

Introducción

JUSTIFICACIÓN DEL LIBRO • CONTEXTO: SOCIEDAD DE LA INFORMACIÓN Y EL CONOCIMIENTO • «ROADMAP» DE LOS CAPÍTULOS.

Justificación del libro

Independientemente de la variedad de puntos de vista existentes en este campo, el enfoque del presente libro plantea la idea de la **Gestión del Conocimiento** (GC en adelante) **como una respuesta a los retos competitivos de las empresas**. Adoptamos una perspectiva competitiva, pues, que permite un enfoque preciso pero al mismo tiempo amplio (no restrictivo) según el cual la GC colabora en llevar a cabo acciones orientadas a satisfacer las necesidades competitivas de la empresa, con la implicación de que las ventajas competitivas se consiguen *haciendo* algo, no simplemente acumulando conocimiento.

Por esta razón la definición de conocimiento adoptada en este libro es la de «**conocimiento para la acción**», es decir, **el conocimiento aplicado al diseño y puesta en práctica de acciones que distingan a las empresas en su ámbito competitivo** y, por ello también, en los procesos de desarrollo de conocimiento (aprendizaje) que redundan en un incremento del potencial de acción de éstas, coherente con su planteamiento competitivo de negocio.

Contexto: Sociedad de la Información y el Conocimiento

Desde inicios de la década de los 90, el campo de la dirección estratégica y la teoría de la empresa se han enriquecido con el

→ Reto Competitivo

→ Conocimiento para la acción

→ Aprendizaje

→ Knowledge «vs»
Resources Based View
of the Firm (RBVF)

→ Capacidades
«Core»

→ Conocimiento
idiosincrásico

→ Empresa basada
en conocimiento

desarrollo de un paradigma relativamente nuevo: la perspectiva de la **empresa basada en el conocimiento**, que ha ampliado la teoría de la **empresa basada en recursos** o **RBVF** (*Resources Based View of the Firm*)¹.

Cabe recordar que la RBVF sostiene, básicamente, que los recursos de los que disponen las empresas pueden constituir una fuente de ventajas competitivas si son **valiosos, raros, inimitables y no sustituibles**². En consecuencia, para posicionarse competitivamente las empresas buscan desarrollar recursos y capacidades valiosas y difíciles de imitar en las que basar sus ventajas competitivas y resultados superiores³.

Esta búsqueda para diferenciarse es un proceso que desarrolla capacidades distintivas, («**core**»), que son aquellas con potencial estratégico, en el sentido anterior, porque son:

- i) **valiosas**, es decir, explotan oportunidades y/o neutralizan amenazas en el entorno competitivo de la empresa⁴;
- ii) **raras**, es decir, cuando el número de empresas que las poseen es inferior al necesario para generar competencia perfecta en el sector⁵;
- iii) **imperfectamente imitables**, debido a condiciones únicas en su proceso de adquisición, ya sea porque el vínculo entre las capacidades y las ventajas competitivas es causalmente ambiguo⁶ o porque son «socialmente complejas»; y
- iv) **no tienen sustitutos estratégicos equivalentes**, es decir, no existen maneras alternativas de lograr los mismos resultados.

Desde esta perspectiva, los recursos o capacidades basados en el conocimiento específico de una empresa (**conocimiento idiosincrásico**) cumplen con ser difíciles de imitar, ya que por naturaleza no pueden obtenerse en el mercado y su aprendizaje supone tiempo y esfuerzo así como un contexto social y temporal único y determinado que lo hace muy dependiente de la trayectoria propia de la empresa. Por ello, la visión de la empresa basada en el conocimiento postula que estos recursos y capacidades

1. Prahalad y Hamel, 1990; Grant, 1991 y otros.
2. Barney, 1991.
3. Amit y Schoemaker, 1993.
4. Barney, 1991.
5. Hirschleifer, 1980.
6. Lippman y Rumelt, 1982.

pueden dar lugar a **ventajas sostenibles** a largo plazo, sobre todo si además pueden emplearse en el desarrollo de una oferta por la que un colectivo de clientes esté dispuesto a pagar por encima de su coste (es decir, resulten *valiosos* en este sentido).

