

La autoridad del conocimiento en la organización de la empresa. De las relaciones de poder a las basadas en el saber

Sáiz Bárcena, L¹, Manzanedo del Campo, M A, Del Olmo Martínez, R, Alcalde Delgado, R.

Abstract The aim of this paper is to initiate an investigation into the relevance of knowledge for organizational design in the company, providing some keys to enable effective implementation. Knowledge is the decisive element for productivity, competitiveness and wealth of the company. Organize the company on the basis of knowledge requires understanding and applying what constitutes the essence of it, that is, their ownership, valuation and share.

Resumen: El objetivo de este trabajo es iniciar una investigación sobre la relevancia de la autoridad del conocimiento en el diseño organizativo de la empresa, aportando algunas claves que permitan su aplicación efectiva. El conocimiento es el elemento más determinante para la productividad, competitividad y riqueza de la empresa; organizar la empresa sobre las bases del conocimiento exige comprender y aplicar lo que constituye la esencia del mismo, esto es, su apropiación, valoración e intercambio.

Keywords: Authority of knowledge, organizational structure, knowledge management; **Palabras clave:** Autoridad del conocimiento, diseño organizativo, gestión del conocimiento

1. Alcance y Objetivo del Trabajo

En el contexto empresarial actual, el significado de Gestión del Conocimiento (GC) se vincula con una manera nueva de dirigir y proyectar la empresa donde lo esencial es manejar o aplicar eficientemente lo que saben todos los grupos de inte-

¹ Lourdes Sáiz Bárcena

Grupo de Ingeniería de Organización (GIO). Universidad de Burgos-Escuela Politécnica Superior C/Francisco de Vitoria s/n, 09006 Burgos, Spain
e-mail: lsaiz@ubu.es

rés, como trabajadores, directivos, accionistas, clientes, proveedores, sociedad o competencia, entre otros. Una de las razones de la afirmación anterior, reside en que como ya apuntaron DeCarolis y Deeds en 1999 y ahora con más razón, las diferencias en los resultados entre las empresas hay que buscarlas en la heterogeneidad de sus conocimientos, así como en su imperfecta movilidad.

Siendo, pues, el conocimiento un activo de naturaleza tan estratégica (Amit y Schoemaker, 1993; Grant, 1996a, 1996b; Spender y Grant, 1996), la dirección de la misma ha de volverse hacia aquellos procesos y actividades que impliquen a esos conocimientos que son capaces de generar innovación, competitividad, valor y riqueza (Nonaka y Takeuchi, 1995; Donate y Guadamillas, 2007). Tales conocimientos residen, sobre todo, en el trabajador cualificado, que sabe, sobre su propio trabajo, bastante más que el jefe (Sveiby, 2000). Es, pues, un valor en alza, que resulta inexcusable su utilización en la empresa.

En consecuencia, se requiere un cambio en el paradigma o creencias de gestión dominante relacionadas con el poder y la autoridad formal del jefe sobre los trabajadores a otra basada en la autoridad del conocimiento, sobre todo, porque éste se erige en el barómetro identificador de los resultados de la empresa. Esta es una de las razones por las que va emergiendo la economía del conocimiento y perdiendo vigencia la de los recursos humanos.

En este trabajo se pretende estudiar las implicaciones de un diseño organizativo basado en la autoridad del conocimiento, que recoge como esencia de la misma, la apropiación, la valoración y el intercambio del conocimiento individual y organizativo, desterrando otros esquemas o tipos de relaciones de autoridad y coordinación que no son capaces de dar respuesta a los retos y desafíos de productividad y riqueza que, en la actualidad, tienen las empresas.

2. La Empresa del Conocimiento.

La empresa del conocimiento es una comunidad de personas organizadas para producir algo, donde su capacidad de producción depende, habitualmente, de lo que saben sus miembros, y del conocimiento que han adquirido, construyen, comparten e intercambian en sus rutinas y en el engranaje de producción, según una específica estructura de relaciones organizativas (Garavelli et al., 2004). Los activos materiales de una empresa tienen un valor muy limitado a menos que las personas los utilicen plenamente y sepan qué hacer con ellos. Mientras que el denominado mercado del conocimiento actúa en todas las organizaciones, lo que sucede es que simplemente no funciona con mucha efectividad.

