

Gestión del Conocimiento: una vía hacia la ventaja competitiva

Santiago Rivero Rodrigo
Dr. Ingeniero Industrial
Vice-presidente de SOCINTEC

1. Introducción-interés

En el momento presente, existe un creciente convencimiento de que el conocimiento constituye el principal activo de todo tipo de organizaciones y en particular, de las empresas. Por ello, no es de extrañar que se esté poniendo de manifiesto un progresivo interés por la gestión del conocimiento, considerada como una disciplina que, bien aplicada, puede contribuir de forma importante a la mejora de la competitividad.

Sin embargo, esta situación no deja de ser paradójica desde algunos puntos de vista. Por un lado, la gestión del conocimiento, de la cual to-

siempre ha sido utilizado y valorado. Estas consideraciones merecen unas reflexiones.

En primer lugar, hay que señalar que no existe, en la práctica, un cuerpo de doctrina establecido en relación con la gestión del conocimiento. Incluso, con frecuencia se dan diferentes interpretaciones al término "Conocimiento" y demasiadas veces se confunde con "Información", que es algo totalmente diferente.

Además, la gestión del Conocimiento resulta compleja, lo cual no es difícil de entender, si se tiene en cuenta que se trata de una disciplina que pretende manejar, no solamente el conocimiento de las personas, sino también el de los equipos y el de las organizaciones en su conjunto. Además, presenta diversas facetas, como la creación de una cultura adecuada, la identificación de los requerimientos de conocimiento, la generación del conocimiento propio, la captura del conocimiento externo, la asimilación, la utilización y otras muchas, cada una de ellas con sus propias peculiaridades. Por consiguiente, la gestión del conocimiento requiere, valga el juego de palabras, un profundo conocimiento de las bases en las que se fundamenta y un dominio de las técnicas y metodologías, tanto clásicas como de reciente aparición, que permitan diseñar las soluciones que realmente aportan valor a la empresa.

Adicionalmente, cabe preguntarse qué hay de nuevo en algo que parece ser un problema de siempre. Pues bien, hay al menos dos aspectos que aportan actualidad a la gestión del conocimiento. Uno de ellos es la

profundización y el desarrollo de nuevos paradigmas en lo que se refiere a las distintas formas de conocimiento, tanto individual como de grupo, y en la puesta a punto de técnicas de desarrollo personal y organizativo.

El otro está relacionado con el estado de la técnica en el mundo de las tecnologías de la información, en el cual se están produciendo nuevos avances que permiten poner en práctica aplicaciones de gestión del conocimiento, que, de otra forma, no constituirían más que soluciones conceptuales de aplicación imposible.

Consecuencia de todo ello es que la Gestión del Conocimiento constituye un conjunto de disciplinas emergentes que, bien aplicadas, pueden proporcionar una ventaja competitiva debido al aumento de eficiencia a que pueden dar lugar y al hecho de que aun son pocas las empresas preparadas para implantarlas con éxito.

2. Situación confusa. Riesgo de culturas dispares. Interés por un marco de referencia

En la actualidad existe una gran dispersión en lo que respecta a los planteamientos de iniciativas en relación con el conocimiento y a su gestión dentro de las organizaciones. La proliferación de diferentes formas de entender el planteamiento general de la gestión del conocimiento se debe, en gran medida, a una confusión respecto a lo que realmente es la gestión del conocimiento. Los aspectos que inducen a confusión son los siguientes:



dos hablan, no resulta de fácil aplicación en la práctica. Por otra parte, puede decirse que el conocimiento siempre ha sido necesario para el funcionamiento de las organizaciones y



- Atribución de significados diversos a los conceptos básicos, debido a la falta de un marco de referencia común.

- Multiplicidad de actividades relacionadas con las diversas facetas del conocimiento (creación, representación, transmisión, etc.).

- Aplicaciones fragmentadas y parciales.

- Actividades de distinta naturaleza, que no parecen encajar en un esquema común.

- Ausencia de un cuerpo de doctrina consolidado.

El problema de la situación presente es que, al no estar establecido un cuerpo de doctrina cualificado, existen diversas interpretaciones de qué es la gestión del conocimiento y cómo se aplica en la práctica. Incluso se dan distintos significados a aspectos tan básicos como el propio concepto de "conocimiento". Todo esto entraña el riesgo de que en una organización interesada en abordar esta materia se generen diversas visiones y distintas culturas en lo referente a la gestión del conocimiento dando lugar a una situación parecida a la de la torre de Babel.

Una forma de evitar este riesgo es disponer de un marco de referencia claro y consistente, que sea el soporte de una cultura común. Si, como sucede en otras áreas de la empresa, existiesen modelos o marcos de referencia comúnmente aceptados, la implanta-

ción de soluciones y la cooperación en distintos campos resultaría más fácil. En algún momento, llegarán a consolidarse modelos equivalentes a los actualmente existentes, por ejemplo, en lo que se refiere a la gestión de la calidad (como el de la EFQM) o a la mejora de determinados procesos específicos (como el CMM en relación con los procesos de *software*).

3. Conocimiento y conceptos asociados. Conocimiento para la acción

Entre tanto, es importante aclarar al menos los conceptos básicos, de manera que la gestión del conocimiento no termine derivando en la gestión de la información (situación, por cierto, bastante frecuente) o que termine derivando en nada. (situación también frecuente).

En la gestión del conocimiento se manejan tres aspectos: el **conocimiento**, la **representación del conocimiento** y la **información**, conceptos estrechamente relacionados, que en demasiadas ocasiones tienden a confundirse. Otros aspectos, también sumamente importantes, como son inteligencia, sabiduría, inspiración, etc., hoy por hoy no se contemplan, principalmente porque no se conoce lo suficiente acerca de ellos como para intentar acometer su gestión.