Así, el desarrollo de capacidades, entendidas como «maneras de hacer» distintivas y difíciles de imitar basadas en conocimiento idiosincrásico, propio de cada empresa, constituye una alternativa con potencial para obtener ventajas competitivas sostenibles. En consecuencia, **este enfoque considera que el conocimiento «propio» de la empresa es un recurso estratégico importante** y que la capacidad para crear, integrar y aplicar conocimiento es crítica para el desarrollo de ventajas competitivas sostenibles⁷. De ahí la idea de convertir la empresa en una «*learning organization*» para maximizar su conocimiento base⁸.

La principal crítica a este planteamiento es que parece apoyarse en el supuesto de que más conocimiento conduce a mayor éxito. La validez de este supuesto, así planteado, es difícil de demostrar empíricamente. De hecho, algunos estudios que han analizado el vínculo entre la intensidad de I+D de las empresas (como *proxy* de conocimiento) y sus beneficios⁹ no parecen apoyar esta relación. Del mismo modo, el vínculo entre intensidad en el uso de tecnologías de la información (TI) y desempeño organizacional sigue siendo difuso. A pesar del supuesto que el uso de tecnologías de información avanzadas soportara una mejor toma de decisiones en las empresas¹⁰, las pruebas tampoco han encontrado resultados significativos¹¹. Sin embargo, podemos argumentar que el éxito de una empresa no es una función simplemente de la información y el conocimiento disponible sino de cuán «bien» se utiliza en el contexto de una estrategia de negocio coherente¹². Así:

No necesariamente las empresas que más saben obtienen mejores resultados, sino más bien las que logran usar mejor lo que saben.

7. Nonaka, 1994; Kogut y Zander, 1992.

8. Senge, 1990.

9. Scherer, 1980; Morbey, 1989; Griliches 1990.

10. Huber, 1990.

11. Brynjolfsson, 1993.

12. Bierly III, Kessler y Christensen, 2000).

→ Ventajas sostenibles

→ Conocimiento propio

→ Learning Organization

→ Conocimiento y éxito

→ Investigación y Desarrollo (I + D)

→ Tecnologías de la Información (TI)

→ Buen uso del Conocimiento

→ Posicionamiento estratégico

→ Panorama competitivo

→ Globalización

→ Tecnologías

→ Desregulación

→ Estructura competitiva de los Mercados

→ Fuentes Tradicionales

→ Mercados Abiertos

→ Capacidades distintivas

→ Aprendizaje

En definitiva, las empresas deberían procurar reforzar su conocimiento base en función de qué áreas específicas tengan sentido en el contexto de su posicionamiento estratégico y competitivo, ya que un conocimiento superior en áreas críticas conducirá con más probabilidad a ventajas competitivas sostenibles. Este hecho se torna más evidente aún al considerar las características del mercado actual y los rasgos del panorama competitivo resultante. En términos generales, **en el panorama competitivo de hoy:**

- a) la creciente **globalización**
- b) las continuas mejoras en **tecnologías**, y
- c) la **desregulación**

están teniendo un profundo impacto en la estructura competitiva de los mercados.

Las fuentes tradicionales de ventajas competitivas

- a) acceso privilegiado a materias primas,
- b) acceso a segmentos de mercados protegidos
- c) tecnología
- d) activos físicos

tienen menos importancia en este ambiente cambiante porque todas ellas tienden a estar más y más a disposición de todo el mundo en igualdad de condiciones en los mercados abiertos.

Como consecuencia, cada vez más, las empresas precisan concentrarse en el desarrollo de sus capacidades distintivas, «maneras de hacer propias». Por ello:

El desarrollo de conocimiento idiosincrásico propio (difícil de imitar y con potencial distintivo) se está convirtiendo en un aspecto crítico en la arena competitiva contemporánea.

Esta es la razón por la que el empleo y desarrollo de conocimiento efectivo (en otras palabras, aprendizaje) está en el corazón de lo que las empresas necesitan para enfrentar el desafío actual¹³.

