

Comisión de Trabajo de Gestión del Conocimiento Empresarial CEDE

Cuaderno nº 2

La empresa basada en el Conocimiento Eduardo Bueno

Introducción

El origen del enfoque del pensamiento económico basado en el conocimiento, que configura una nueva forma de entender el funcionamiento y la creación de valor de la economía en la sociedad actual, se localiza a finales del siglo XIX. En concreto, en la gran aportación de Alfred Marshall (1890), quién puso el germen para que otros lo desarrollaran a lo largo del siglo XX, con un planteamiento que pone el foco en el papel que juega el conocimiento que reside en la **organización**, como expresión del sistema social formado por las personas que la integran. Ese conocimiento, al “ponerse en acción” a través de la función del **emprendedor**, se convierte en el factor de producción o en el recurso crítico que genera más valor en la economía y, por lo tanto, es fuente de progreso económico o de innovación.

El nuevo enfoque en la economía y en la empresa, “basado en conocimiento”, busca entender cómo éste activo lleva a la creación de innovación y sirve de base para lograr un desarrollo sostenible tanto del sistema económico en su conjunto, como de cada uno de los agentes o elementos que le componen

Es por ello que los primeros autores que trataron el nuevo enfoque en la economía y en la empresa, “basado en conocimiento”, buscaran entender como éste lleva, como forma natural de desempeño de su misión, a la creación de innovación como base para lograr un desarrollo sostenible tanto del sistema económico en su conjunto, como de cada uno de los agentes o elementos que le componen.

El Tiempo, el espacio y la casualidad no son más que metáforas del conocimiento para interpretar las cosas

Friedrich Nietzsche
(El libro del filósofo) (1982)

Han sido diversos los enfoques conceptuales o las tendencias disciplinares que han ido construyendo, en las últimas cuatro décadas del siglo pasado, el nuevo movimiento de dirección de las organizaciones propuesto por el mundo anglosajón con el término *Knowledge Management*, en los que tanto las diferentes dimensiones conceptuales del conocimiento, como la multidisciplinariedad de los enfoques y la combinación emergente de aspectos teóricos y prácticos, poco sincrónicos, han llevado de forma lógica a los problemas y errores comunes que el nuevo enfoque ha suscitado, y que serán objeto de consideración más adelante.

Conocimiento para la innovación en la organización

En consecuencia, esta emergencia conceptual de la nueva teoría para explicar la economía y la empresa, “basada en conocimiento”, y que ha pretendido representar el término en español de **Gestión de Conocimiento (GC)**, nos lleva a adoptar la expresión de Sveiby, cuando dice que, de hecho, es posible hacer dirección o gestión de conocimiento sin hablar formalmente de GC; lo que realmente importa es que la estrategia que formule la organización o la empresa esté basada en conocimiento, como forma de crear ventaja competitiva sostenible. Pero, para poder aceptar esta afirmación es imprescindible un acuerdo básico y mínimo sobre su contenido teórico, así como connotar bien la referencia de su significado o contexto en

el que nos vamos a mover a continuación. Es decir, la voz conocimiento y su definición encierra una gran complejidad, dada su multidimensionalidad, desde sus aspectos conceptuales de carácter filosófico, psico y biológico, que se encarna y relaciona con la persona.

Es posible hacer dirección o gestión de conocimiento sin hablar formalmente de GC

Lo que realmente importa es que la estrategia que formule la organización o la empresa esté basada en conocimiento, como forma de crear ventaja competitiva sostenible

En este sentido, siguiendo la estela de Marshall, debemos entender la GC como la forma de dirigir o gobernar el conocimiento existente en la empresa u organización, como resultante del poseído por las personas que la componen y del que ésta haya sabido desarrollar como propio. Todo ello a través de una determinada gestión de los procesos que permiten su creación, intercambio, medición e información sobre su valor económico o sobre sus efectos en el desarrollo y resultados de dicha organización.

En este sentido, Nonaka y Takeuchi, en 1995, desarrollaron su trabajo acerca de las dinámicas de innovación de las empresas japonesas, para entender la creación de conocimiento como base de la innovación continua y de la competitividad. "The knowledge creating company" fue un gran éxito con dos importantes consecuencias. La primera y más relevante para la ciencia económica, fue la apertura de un camino de investigación y de una práctica acerca de la activación y conversión del conocimiento, tácito y explícito, entre todas las personas de la organización, bajo nuevos principios organizativos y de dirección, que no de gestión en sentido táctico-operativo. La segunda fue un "efecto burbuja" que a continuación se explica.

En las últimas décadas del siglo pasado, se produjo un "efecto burbuja" sobre el surgimiento de GC, y provocado, de un lado por una gran corriente de literatura sobre gestión o dirección de empresas, acerca de la Gestión del Conocimiento y, de otro, como se ha apuntado en párrafos anteriores, consecuencia de la falta de sincronía y madurez lógico-semántica de la posible

nueva disciplina. Abundancia que, en contra de lo que se pueda pensar, oscureció en alguna medida las primeras aportaciones referenciadas anteriormente y los principios propuestos por la Escuela de Nonaka y sus seguidores; fenómeno que vino de la mano, además, dado su carácter más profesional que académico, por la búsqueda de nuevas orientaciones y posicionamientos oportunistas en la llamada Nueva Economía.