Información y conocimiento son aspectos que frecuentemente se confunden, aunque se trata de cosas bien

diferentes. La información permite estar al corriente de hechos y situaciones. Por el contrario, el conocimiento es una facultad que permite decidir y actuar adecuadamente.

La información puede definirse como:

Expresiones de carácter verbal, textual, numérico, gráfico o de cualquier otro tipo, con un significado específico dentro de un determinado contexto, cuya finalidad habitual es comunicar algo

Para que la información sirva de soporte a la comunicación, el significado específico debe ser compartido entre quien genera la información y quien la recibe. El significado específico se puede referir a:

- La descripción de un objeto, un sistema o un colectivo de cualquier tipo.

- La descripción de un suceso, que ha tenido lugar en el pasado o que está previsto que tenga lugar en el futuro.

- La exposición de las causas de un determinado suceso.

- Las decisiones, o las actitudes, o las actividades de una determinada persona o entidad.

- Otras cuestiones de naturaleza similar.

El conocimiento, por otro lado, se puede definir en términos generales como:

La capacidad de entender e interpretar aspectos tales como:

- La naturaleza de algo.
- Un determinado fenómeno.
- Una situación.

Esta definición puede ampliarse teniendo en cuenta dos aspectos: el primero de ellos es que, en el contexto de la empresa, se habla de **conocimiento como soporte de la decisión** y de **la actuación** (el conocer por el hecho de conocer, de gran importan-

cia en otros contextos, no es relevante en el mundo de la empresa); el segundo, que el conocimiento no trabaja "en vacío", sino que funciona siempre procesando información. A partir de esto, puede decirse que el conocimiento confiere a quien lo posee:

La facultad de decidir y actuar correctamente para el desarrollo de una determinada acción o función dentro de un determinado contexto, derivada de:

- La capacidad de entender e interpretar la naturaleza de algo, determinados fenómenos o determinadas situaciones.
- La aplicación de ciertas habilidades o capacidades complementarias
- y basada en la utilización de una determinada información

Por consiguiente, el conocimiento sirve de base para decidir:

- Cómo actuar en unas circunstancias específicas.
- Cómo realizar un trabajo, a partir de unas instrucciones o especificaciones concretas.
- Cómo elaborar una estrategia para obtener unos fines determinados.

Es, por lo tanto, el elemento esencial para la toma de decisiones y para la ejecución de acciones orientadas a la consecución de unos objetivos fijados de antemano.

Las diferencias entre Información y Conocimiento quedan detalladas en la siguiente tabla:

El conocimiento y la información se aplican conjuntamente: el conocimiento actúa utilizando la información para la obtención de resultados

Un punto importante de discusión es la diferencia existente entre **representación del conocimiento e información**, entendiendo por "representación del conocimiento" la transcripción a un soporte físico (documento, sistema multimedia, etc.) del conocimiento explícito de una determinada persona. Si se admite que el conocimiento solamente reside en el sujeto cognoscente y que confiere una capacidad a éste, la "representación del conocimiento" no puede ser lo mismo que el conocimiento en sí mismo. De hecho, disponer de "conocimiento representado" no implica necesariamente ningún tipo de capacidad. Por otro lado, el "conocimiento representado" no es solamente información, sino que aporta algo más. Sirva este ejemplo para clarificar

lo dicho anteriormente: disponer de la gramática y el diccionario de un determinado idioma (que pueden considerarse como la representación del conocimiento), no implica la capacidad de comunicarse en el mismo, pero tampoco se puede decir que se trata de mera información.

Tiende con frecuencia a confundir el hecho de que tanto la información como la representación del conocimiento se recogen sobre soportes físicos y ambos pueden ser, por ejemplo, procesados por un ordenador. La diferencia estriba en su origen: la representación del conocimiento procede necesariamente del conocimiento de quien conoce, mientras que la información, como se ha señalado anteriormente, es algo de naturaleza distinta a la del conocimiento.

La representación del conocimiento constituye, por tanto, un modelo de conocimiento. Como es sabido, los modelos, no son una réplica exacta de la realidad, sino una aproximación más o menos exacta a ella. Lo mismo sucede con las representaciones (modelos) del conocimiento: por ello, es muy difícil (más bien imposible) que capturen la totalidad de dicho conocimiento.

4. Conocimiento tácito y explícito. Los mecanismos de asimilación-absorción.

Con objeto de que ciertos conocimientos residentes en unas determinadas personas, sean transferidos a otras, que necesitan utilizarlos para el desarrollo de algún aspecto de las actividades que llevan a cabo, es necesario garantizar la disponibilidad del conocimiento requerido. En ocasiones, ese conocimiento puede ser tácito, es decir, una persona puede actuar en función de unas determinadas circunstancias y obtener los resultados pretendidos. Pero puede que este proceso lo lleve a cabo sin ser capaz de identificar claramente cuáles son los conocimientos que emplea o sin ser capaz de identificar la forma exacta en que los aplica.

CONOCIMIENTO

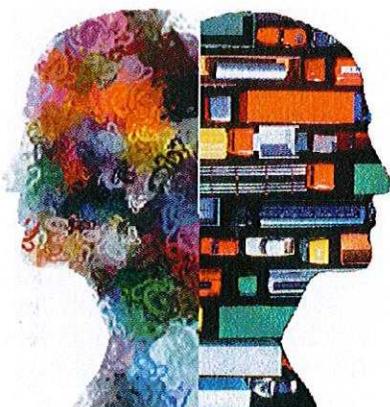
- Para la existencia de conocimiento debe existir el sujeto que conoce.
- El conocimiento proporciona una capacidad a quien lo posee.
- La transmisión de conocimiento implica un proceso de enseñanza-aprendizaje, más o menos largo o complejo, en el que la experimentación juega un papel fundamental.