A todo ello se une que incluso la comunidad ejecutiva va admitiendo que lo que la empresa y sus empleados conocen es la base imprescindible para el funcio-

namiento de la organización. Para tener éxito, se deben acortar e incluso eliminar las distancias jerárquicas y aumentar la importancia atribuida a las áreas de negocio clave, los expertos de todos los grupos que confluyen en la empresa, los conocimientos que se tienen, su valoración y el intercambio necesario. Ya en el Foro Económico de Davos de 2006, se apuntó que la baja productividad de las empresas españolas se debía, en un sesenta por ciento a la deficiente calidad de sus directivos. Y desde entonces poco se ha mejorado.

En consecuencia, la empresa actual para hacer frente a los numerosos retos que tiene planteados, necesita ser diseñada y gestionada teniendo en cuenta el conocimiento y el aprendizaje permanente de sus trabajadores en las distintas áreas (Leidner et al., 2006); esto es la autoridad del conocimiento frente a la autoridad formal. A los directivos no se les pide que sepan más que los empleados, sino que realicen una gestión acertada y excelente para asegurar el futuro de la empresa, donde se incluye, sin duda, el reconocimiento explícito de la contribución del conocimiento y saber de cada trabajador.

3. La Autoridad del Conocimiento.

La autoridad del conocimiento abarca la adquisición, generación, selección, puesta en común, actualización y utilización del conocimiento que proporciona valor. Esta proposición, quizá, excesivamente sintética para la repercusión que tiene en la productividad y competitividad, contiene elementos tan destacados para el éxito de la empresa como la elección de aquellos negocios que aprovechen, potencien y rentabilicen los conocimientos actuales y futuros, la aplicación de estos conocimientos a la toma de decisiones, su capitalización para evitar la pérdida o uso indebido de los mismos, la extensión de los conocimientos para su compartición entre las personas implicadas o el desarrollo y perfeccionamiento constante de los mismos.

Para hacernos una idea más precisa de lo que representa el diseño y la aplicación efectiva de la autoridad del conocimiento, es conveniente revisar, aunque brevemente, las aportaciones de un conjunto de autores que han logrado transformar la teoría del conocimiento en aplicación y sentar las bases de lo que el conocimiento puede llegar a conseguir en la empresa.

Polanyi (1966) fue el primero en plantear el conocimiento como se entiende hoy. Una de sus principales aportaciones es que en cada actividad empresarial hay dos niveles o dimensiones: “el conocimiento focal”, referido al que se posee sobre el objeto o fenómeno que observamos; y el “conocimiento tácito”, que es el utilizado como instrumento o herramienta para manejar o mejorar la interpretación de lo observado. Además, ambos aspectos se complementan mutuamente y no pueden existir uno sin el otro.

Drucker (1993) introdujo el concepto de “knowledge workers”, como individuos que dan más valor a los productos y servicios de una empresa aplicando plenamente su saber a la realización del trabajo y estableciendo la base de las necesidades futuras de conocimiento. Por esta razón, los “knowledge workers” son un activo fijo, y, en consecuencia, deben cuidarse, mantenerse en óptimas condiciones y propiciar ambientes de trabajo donde puedan desarrollar su creatividad, innovación, saber y aprendizaje.

De hecho, en cincuenta años, el trabajo manual ha pasado de ser la actividad de la mayoría de la población a sólo un quinto de la mano de obra en 1990 y en 2020 se prevé que bajará a un décimo. En el presente y en adelante, lo importante será la productividad de los trabajadores del conocimiento y ello significa aplicar el conocimiento al conocimiento en un ciclo que no termina.

La consideración conjunta e interrelacionada de los aspectos descritos y sus consecuencias genera una alta complejidad directiva y deriva en dificultades para la puesta en práctica con éxito de la autoridad del conocimiento. En este sentido, y a modo de ejemplo, es difícil saber por adelantado y con precisión el alcance de los conocimientos presentes y cuáles no se poseen, la importancia o carácter crítico de los mismos para el negocio, si se están aplicando de manera eficiente, el potencial de valor que contienen o la dificultad inherente al tratarse de activos difícilmente divisibles e inseparables de las personas poseedoras, con sus consecuencias y riesgos en casos de ausencia, abandono, falta de compromiso, etc. de éstas.

4. Algunas Claves para el Diseño de las Relaciones de Conocimiento.

Los problemas mencionados están, pues, en la base misma de la decisión de poner en práctica una gestión empresarial basada en el valor del conocimiento, pero como los beneficios de su acertada dirección determinan, sin duda, la productividad y generación y mantenimiento de ventajas competitivas singulares y únicas, y como a esta aspiración ninguna empresa le pondría reparos, merece la pena plantear algunas de las posibles claves que pueden servir para superar paulatinamente las dificultades y progresar hacia la implantación de la autoridad del conocimiento.