El ciclo económico, conocido como Nueva Economía, secuestró el contenido original y el desarrollo científico de la GC, para llevarlo al campo de juego de otras disciplinas como es el caso del área de Recursos Humanos y, sobre todo, de los Sistemas de Información, al interpretar el conocimiento, de manera simplista, como un conjunto observable de datos.

La recuperación de los principios de partida sobre GC Empresarial u Organizativa

1. El **conocimiento** es poseído o se encarna en las personas, y éstas solo **pueden** representar parcialmente dicho conocimiento.

Cuando se utiliza genéricamente la voz conocimiento se puede estar haciendo referencia a una de las tres perspectivas siguientes, explicadas por sus correspondientes disciplinas: a) conocimiento sensorial o vida psíquica de la persona; b) expresión de la conciencia, de la propia existencia y misión de la persona y c) entendimiento y razón que se encarna en la persona, y que generará al conocimiento científico, bien de carácter explícito (propio de la razón pura), como de naturaleza tácita (propio de la razón práctica o de la experiencia).

2. El **conocimiento**, en sentido económico, reside o se observa en el contexto de la organización

Teniendo en cuenta cuáles sean las relaciones contractuales de las personas con respecto a la organización.

3. El **conocimiento** es un acto, es decir, es tanto el hecho como la facultad de conocer

Las personas en actividad creativa, individual o socialmente, interpretan y dan sentido a la información que disponen para su propio beneficio y el de su contexto u organización en que actúan.

4. **Este acto, en suma, es complejo e inescrutable, por lo que no se puede planificar,**

Aunque sí que se pueden establecer las condiciones para que sucedan y se desarrollen naturalmente los procesos que lo crean.

En realidad, en un sentido estricto el **conocimiento humano no se puede gestionar.**

Si aceptamos lo anterior, el centro de atención **pasa de evaluar el contenido de los conocimientos y a tratar de almacenarlos, a pensar sólo en la naturaleza dinámica de los actos de creación de conocimiento**, que poseen y desarrollan como nuevo conocimiento las personas que integran la organización para generar innovación. El proceso es más importante que el simple almacenamiento, dada la fuerte tasa de obsolescencia de la

información y la propia comprensión del espacio y tiempo para tratarla.

Las organizaciones de la sociedad industrial sólo han contado con el conocimiento de un reducido número de personas para diseñar e implantar sus estrategias de negocio, y lo han explicitado en procedimientos, organizando la empresa de forma que el restante personal haya de atenerse a los mismos.

Las empresas que siguen este esquema no son sostenibles, por no ser creadoras o innovadoras, ya que es necesario socializar la participación y el conocimiento de todas las personas en todos los niveles de la organización

Ésa es la garantía de vigilancia y respuesta rápida, ante la necesidad de adaptación de una sociedad y economía en que el cambio cada vez es mayor y más acelerado, como consecuencia de la propia influencia del conocimiento observado por la ciencia y tecnología actuales.

La empresa basada en el conocimiento es la respuesta organizativa a la abundancia de información y de oportunidades, donde lo importante no es la optimización del procesamiento de la información, sino cómo transformar ésta en conocimiento a través del aprendizaje, y así aprovechar las ocasiones de crear valor.

Y esto debe hacerse "a tiempo" y con tiempo.




Algunas preguntas y posibles respuestas

- ¿Gestionar el conocimiento o el desconocimiento?
 - ⇒ *Saber lo que sabemos, es decir, crear bases de conocimiento.*
 - ⇒ *Conocer donde está el conocimiento o lo que sabemos (“Inteligencia empresarial”)*
 - ⇒ *Alinear lo que sabemos y deberíamos saber con la creación de competencias esenciales de negocio.*
 - ⇒ *Identificar las barreras e inhibidores que generan desconocimiento*

- ¿Para qué gestionar el conocimiento organizativo?
 - ⇒ *Para dirigir el desarrollo de la organización*
 - ⇒ *Para racionalizar los procesos y ser más eficiente en la gestión de los recursos*
 - ⇒ *Para desarrollar las capacidades de las personas, motivarlas y comprometerlas.*
 - ⇒ *Para evitar crisis y conflictos y mejorar la calidad total*
 - ⇒ *Para, en suma, generar innovación y crear ventaja competitiva sostenible*

- ¿Es necesario un lenguaje común?
 - ⇒ *Gracias al lenguaje la especie humana pasó del “homo erectus” al “homo sapiens”*
 - ⇒ *Sin lenguaje común no se puede conversar, pero todavía hay mucho que hablar.*
 - ⇒ *Sin dialéctica no se puede crear conocimiento, pero hay que tener diálogo.*
 - ⇒ *El futuro está en construir un lenguaje común y un marco conceptual aceptado.*

Referencias bibliográficas:

-  Marshall, A. (1890): *Principles of Economics*, Mac Millan and Co., London.
-  Nonaka y Takeuchi, (1995): *The Knowledge-creating company*, Oxford University Press, New York
-  Sveiby, K.E. (1997): *The new organizational wealth: managing and measuring intangible assets*, Berrett-Koehler Publ. Inc., San Francisco