INFORMACIÓN

- La información puede existir en sí misma; no requiere de la existencia de un sujeto que la posea.
- La información, aunque constituye un activo, no confiere ninguna capacidad únicamente por el hecho de poseerla.
- La transmisión de información puede ser inmediata y requiere solamente un soporte adecuado.

Otro tipo de conocimiento es el conocimiento explícito, aquel en el que el sujeto que actúa es consciente del conocimiento que utiliza y de la forma en que lo aplica para obtener unos determinados resultados. Una característica del conocimiento explícito es que puede ser descrito por quien lo posee y por consiguiente, puede proceder a su representación mediante el apoyo de distintos medios (documentos, sistemas multimedia, simuladores, etc.).

En los mecanismos de transmisión-asimilación del conocimiento intervienen, en mayor o menor medida, diversos factores:



- La representación del conocimiento que se pretende transferir.
- Quienes disponen del conocimiento y desarrollan funciones de enseñanza y/o tutoría.
- La capacidad de absorción de quienes deben asimilar el conocimiento transferido.
- El esfuerzo de la asimilación de los receptores de conocimiento.
- La experimentación y el análisis de los resultados.

En el gráfico adjunto se representan

la relación entre los aspectos mencionados en el caso general:

El proceso de asimilación del conocimiento se apoya, en diverso grado, por un lado en la representación del conocimiento y por otra parte, en el soporte de personas para facilitar el aprendizaje y prestar el servicio de tutoría. Es preciso, en mayor o menor medida, una capacidad inicial de absorción, que depende del nivel del conocimiento que se pretende asimilar; si no se cuenta con la capacidad de absorción requerida, el esfuerzo de aprendizaje puede resultar totalmente baldío. El aprendizaje se valida y se afianza (o se comprueban las deficiencias) a través de la experimentación y evaluación de los resultados. En este proceso de asimilación de conocimiento, es preciso un esfuerzo por parte del receptor; este esfuerzo depende de otros factores que intervienen en el proceso, como por ejemplo la capacidad de absorción, la calidad de la representación del conocimiento o la eficiencia de quienes realizan la labor de tutoría.

Este modelo de transmisión – asimilación de conocimientos puede adoptar modalidades particulares, dependiendo de las características del conocimiento (explícito o tácito) que se quiere transmitir. Así, en aquellos tipos de conocimiento en los que

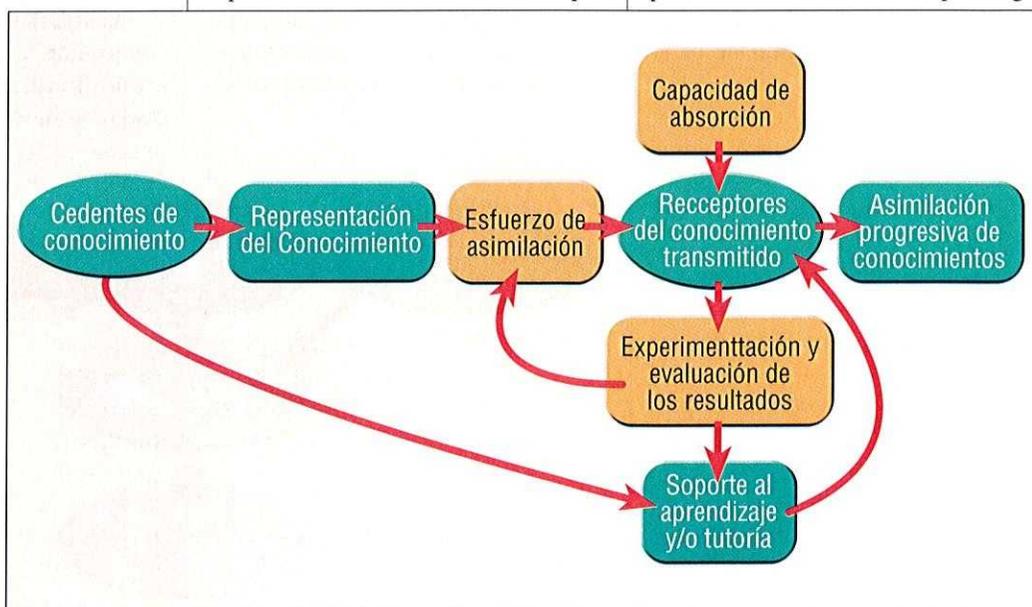
prevalece el componente tácito, resulta difícil su explicitación y representación, con lo cual la transmisión del conocimiento se efectúa a través del soporte directo del tutor (según el clásico modelo de maestro-aprendiz). Por el contrario, cuando se trata de conocimientos de carácter fundamentalmente explícito y es posible una buena representación de ellos, pueden desarrollarse sistemas de autoaprendizaje, en los que el soporte del profesor o tutor puede reducirse significativamente, o incluso, suprimirse totalmente.

