



REFLEXIONES SOBRE EL MARCO TEÓRICO PARA LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

Marta Ortiz de Urbina Criado
Universidad Rey Juan Carlos

"Me atrevería a afirmar que el ritmo al que las organizaciones aprenden se convertirá en la única ventaja competitiva sostenible".
Ray Stata, (Analog Services Inc.).

"En la nueva economía, el conocimiento no es uno más de los factores de producción. Se ha convertido en el principal factor de producción" (Drucker, 1994). Ante este entorno en el que nos encontramos, para poder sobrevivir y obtener ventajas competitivas, la empresa debe incorporar el cambio proactivo y la gestión del conocimiento como formas de vida: "La empresa actual se define como un conjunto de activos tangibles e intangibles, en donde éstos últimos toman cada vez más importancia y efectividad en la creación de valor para la empresa; activos intangibles que son el resultado de la incorporación del conocimiento, del intelecto, a las distintas actividades productivas de la organización" (Bueno, 1998: 215).

Esta transformación de la empresa ha llevado a hacer un esfuerzo para comprender la naturaleza de los recursos intangibles. Ahora bien, la consideración de los recursos intangibles no es un campo nuevo en la investigación de la gestión. La *"Teoría basada en los Recursos"* (Wernerfelt, 1984), dominante durante la última década, proporciona una base muy fértil para su estudio. Pero, no nos podemos quedar en el análisis de los recursos intangibles desde un punto de vista estático, por lo que, siempre dentro de la teoría basada en los Recursos, tenemos que hacer alusión a la llamada *"Teoría de las Capacidades dinámicas"*. Éste nuevo enfoque dinámico, que pudiera ser enmarcado como una teoría emergente dentro de la visión Basada en los Recursos desde un nivel de análisis de los procesos, se está convirtiendo en una aproximación con tendencia a constituir y fundamentar una teoría completa de la firma. Esta aproximación está empezando a conocerse con el nombre de *"Teoría Basada en el Conocimiento"*.

El presente artículo pretende dar una visión panorámica del marco teórico para el estudio del Capital Intelectual (intangibles) y de la Gestión del Conocimiento (gestión de los intangibles). Partiremos de la Dirección Estratégica, dentro del cual está la Teoría basada en los Recursos, que es considerado por todos como la base para el análisis de los intangibles, pero con la pretensión de llegar más lejos, mostrando, también, que la Teoría de las Capacidades Dinámicas es considerada un marco adecuado para el estudio de la Gestión del Conocimiento, y que, ya se observan intentos de unificar e integrar estos marcos teóricos en una teoría única, la llamada Teoría basada en el Conocimiento.

*"Los filósofos sólo han interpretado el mundo.
La cuestión sin embargo, es cambiarlo".*
K.Marx

La gestión del conocimiento es probable que constituya una de las cuestiones fundamentales dentro del campo de la Dirección Estratégica en el próximo siglo, más allá de ser una moda pasajera, si se logra fundamentar sólidamente su importancia en la creación de valor y en la consecución de una ventaja competitiva sostenible para la empresa (Guadamillas y Forcadell, 2000).

La consideración del conocimiento como recurso estratégico esencial y la habilidad de la empresa para crearlo y aplicarlo como capacidad fundamental, supone un importante avance en la evolución de la Dirección Estratégica. El recurso básico de la empresa está dejando de ser el capital para pasar a serlo el conocimiento. En el pasado, el problema era asignar recursos financieros a las divisiones, donde el activo central era el capital. Hoy, el conocimiento reemplaza al capital como el recurso crítico, y la dirección tiene el reto de crear una organización que pueda generar conocimiento y construir procesos para impulsar el espíritu empresarial, para integrar y apalancar los recursos más importantes, los conocimientos y capacidades de la empresa. La empresa se convierte en una comunidad especializada en la creación y transmisión interna del conocimiento (Kogut y Zander, 1993).

La estrategia de la empresa viene condicionada por el nuevo entorno. Por lo que la relevancia que tiene actualmente el mismo ha levantado el interés por el estudio de cuestiones tales como el Capital Intelectual y la Gestión del Conocimiento, tanto desde el punto de vista académico como empresarial.

Desde un punto de vista científico, su estudio se debe plantear partiendo de alguna base o fundamentación teórica. Hay un acuerdo en la literatura al considerar la gestión del conocimiento dentro de la teoría basada en los recursos. Desde esta teoría, el conocimiento es tanto un recurso como una capacidad; y el interés por los intangibles es que son considerados una de las principales fuentes de ventaja competitiva sostenible al cumplir estos gran parte de las características necesarias para generar y mantener ventajas competitivas (escasez, relevancia, sustituibilidad, imitabilidad, apropiabilidad, complementariedad, etc.). Pero el campo de la estrategia empieza a moverse de un tratamiento estático, como el anterior, a uno dinámico (teoría de las capacidades dinámicas) en el estudio de los recursos y las ventajas competitivas (Cuervo, 1999: 49).