13. Bell, 1973; Badaracco Jr., 1991; Drucker, 1993; Holzner y Marx, 1979; Kim y Mauborgne.

Ejemplo de caso

Una ilustración de todo ello puede encontrarse en el caso de **Unión Fenosa**, que se enfrentó a una situación que puso en riesgo su posición competitiva a principios de la década los 80, resultado de un entorno con elevados tipos de interés y caída de demanda después de haber decidido endeudarse significativamente para llevar a cabo grandes inversiones en plantas durante la década anterior. Para hacer frente a esta situación la dirección de la empresa diseñó y puso en marcha una estrategia basada en la explotación y desarrollo de conocimiento propio que creó el estilo y la manera de ser de Unión Fenosa, a partir de ese momento. **La idea de capitalizar en el conocimiento y experiencia de sus empleados fue uno de los principios utilizados**, pero siempre **enfaticando el conocimiento idiosincrásico** para ir formando un estilo propio. Fruto de este proceso se consiguieron mejoras en la eficiencia, rentabilidad, expansión internacional y diversificación a otras líneas de negocio como la consultoría. Así, lo que comenzó como una compañía española de electricidad con 780 empleados se convirtió, a finales de los años 90, en una corporación con 2500 empleados en todos los continentes, con actividades diversas aunque con un fondo de maneras de hacer común y una Universidad Corporativa fundada y funcionando bajo los mismos principios, cuya estructura replica la de la propia actividad del negocio y exige responsabilidades de aprendizaje y formación a los empleados de todos los niveles.

Diversos autores inscriben su reflexión en esta misma línea, sosteniendo que el creciente dinamismo ha hecho que las fuentes tradicionales de ventaja competitiva no sean suficientes y que para competir exitosamente las empresas deben concentrarse en sus capacidades distintivas¹⁴. Junto con esto, las nuevas tecnologías de información apoyan también la emergencia de nuevas formas organizacionales que constituyen el contexto en el que se desarrollan capacidades y conocimientos en las empresas actuales, en las que el papel del individuo va cobrando, cada vez, mayor importancia.

Algunos, enfatizando el conocimiento teórico y la experiencia técnica, describen una sociedad cuyo desarrollo económico

→ Caso Unión Fenosa

14. Galbraith, (1995).

→ Conocimiento
orientado a
Resultados

Cap. 1: El
Conocimiento

Cap. 2: Ventajas
Competitivas

está organizado alrededor del conocimiento¹⁵. Otros autores sugieren que se ha producido un cambio radical en el significado del conocimiento: mientras tradicionalmente había sido visto en relación al trabajo como un medio para incrementar la productividad, ahora se aplica más «por sí mismo»¹⁶. En consecuencia su gestión debe buscar la manera de que su desarrollo y aplicación se centre en la obtención de mejores resultados y a enriquecer, sistemáticamente, el conocimiento base puesto a disposición de todos los miembros de la empresa.

«Roadmap» de los capítulos

Este libro se compone de **6 Capítulos** y unos **Anexos**, como un **Modelo de Aprendizaje**, una sección de **Entrevistas**, un conjunto de **Casos, Cuadros y Tablas, Esquemas**, una **Guía Terminológica** y un resumen ejecutivo de **Estudios** sobre Gestión del Conocimiento. El primer capítulo aborda las características, dimensiones y **Tipologías de Conocimiento** relevantes en la empresa y sus implicaciones desde la perspectiva de la competitividad. Como veremos, esta clasificación es relevante para la gestión del conocimiento porque *no todos los conocimientos tienen el mismo potencial para desarrollar ventajas competitivas*. Asimismo, la distinción entre tipos de conocimiento es importante para la comprensión de los procesos de aprendizaje asociados y por tanto para el diseño y utilización de diferentes herramientas o estructuras de apoyo. En este sentido, este capítulo propone también un modelo de componentes de conocimiento útiles para conceptualizar iniciativas de aprendizaje y describir los procesos correspondientes.

El capítulo 2 plantea la relación entre **Conocimiento y Competitividad** así como la discusión sobre los conceptos de «Conocimiento» y «Gestión del Conocimiento». Trata sobre las ventajas competitivas basadas en conocimiento y su sostenibilidad, *analizando las amenazas clásicas de sustitución e «imitabilidad»* desde la perspectiva del conocimiento. De manera natural esta discusión desemboca en la distinción entre innovaciones radicales e incrementales.