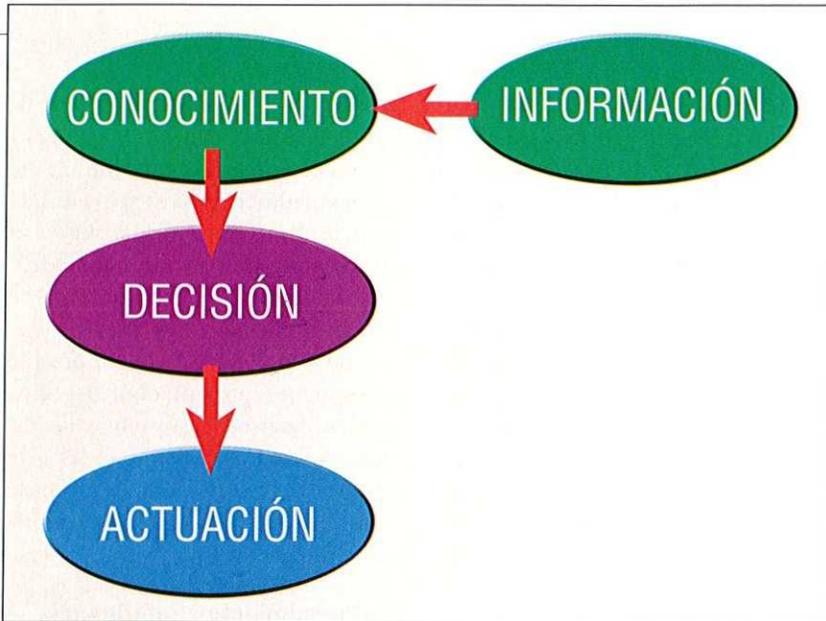
5. Conocimiento e inteligencia emocional

Según la definición de conocimiento, éste aporta la facultad que permite decidir y actuar correctamente. La decisión precede a la actuación, pudiendo variar la complejidad relativa a de los procesos de decisión y de actuación, según los casos. En el siguiente gráfico se puede ver el esquema teórico que rige el proceso de decisión.

Se debe tener en cuenta, no obstante, que en la práctica se dan las siguientes circunstancias que pueden incidir de forma muy importante en el proceso de decisión:

- El conocimiento rara vez es perfecto. Existen carencias, por lo ge-





neral, de carácter cualitativo y cuantitativo.

- La información es difícil que sea completa y absolutamente fiable. En muchos casos, la información incluye previsiones de futuro, que pueden ser interpretadas de uno u otro modo.

Como consecuencia de todo esto, la decisión no es un proceso exclusivamente lógico: los rasgos de la personalidad de quien decide y sus experiencias van a afectar en gran medida los resultados de la decisión. Incluyendo los factores personales, que influyen de forma muy determinante en el proceso de decisión, el esquema quedaría como sigue:

Algunos de los factores personales que influyen en el resultado de la decisión son:

- La capacidad de decidir y actuar en condiciones de incertidumbre.
- Escala de valores de las personas.
- Los principios éticos en los que se sustentan.
- El grado de autoestima que poseen las personas.
- Los intereses y querencias personales.
- Las experiencias pasadas.
- La atracción hacia el aprovechamiento de las oportunidades.
- Temor que puede tener la persona al error o al fracaso.

- Agilidad en la toma de decisiones.

Debido a estos y otros factores, las decisiones que toman varias personas no suelen ser iguales aunque partan del mismo conocimiento y de la misma información. En definitiva, no solamente el conocimiento y la inteligencia de tipo racional, sino también los factores que forman parte de la inteligencia emocional inciden en el resultado de las decisiones y, consecuentemente, en la elección de las actuaciones destinadas a conseguir unos resultados determinados e incluso en la forma en que se llevan a cabo.

Por consiguiente, esto debe ser tenido en cuenta a la hora de plantear la gestión del conocimiento como soporte de la decisión y de la acción.

6. Gestión del conocimiento. En qué consiste

En términos generales, la gestión de un determinado recurso supone el manejo eficiente del mismo con vistas a la obtención de unos determinados resultados. Consecuentemente, la gestión del conocimiento en una organización consistiría en el manejo eficiente del conocimiento en cuanto recurso estratégico, para conseguir la máxima eficiencia y competitividad de la propia organización.

Tratando de buscar una definición operativa sobre lo que la gestión del conocimiento en una organización puede significar podríamos presentar la siguiente:

Conjunto de actividades y prácticas orientadas a:

- Determinar el conocimiento que se necesita.
- Conseguir la disponibilidad del mismo.
- Y, finalmente, aplicarlo correctamente.

con el fin de lograr los mejores resultados en el desarrollo de las actividades de una determinada organización

7. Los cuatro niveles del marco de referencia para la Gestión del Conocimiento

Las distintas actividades que comprende la Gestión del Conocimiento pueden clasificarse en cuatro categorías o niveles:



- 1.- Nivel cultural
- 2.- Nivel organizativo
- 3.- Nivel metodológico y operativo
- 4.- Nivel tecnológico

A continuación se especifica el contenido de cada uno de ellos

1. Nivel cultural y sociológico.

Consiste en actividades de carácter horizontal orientadas a generar unas actitudes que valoren el conocimiento y que promuevan su creación, intercambio y mejora permanente en su aplicación.

Constituye un soporte necesario para las aplicaciones dentro del nivel organizativo.

2. Nivel organizativo.

Trata de desarrollar soluciones especialmente orientadas a soportar, en base al conocimiento, los procesos y funciones en los que se basa la actividad de la empresa.

puesta en práctica de las actividades básicas que forman parte de una determinada solución a nivel organizativo y para soportar el funcionamiento integrado de ésta.

El siguiente gráfico aporta la representación gráfica de la forma en que se engarzan los cuatro niveles descritos. Todas las actividades que se lleven a cabo en relación con la gestión del conocimiento tienen cabida en uno o varios de los niveles señalados. El nivel cultural, como se ha dicho, implica actividades de carácter horizontal, por lo que abarca a todos los demás niveles y actividades. La gestión del conocimiento busca el desarrollo de soluciones orientadas a soportar los procesos y actividades en los que se basa la actividad de la empresa. Para llegar a esa solución organizativa, se plantean diversas actividades (nivel organizativo). Es aquí donde entra en juego el nivel metodológico y operativo, siempre apoyado con el soporte o infraestructura tecnológica (nivel tecnológico).