Desde esta perspectiva dinámica, la explicación y soporte de la gestión del conocimiento es clara, ya que, centra su atención en encontrar la combinación óptima entre la explotación de los recursos y capacidades en el marco de una estrategia dada y la explotación de nuevas actividades en el marco de nuevas estrategias (March, 1991; Ventura, 1996). La gestión del conocimiento la hemos definido en estos términos, como el conjunto de procesos que utilizan el conocimiento para la identificación y explotación de activos intangibles existentes, así como para la generación de otros nuevos. Por tanto, a partir de este enfoque dinámico, estamos asistiendo al nacimiento de una aproximación con tendencia a constituir y fundamentar una teoría completa de la firma, "la Teoría del Conocimiento", para la cual el elemento clave es el conocimiento.

Las Teorías

El recorrido a través de las teorías enmarcadas dentro de la Dirección Estratégica nos puede permitido ver cuales las bases para el estudio del Capital Intelectual y de la Gestión del Conocimiento. Hay gran acuerdo en la literatura a la hora de considerar que estos aspectos se deben estudiar dentro de la Teoría basada en los Recursos, pero debemos profundizar más y considerar las nuevas tendencias dentro de la misma que pueden explicar de forma más clara estos aspectos. De forma que si miramos hacia la consideración dinámica de la estrategia podemos encontrar un apoyo para la explicación y estudio de la Gestión del Conocimiento.

En el campo de la Dirección estratégica no hay un paradigma dominante (Schendel, 1997: 3), de ahí que la literatura en el mismo desarrolle muchas investigaciones dirigidas a encontrar un marco único. Un esfuerzo interesante en este sentido es el que pretende crear un marco único para la explicación de la gestión del conocimiento, la llamada Teoría del Conocimiento.

A modo de resumen podemos ver en la figura 1, las características de cada corriente más relacionadas con los intangibles y su gestión.

Figura 1: Resumen los marcos teóricos de la Capital Intelectual y de la Gestión del Conocimiento

Teoría Basada en los Recursos	Teoría de las Capacidades Dinámicas	Teoría del conocimiento
El conocimiento como recurso y capacidad	Conjunto de conocimientos y habilidades que crean las competencias esenciales	Recurso Clave: el conocimiento
Recursos intangibles (Capital intelectual): escasos, valiosos, poco sustituibles y difíciles de imitar	Gestión del conocimiento: recursos deben ser contemplados para un análisis dinámico, en su doble vertiente <i>de input y output</i>	Capital Intelectual y Gestión del Conocimiento
Heterogeneidad Ventajas competitivas sostenibles	Acumulación de recursos y capacidades a lo largo del tiempo	Empresas caracterizadas por el cúmulo de conocimientos

Fuente: Elaboración propia.

Es necesario tener un fundamento teórico para el estudio de estos aspectos, de ahí el presente artículo, cuya aportación es el intento de recoger de forma unificada y resumida las diferentes consideraciones teóricas sobre la Gestión del Conocimiento y del Capital Intelectual, que aparecen de forma muy desagregada en la literatura. El interés de hacer esto está en ser el punto de partida para el estudio en este campo que abre muchas posibilidades en el futuro.

Desde este nuevo marco teórico se puede empezar a estudiar aspectos relevantes que no han sido considerados en la teoría de recursos y capacidades, como por ejemplo, la relación entre la creación de recursos y capacidades por la empresa y el entorno competitivo en el que esta se desenvuelve. Los recursos estratégicos proveen a la empresa de una ventaja competitiva sostenible, relativa sus competidores, no absoluta. Es necesario pasar a considerar el sector y/o espacio concreto donde la empresa se encuentra como una fuente de recursos y capacidades específicas (Foss y Eriksen, 1995: 46). Por otra parte, debemos conocer cómo las empresas sostienen sus ventajas competitivas. La mayoría de los trabajos empíricos han sido estáticos, más que dinámicos, transversales y sectoriales más que longitudinales. Los estudios transversales no pueden revelar el cambio de dependencia o el impacto de sucesos cronológicos, que sólo el acercamiento longitudinal puede hacer, al analizar las conductas a lo largo del tiempo y reconstruir de manera objetiva la trama del proceso.

Gestión De Conocimiento Y Los Intangibles

“El análisis de los intangibles juega un papel fundamental en el proceso de dirección estratégica” (Hall, 1992, 1993).

Itami y Roehl (1987) sugieren que un elemento fundamental de la estrategia es la dirección de activos invisibles (*know-how*, reputación, etc.) y sugieren que en cada parte del ciclo del negocio se debería añadir valor a la base de *know-how* de la organización en las áreas de competencias esenciales (*learning by doing*).

