por razones económicas y recompensas basadas en la antigüedad o en el favoritismo. 	<ul style="list-style-type: none"> - Socrático -coordinador-. - Desarrollo y formación de personas. - Nuevas motivaciones e incentivos basados en el desempeño, en la iniciativa y en la colaboración.
Cultura	<ul style="list-style-type: none"> - Se atrincheran los conocimientos individuales. - Permanece cerrada a los cambios y oculta los errores. 	<ul style="list-style-type: none"> - Comparte conocimientos. - Desarrolla la creatividad basándose en la confianza y tolera los errores.

Todos estos condicionantes organizativos conseguirán que las empresas gestionen mejor su conocimiento y disfruten de una situación óptima para afrontar los retos que el cambiante entorno competitivo les depare en el futuro.

5. BIBLIOGRAFÍA

ARTHUR ANDERSEN (1998): *La gestión del conocimiento en el sector sanitario. Reflexiones y retos para avanzar*. Ediciones PMP (Professional Management Publications), Bilbao.

ARTHUR ANDERSEN (1999): *El management en el siglo XXI. Herramientas para los desafíos empresariales de la próxima década*. Granica, Buenos Aires.

BROOKING, A (1996): *El Capital Intelectual: el principal activo de las empresas del tercer milenio*. Paidós, Barcelona. 1997.

CUERVO, A. (1993): "El papel de la empresa en la competitividad". *Papeles de Economía Española*, nº 56, pp. 363-378.

CUERVO, A. (1999): "La dirección estratégica de la empresa. Reflexiones desde la Economía de la Empresa". *Papeles de Economía Española*, nº 78-79, pp. 34-55.

CHANDLER, A. (1962): *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise*. MIT Press. Cambridge. Massachusetts.

DAVENPORT, T.H., DE LONG, D.W. y BEERS, M.C. (1998): "Proyectos exitosos de gestión del conocimiento". *Harvard Deusto Business Review*, nº 85, pp. 4-19.

DAVENPORT, T.H. y PRUSAK, L. (1998): *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*. Harvard Business School Press. Boston.

DUTTA, S. y DE MEYER, A. (1997): *Knowledge Management at Arthur Andersen (Denmark): Building Assets in Real Time and in Virtual Space*. INSEAD. Fontainebleau.

FERNÁNDEZ CASARIEGO, Z. (1993): "La organización interna como ventaja competitiva para la empresa". *Papeles de Economía española*, nº 56, pp. 178-193.

- FERNÁNDEZ CASARIEGO, Z. (1995): "Las bases internas de la competitividad de la empresa". *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa. AEDEM*, vol. 4, nº 2.
- GUADAMILLAS, F. (2001): "La gestión del conocimiento como recurso estratégico en un proceso de mejora continua". *Alta Dirección*, nº 217, pp. 199-209.
- GRANT, R.M. (1995): *Dirección Estratégica: conceptos, técnicas y aplicaciones*. Civitas. Madrid. 1999.
- GRANT, R.M. (1996a): "Prospering in Dynamically-Competitive Enviroments: Organizational Capability as Knowledge Integration". *Organization Science*, vol. 7, nº 4, (Julio/Agosto), pp. 375-387.
- GRANT, R.M. (1996b): "Toward a Knowledge-Based Theory of the Firm". *Strategic Management Journal*, vol. 17 (Número Especial de Invierno), pp. 109-122.
- GRANT, R.M. (1997): "The Knowledge-Based View of the Firm: Implications for management practice". *Long Range Planning*, vol. 30, nº 3 (Junio), pp. 450-454.
- HEDLUND, G. y NONAKA, I. (1993): "Models of Knowledge Management in the West and Japan". En Lorange, P., Chakravarthy, B., Roos, J. y Van de Ven, A. (Eds.): *Implementing Strategic Processes: Change, Learning & Co-operation*. Blackwell, Business. Oxford.
- KPMG (1997): *The power of knowledge*. Draft, KPMG, Londres.
- KOGUT, B. y ZANDER, U. (1992): "Knowledge of the Firm, Combinative Capabilities, and the Replication of Technology". *Organization Science*, vol. 3, nº 3, pp. 383-397.
- MEDINA GARRIDO, J.A. (2000): "Elementos en la gestión del conocimiento. Una visión de teoría basada en recursos". *XIV Congreso Nacional y X Congreso hispano-francés AEDEM*. Jaén.

MILES, R.E. y SNOW, CH. (1984): "Fit Failure & the Hall of Fame". *California Management Review*, vol. 26, nº 3.

MINTZBERG, H., AHLSTRAND, B. y LAMPEL, J. (1998): *Safari a la estrategia. Una visita guiada por la jungla del management estratégico*. Granica. Barcelona. 1999.

NONAKA, I. (1991): "The Knowledge-Creating Company". *Harvard Business Review*, vol. 69, nº 6, pp. 96-104.

NONAKA, I. (1993): "On a Knowledge Creating Organization". *Economía & Management*, nº 3 (Mayo, 1994), pp. 31-48.

NONAKA, I. (1994): "A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation". *Organization Science*, vol. 5, nº 1 (Febrero), pp. 14-37.

PORTER, M.E. (1980): *Estrategia competitiva: técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. CECSA, México. 1982.

RODRÍGUEZ ANTÓN, J.M., MORCILLO, P., CASANI, F. y RODRÍGUEZ, J. (2001): "Propuesta de un nuevo modelo de estructura organizativa ante el reto de la nueva economía: las estructuras hipertrébol". *XI Congreso AECA, Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas*. Empresa, Euro y Nueva Economía. Madrid.

WIIG, K.M. (1988): *Management of Knowledge: Perspectives of a New Opportunity*. The Wiig Group. Arlington.