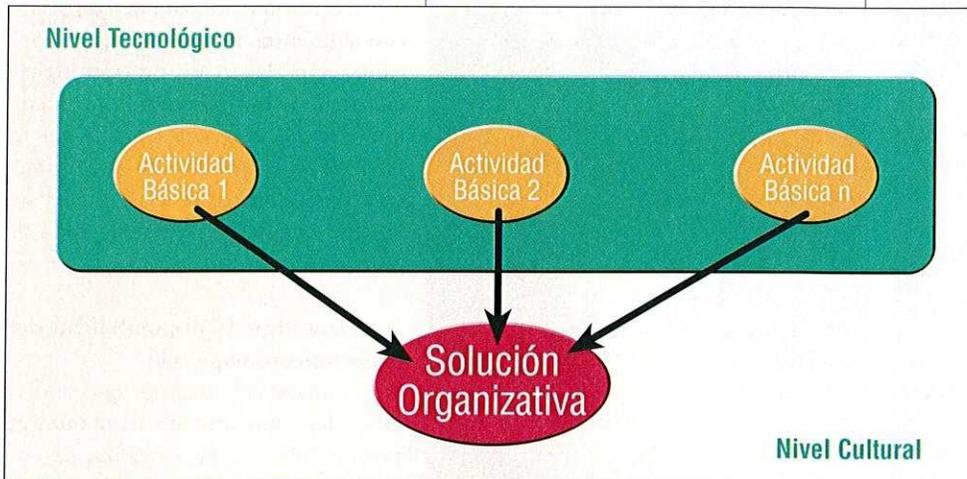
de una aplicación de gestión del conocimiento:

- En primer lugar, dentro de lo que denominamos nivel cultural, debe procederse al desarrollo del contexto general dentro del ambiente de trabajo que propicie el interés por el conocimiento, su desarrollo y su implantación. La comunicación, el intercambio y la transmisión de conocimientos deben asumirse como prácticas habituales.

- Partiendo de que el entorno socio-cultural en el área donde se quiere proceder a la implantación de la gestión del conocimiento es el adecuado, debe diseñarse la solución organizativa que, en líneas generales, puede definirse como el proceso de gestión del conocimiento asociado al proceso de empresa al que se refiere el proyecto que se pretende implantar.

- La solución organizativa se implanta a través de una serie de actividades básicas que forman parte de la gestión del conocimiento (se describen en el punto siguiente). La solución organizativa, por tanto, se materializa en un conjunto de dichas actividades básicas, adecuadamente estructuradas.

- Finalmente, las infraestructuras y aplicaciones basadas en las tecnologías de la información dan soporte a todo lo anterior y, en particular, al desarrollo de las actividades básicas y a través de ellas, a la solución organizativa.



3. Nivel metodológico y operativo.

Se refiere a las metodologías, técnicas y herramientas para la adecuada puesta en práctica del conjunto de las actividades que configuran las soluciones incluidas en el nivel organizativo.

4. Nivel tecnológico.

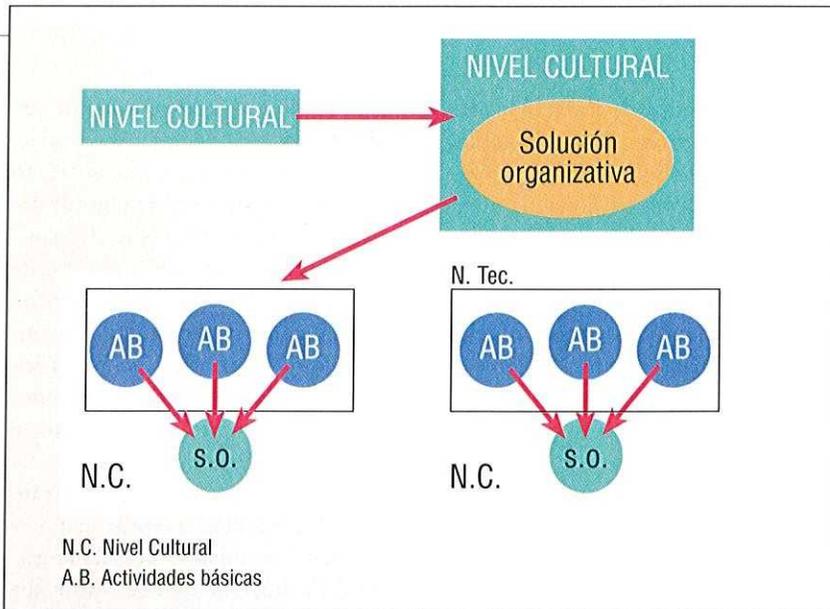
Comprende los sistemas basados en las TIC, diseñado para facilitar la

Si bien el gráfico superior indica la relación de todos los niveles, los gráficos subsiguientes reflejan la secuencia lógica de interacción de los cuatro niveles, de acuerdo con la explicación ofrecida anteriormente (el concepto de actividades básicas se describe en el punto siguiente).

Este gráfico trata de representar la siguiente secuencia de actividades para el desarrollo y la implantación

8. Aspectos metodológicos y operativos

Dentro del nivel operativo, se incluyen las actividades básicas que se recogen en el cuadro que sigue. Una aplicación de gestión del conocimiento a una determinada actividad dentro de una empresa implica la puesta de varias de dichas actividades, adecuadamente estructuradas.



ACTIVIDADES BÁSICAS

- Identificación del conocimiento requerido
- Identificación del conocimiento disponible
- Descripción de las carencias de conocimiento
- Generación de conocimiento
- Explicitación de conocimiento
- Identificación y captura de la producción no planificada de conocimiento
- Adquisición de conocimientos externos
- Importación de conocimientos
- Protección del conocimiento de la empresa
- Clasificación, estructuración, archivo y recuperación del conocimiento
- Transmisión y difusión
- Creación de capacidad de absorción
- Asimilación
- Aplicación

No siendo posible, dentro de los límites de este artículo, proceder a la descripción de cómo se llevan a la práctica cada una de estas actividades básicas, al menos se expondrá el modo de cómo se abordan algunas de ellas. En lo que sigue, se sintetiza la forma de proceder para identificar el

conocimiento necesario para el desarrollo de un proceso determinado, definir las carencias de conocimientos y subsanar dichas carencias.