Los intangibles no han sido considerados por los contables y economistas por su dificultad para valorarlos y porque no suelen tener valor de intercambio, por ello sus modelos se han basado, en la medida de lo posible, en activos tangibles. Pero los intangibles son considerados por los estudiosos de la dirección estratégica y de la organización de empresas como fuente de ventaja competitiva sostenible. Debido al papel que juegan los intangibles en el éxito empresarial, algunos autores hacen intentos de clasificarlos y los relacionan con las capacidades diferenciales en las que se basa la ventaja competitiva (Hall, 1993).

Por ello, la identificación de los principales intangibles es fundamental para la dirección estratégica (Hall, 1993).

Aaker (1989) identifica la ruta para obtener ventajas competitivas sostenibles como un proceso de dirección de activos (intangibles y tangibles) y capacidades que involucra tres etapas: 1) la identificación de activos relevantes y capacidades mediante la observación de éxitos y fracasos; 2) la selección de aquellos activos y capacidades que serán relevantes para las necesidades futuras del mercado; 3) la implantación de programas que desarrollan, mejoran y/o protegen esos recursos y capacidades.

Líneas De Investigación Futura En Gestión Del Conocimiento

Debemos reflexionar sobre cuál es la situación actual del novedoso enfoque que constituye la Gestión del Conocimiento y su relevancia en la estrategia de la empresa. Podemos encontrar ciertas debilidades en la literatura, a la hora de formular determinadas proposiciones teóricas de carácter recursivo y tautológico, así como ambigüedades en algunos conceptos. El escaso respaldo empírico de las argumentaciones teóricas, que si bien es cierto, constituye una importante carencia, abre importantes líneas de investigación (Guadamillas y Forcadell, 2000).

Somos conscientes tras esta revisión que hemos planteado, que un aspecto de interés para el desarrollo futuro, es el conocimiento del todavía incipiente desarrollo de múltiples aspectos, fundamentalmente en lo que se refiere a las relaciones entre conocimiento, estrategia y resultados de las organizaciones (Guadamilla y Forcadell, 2000).

En la práctica, se han desarrollado algunos métodos para compartir y codificar el conocimiento. Sin embargo, apenas de ha avanzado en lo que se refiere a decisiones estratégicas: la identificación de los conocimientos que constituyen únicos y valiosos recursos en la empresa, los procesos de creación o aplicación de conocimientos que suponen únicas y valiosas capacidades, y la forma en que éstos se transforman en elementos esenciales de la estrategia y permiten identificar aquellas oportunidades de negocio que mejor exploten el conocimiento de la organización (Zack, 1999).

BIBLIOGRAFÍA

BUENO, E. (1998): "El Capital Intangible como Clave Estratégica en la Competencia Actual", *Boletín de Estudios Económicos*, nº 164, pp. 207-229.

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

DRUCKER, P.F. (1994): "The age of Social Transformation", *The Atlantic Monthly*, noviembre, pp. 53-80.

FOSS, N.J.; ERIKSEN, B. (1995): "Competitive advantage and industry capabilities", en Montgomery, E. (ed.): "Resource bases and evolutionary theories of the firm", Kluwer Publis, Holl.

GUADAMILLA, F.; FORCADELL, F.J. (2000): Recensión del libro de Michel Zack (1999): "Knowledge and Strategy", *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, CEDE, nº 6, pp. 329-332.

HALL, R. (1992): "The Strategic Analysis of Intangible Resources", *Strategic Management Journal*, vol. 13, pp. 145-158.

HALL, R. (1993): "A Framework linking Intangible Resources and Capabilities to Sustainable Competitive Advantage", *Strategic Management Journal*, vol. 14, pp. 607-618.

KOGUT, B.; ZANDER, U. (1993): "Knowledge of the firm and the evolutionary theory of multinational corporation", *Journal of International Business Studies*, vol. 24, nº 4, pp. 625-645.

ITAMI, H.; ROELH, T.W. (1987): "*Mobilizing Invisible Assets*", Harvard University Press, Cambridge.

MARCH, J.G. (1991): "Explorations and exploitation in Organizational Learning", *Organization Science*, vol. 2, nº 1, pp. 71-87.

SCHENDEL, D. (1997): "The interactions of organizational and competitive influences on strategy and performance", *Strategic Management Journal*, vol. 18, verano, pp. 1-13.

VENTURA, J. (1996): "Análisis Dinámico de la Estrategia Empresarial. Un Ensayo Interdisciplinar", Universidad de Oviedo, Oviedo.

WERNERFELT, B. (1984): "A Resource-based View of the Firm"; *Strategic Management Journal*, vol. 5, pp. 171-180.

ZACK, M.H. (1999): "*Knowledge and Strategy*", Butterworth-Heinemann.

© **Marta Ortiz de Urbina, 2000.**

Todos los derechos reservados. Puedes redistribuir, reenviar, copiar o citar este documento siempre que no lo modifiques y no lo uses con fines comerciales.

Debes incluir esta nota, así como el nombre [Marta Ortiz de Urbina](#), el correo martaortiz@poseidon.fcjs.urjc.es y la dirección www.gestiondelconocimiento.com