15. Bell (1973).

16. Drucker (1993).

El tercer capítulo analiza la **Relación entre Conocimiento y Aprendizaje**. A su vez, identifica cuatro dimensiones básicas del aprendizaje. A partir de las diferentes tipologías y componentes del conocimiento introducidas en el primer capítulo, se propone un modelo de aprendizaje (desarrollado al final del libro) para reflexionar acerca de cómo plantear los distintos modos o tipos de aprendizaje que pueden ser necesarios en una empresa asociados con cada tipo de conocimiento, y se desarrolla también el concepto de «*trayectorias de aprendizaje*» como herramienta teórica para plantear esquemas de desarrollo de conocimiento en una empresa.

El cuarto capítulo trata sobre la **Gestión del Conocimiento** propiamente dicha. En él se ofrece una revisión de los *enfoques y las tecnologías* clásicas utilizadas en la Gestión del Conocimiento, así como su implantación. También se deducen guías o iniciativas de carácter general para desarrollar los diferentes tipos de conocimiento y prever los procesos de aprendizaje asociados así como las herramientas para implementarlos.

El quinto capítulo, analiza el problema de la *empleabilidad* como punto crítico en el desarrollo de **Conocimiento Idiosincrásico** en la empresa, que de manera natural lleva a considerar la interacción entre aprendizaje y determinados aspectos genuinos de la profesión de dirigir. Esta consideración permite cerrar el ciclo de la ventaja competitiva – desarrollo de conocimiento, aprendizaje y motivación, que refuerza el papel central de la Gestión del Conocimiento cuando se trata de Conocimiento Idiosincrásico.

El sexto capítulo analiza la gestión del conocimiento y los **procesos de integración** cuando el contexto evoluciona hacia una configuración inter – organizacional o corporativa, como en el caso de fusiones, alianzas o cuando una empresa necesita realizar una **Integración del Conocimiento** entre sus diferentes unidades de negocio. Para ello, se propone un *marco de análisis* basado en el concepto de «*trayectorias de integración*».

Por último, el libro incluye también una sección de **Anexos**, a saber:

El **Anexo A** propone un **Modelo de Aprendizaje** basado en el Conocimiento e Iniciativas de Gestión del Conocimiento derivadas del modelo.

El **Anexo B** contempla una serie de **Entrevistas** a personas protagonistas, en algún caso concreto relevante, de los diversos **Escenarios Emergentes** derivados de la Sociedad de la Informa-

Cap. 3: Aprendizaje

Cap. 4: Gestión del Conocimiento

Cap. 5: Conocimiento Idiosincrásico

Cap. 6: Integración del Conocimiento

Anexos

→ Anexo. A. Modelo de Aprendizaje

→ Anexo. B. Escenarios Emergentes. Entrevistas

→ Anexo. C.
Casos Reales

→ Anexo. D.
Cuadros y Tablas

→ Anexo. E.
Esquemas

→ Anexo. F. Guía
Terminológica

→ Anexo. G.
Estudios de GC

ción y el Conocimiento: Globalización, Comunidades de Práctica, Redes Sociales y Aprendizaje en la Red.

El **Anexo C** presenta una serie de **Casos reales** procedentes de la colección de casos del IESE. A lo largo del libro, además, se hace referencia a casos concretos incluidos para ilustrar los argumentos a medida que se presentan y discuten.

El **Anexo D** incluye diversos aspectos a los que se hace referencia a lo largo del libro, en forma de Tablas y Cuadros.

En el **Anexo E** se adjuntan algunos **Esquemas** sobre Gestión del Conocimiento, Capital Intelectual y Aprendizaje.

En el **Anexo F**, se presenta un extracto de la **Guía Terminológica** editada por AENOR para la Gestión del Conocimiento, adaptación de una Guía Europea de GC, que permitirá al lector familiarizarse con la terminología más usada al respecto.

Finalmente en el **Anexo G** se presenta el resumen ejecutivo que culminó una década de **estudios** sobre «Gestión del Conocimiento y Competitividad en la Empresa Española» (3 estudios) –de los que los autores fueron responsables– participados por el IESE, Capgemini y la UOC en su última edición. Tiene el valor de la perspectiva evolutiva de esta disciplina, es decir, su visión como tendencia a lo largo de una década.

Todo ello, en conjunto, representa un amplio recorrido por los escenarios de la **Gestión del Conocimiento**, por lo que recomendamos hacer una lectura tranquila del libro, pausada y espaciada, por sus diversos apartados.