Identificación de los conocimientos necesarios

Una organización necesita saber qué conocimientos requiere para el



desarrollo eficiente de su actividad y para competir con ventaja, poniendo en práctica las estrategias que previamente haya establecido y dando soporte a sus procesos innovadores. En la medida en que sea capaz de deter-

minar, no solamente las necesidades presentes de conocimiento, sino también aquellas que se refieran al futuro, estará en situación de ventaja sobre sus competidores, anticipándose en el desarrollo o la adquisición de los conocimientos precisos.

El conocimiento disponible en un determinado momento, por lo tanto, permite competir en el momento presente, mientras que la correcta gestión del conocimiento ofrece un apoyo a la competitividad presente y futura.

Comparando los conocimientos requeridos con los disponibles en la organización se detectan las carencias de conocimiento. Una vez conocidas las carencias, se pueden establecer los planteamientos para intentar subsanarlas. A continuación se expresa gráficamente el proceso de identificación de los conocimientos necesarios.

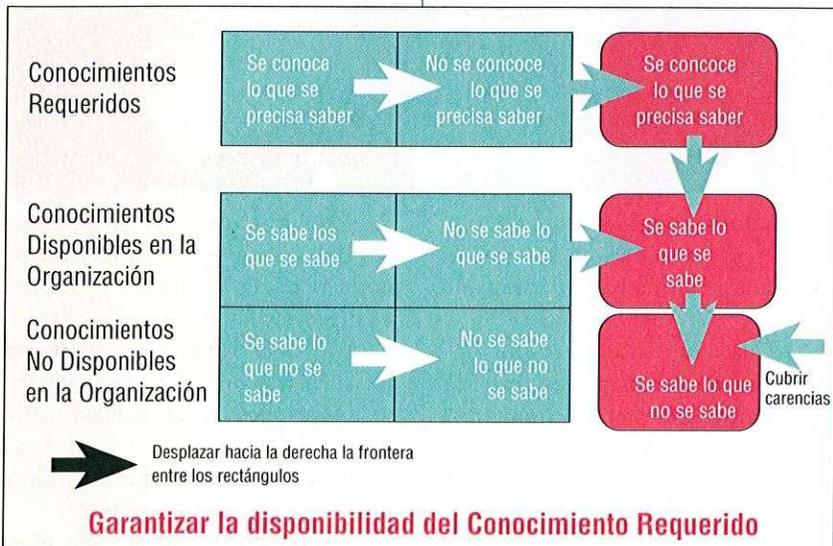
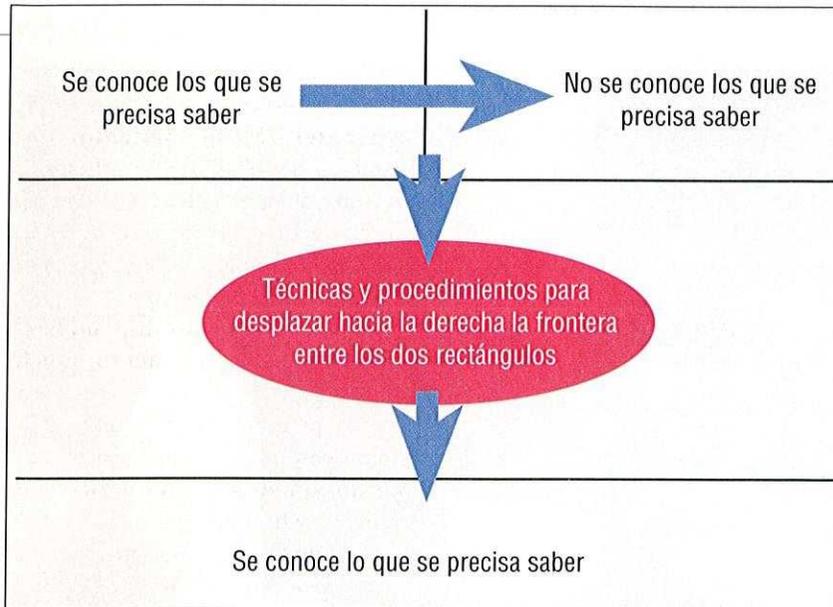
Identificación de los conocimientos disponibles y no disponibles

Las actividades para descubrir los conocimientos necesarios para la organización siguen un proceso lógico que tiene como objetivo llegar a conocer *lo que se precisa saber, lo que se sabe y lo que no se sabe* (en este último caso para cubrir carencias). En el siguiente cuadro se representa todo el proceso.

Garantizar la disponibilidad del conocimiento requerido

A efectos de asegurar que se dispone del conocimiento requerido, es preciso subsanar las carencias de conocimiento detectadas. Para conseguir este objetivo, se presentan tres posibles opciones:

En cada caso habrá que analizar qué opción o qué combinación de opciones es la adecuada, de acuerdo con las características del conocimiento requerido con la disponibilidad de éste en el entorno y con los intereses y estrategias de la propia organización. Pasaremos a examinar con detenimiento las tres opciones.

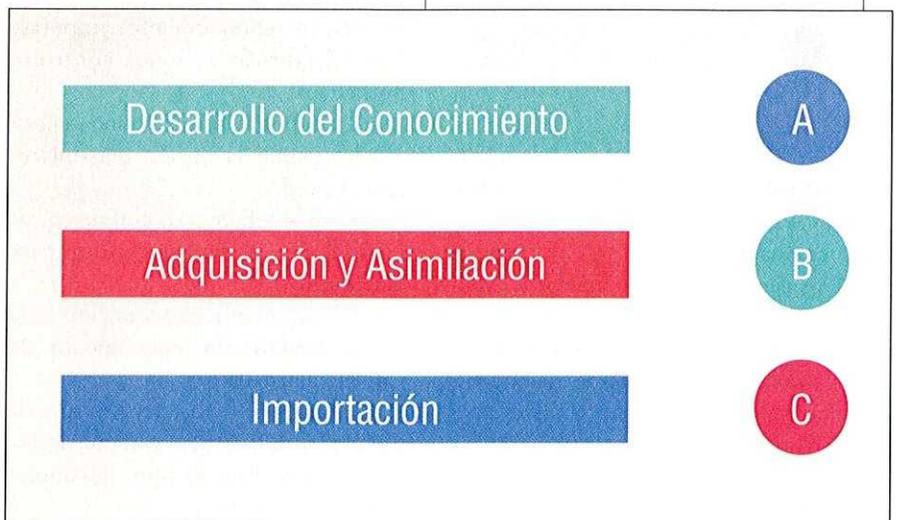


Opción A:



Esta alternativa consiste en proceder a desarrollar ciertos conocimientos que se precisan y no están disponibles en la organización. Para ello se puede contar únicamente con recursos propios o buscar tipos de colaboraciones externas. La I+D, las técnicas de resolución de problemas, la reorganización y mejora de los procesos o el intercambio de conocimientos son actividades que contribuyen a la generación de nuevos conocimientos.

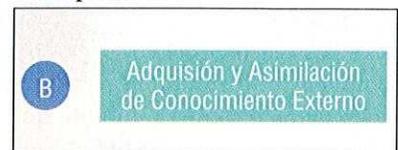
La opción de desarrollar el conocimiento que se percibe como necesario, en lugar de acudir a las otras



dos citadas, es interesante cuando concurren circunstancias como las siguientes:

- No es posible obtener el conocimiento requerido acudiendo a fuentes externas, bien porque no existe o bien porque no es accesible aunque exista.
- Se quiere construir una ventaja competitiva, basándose en un conocimiento exclusivo.
- Se trata de un conocimiento relativo a las competencias esenciales de la organización.
- No interesa la adquisición a partir de fuentes externas, bien por razones de coste o bien por las condiciones limitadas que pudiera imponer el cedente del conocimiento.

Opción B:



Esta opción consiste en adquirir el conocimiento requerido, acudiendo a fuentes externas, y asimilarlo por parte de la propia organización. Las fórmulas de adquisición de conocimientos externos pueden ser diversas. Una típica es la adquisición de *know-how* mediante contraprestaciones, generalmente de carácter económico. Otras se basan en procedimientos tales como la formación, las consultas bibliográficas, la asistencia

a Congresos o Seminarios y otras actividades de diversa naturaleza, que tienen como finalidad el aprender sobre una materia determinada.

La alternativa de adquirir y asimilar conocimientos de fuentes externas a la propia organización resulta interesante en aquellos casos en los que:

El conocimiento requerido existe y es accesible.

- Adquirir y asimilar el conocimiento externo resulta más económico y/o más rápido que proceder a su generación.

- Los cedentes del conocimiento no imponen restricciones, presentes o futuras, que puedan afectar a la competitividad de la propia empresa.

- Se estima que se trata de conocimientos que deben residir en la propia empresa, por lo que la "importación" de conocimientos (que se describe en el punto siguiente) no constituye una opción aceptable.

- Cuando es más importante aplicar la capacidad propia de generación de conocimientos a otros temas.

Opción C:



Esta fórmula consiste en la incorporación de conocimientos externos, sin que éstos sean asimilados por el personal de la organización propia. Dos ejemplos pueden ayudar a explicar este mecanismo:

- Cuando una empresa acude a fórmulas de "outsourcing" para atender a alguna de sus necesidades operativas (servicios informáticos, mantenimiento de instalaciones, publicidad, etc.) en realidad está



comprando conocimientos, que no tienen por qué ser asimilados por el personal que forma parte de su plantilla.

- Una empresa de máquina herramienta que adquiere sistemas de control numérico para incorporarlos a sus máquinas, en realidad está comprando no sólo "materiales", sino principalmente compra el "conocimiento embebido" en el producto, es decir, el conocimiento que ha sido necesario para su diseño y su fabricación. De este modo, incorpora a sus producto final, la máquina herramienta, los conocimientos importados del fabricante de los controles numéricos.

La importación de conocimiento puede resultar la opción más interesante cuando:

- No se refiere a las competencias esenciales o a actividades críticas para el negocio.

- Existan suficientes opciones de suministradores de conocimiento, de calidad adecuada.

- Resulta difícil superar la capacidad del suministrador externo de generar y actualizar el tipo de conocimiento en cuestión.

- No existe riesgo de que, por fallos del suministrador externo, se produzca daños importantes a la propia organización.

- El coste resulte más ventajoso que el correspondiente a las opciones de "Desarrollo" o "Adquisición y asimilación".

- Suponga una simplificación sensible de la actividad propia.

- Interese aplicar la capacidad propia al "Desarrollo" o "Adquisición y asimilación" de otros tipos de conocimientos.

9. Las cuestiones que requieren profundización

Como se indicaba al principio, la gestión del conocimiento, no es una disciplina suficientemente desarrollada y consolidada.

Aunque las soluciones y metodologías que se vienen empleando contemplan fundamentalmente la gestión de aspectos tales como el conocimiento, la información y la representación del conocimiento, existen otros estrechamente ligados a ellos y que tienen gran incidencia en la generación, la adquisición y la aplicación del conocimiento y que, sin

embargo, no se conoce muy bien ni su esencia ni sus mecanismos de funcionamiento.

Entre las cuestiones que requerirían una mayor profundización podrían citarse:

- La descripción de conceptos tales como inteligencia, inspiración, intuición, creatividad, conocimiento, destrezas, habilidades y las relaciones e interacciones existentes entre todos ellos.

- El aprendizaje individual y el aprendizaje de los equipos y de las organizaciones. Estrategias de aprendizaje más adecuadas a los distintos tipos de conocimiento.

- Categorización y descripción de los distintos tipos de conocimiento, en función de las facultades requeridas para su generación, transmisión y asimilación, así como el tipo de aplicación de dichos conocimientos.

- Metodologías para identificar conocimientos de cualquier tipo, existentes en el entorno y que pueden ser de interés para desarrollar de forma más eficiente la propia actividad. En muchas ocasiones, se ha puesto de manifiesto que el conocimiento desarrollado en un campo ha sido extraordinariamente útil en otro totalmente diferente.

- La relación entre la "inteligencia racional" y la "inteligencia emocional", para poder realizar un a gestión conjunta de ellas.

- Sistemas eficientes para captura de conocimientos del entorno, especialmente de aquellos relativos al ecosistema de mercado en el que la empresa desarrolla su actividad.

Estas y otras cuestiones constituyen aspectos de gran interés puesto que, aunque el conocimiento es un requerimiento imprescindible para el desarrollo de la actividad de las organizaciones, probablemente no es suficiente como la experiencia demuestra en demasiadas ocasiones. Por consiguiente, la investigación en estos campos se vislumbra como crítica para complementar las disciplinas que

actualmente se incluyen dentro del concepto de la Gestión del Conocimiento. En este sentido, sería muy importante que los programas públicos de apoyo a la I+D asumieran estas líneas de trabajo.

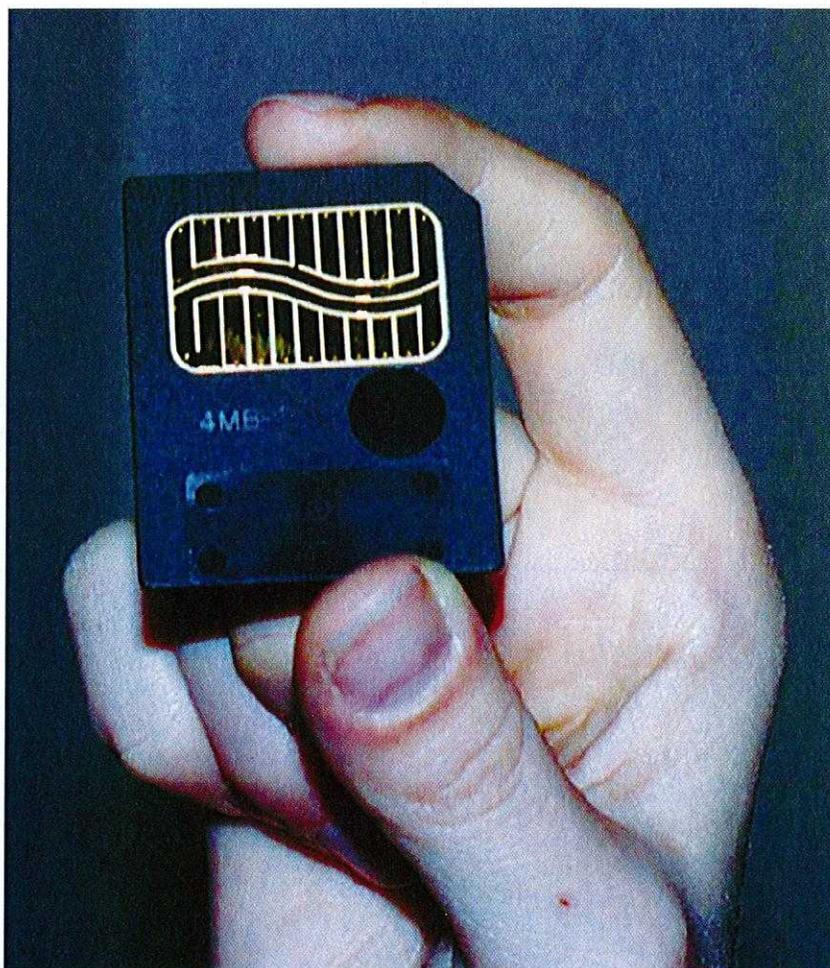
10. Conclusión

La mayor parte de las empresas que operan con el éxito en el mercado están de acuerdo en que su principal activo es el conocimiento y que, por consiguiente, las capacidades relacionadas con la generación de co-

mo debe ser el producto o el servicio que mejor se acople a las necesidades del mercado y se dispondría de la capacidad de ofrecerlo antes que otros con la calidad adecuada y a un precio competitivo.

De todo esto se deduce que, si el conocimiento constituye la clave de la competitividad, es fundamental aprender a gestionarlo con eficiencia desarrollando las habilidades requeridas para ello.

Tal vez lo más estimulante dentro de este panorama es que se trata



nocimiento, con su adquisición y asimilación, con su combinación y su aplicación, son objeto de un alto interés.

En último termino, se trataría de utilizar correctamente aquel conocimiento que se requiere para competir ventajosamente. De esta forma, se estaría en condiciones de identificar có-

de un terreno que no está aún suficientemente explorado y dentro del cual queda mucho por descubrir y desarrollar. Quienes sean los adelantados en esta aventura contarán con un importante diferencial para refuerzo de su competitividad, lo cual constituye una oportunidad que merece la pena tomar en consideración. ■