Estas claves se han agrupado en tres niveles de autoridad en función de la apropiación del conocimiento, su valoración y el intercambio o relación que deriva.

Para la apropiación del conocimiento, se plantean las siguientes acciones:

1. Concentrarse en las actividades clave del negocio y abandonar todas las demás.

Aunque parezca una afirmación evidente, la realidad confirma que, como ocurre a menudo en la vida personal, el tiempo de dedicación a actividades secundarias o de menor trascendencia es, en proporción a los resultados obtenidos, mucho mayor que el destinado a las actividades que constituyen el núcleo básico del negocio. Así pues, una reflexión sosegada sobre qué actividades/procesos son los que aportan valor y justifican el negocio o, por el contrario, lo pueden arruinar, exige unos conocimientos profundos del proyecto empresarial, que, movilizados adecuadamente, permiten saber si se está desplegando plenamente las actividades clave, si falta alguna, si otras se han de reformular o si el resto se deben eliminar.

2. Determinar los conocimientos críticos, presentes y futuros, para las actividades clave y olvidar los que no aportan valor.

Acordadas y definidas las actividades clave, no es difícil llegar a saber qué conocimientos son críticos para la ejecución y avance de las tareas, misiones o responsabilidades contenidas en las citadas actividades. Igualmente, cómo se relacionan unos conocimientos con otros, qué potencial encierran, si se está empleado todo el conocimiento disponible o, incluso, si es necesario insuflar conocimientos adicionales o más perfeccionados para completar la ejecución y el logro de las actividades. Este importante diagnóstico sobre el contenido, importancia, alcance y potencialidad del conocimiento, tanto presente como futuro, es una de las piezas clave del éxito de la gestión de la empresa.

3. Identificar los clientes, proveedores y competencia que son fuente de conocimiento imprescindible y muy aprovechable.

Los dos primeros, al menos, y quizá también el tercero, están en clara situación de ventaja respecto a la empresa y sus aportaciones sirven para determinar áreas estratégicas de conocimiento. La capacidad y rapidez de la empresa para comprender y anticiparse a las necesidades de los clientes y materializar las respuestas más acordes, así como las relaciones exitosas con sus proveedores o las interacciones con otras empresas de la competencia, se rigen, sobre todo, por el conocimiento que se tenga y, también, por el que se debe tener y aún no se domina.

Respecto a la valoración del conocimiento, como parte que contribuye de manera directa a facilitar la autoridad del conocimiento, se proponen las siguientes acciones:

1. Reconocer a los trabajadores expertos, esto es, los que dominan los conocimientos críticos y saben aplicarlos, y, en su caso, hacer expertos a los que todavía no lo son.

Aunque parezca un contrasentido, las empresas desconocen hasta dónde llega la capacidad presente y futura de los trabajadores, a pesar de largos y costosos procesos de selección, quizá porque estos procesos, digamos tradicionales, tienen

un propósito distinto al que ahora se necesita. Se debe plantear y dirigir la selección para que proporcione respuestas a preguntas como, quién posee el conocimiento, dónde se encuentra, quién lo emplea, qué aspectos culturales y de conducta manejan los trabajadores o qué impide aplicar con éxito algunos conocimientos. Todo ello se puede recoger en una especie de “páginas amarillas” que contenga las personas, los conocimientos, las experiencias y los detalles de contacto que sean necesarios. Esto merece una atención especial porque indica cómo hacer las cosas y, además, cómo poder mejorar sobre lo que se ha hecho.

2. Asignar los expertos a las actividades para las que están mejor formados y dotados y dar libertad para ampliar sus competencias y responsabilidad.

El éxito en cualquier puesto empresarial pasa por hacer coincidir los expertos con las actividades para las que se requieren los conocimientos que éstos dominan y saben aplicar. Son los trabajadores conocedores los que poseen ventaja sobre los demás, precisamente, por el conocimiento que tienen y el uso provechoso que de éste pueden hacer. Sin embargo, no es sólo esto, la complejidad del trabajo actual hace que casi sea imposible realizar la tarea en solitario, lo que implica contar con los conocimientos de otras personas y, a su vez, compartir los nuestros con los de los demás.

3. Aprender de los compañeros, saber reflexionar, aceptar los aciertos y fracasos y capturar todo lo aprendido.

Un rasgo característico de la persona es la capacidad de aprender constantemente, esto es, antes, durante y después de hacer algo. El dominio de estas técnicas de aprendizaje permite, por ejemplo, compartir conocimientos, aprender más rápidamente de lo último que se ha hecho lo que se puede aplicar en el futuro inmediato, crear equipos más fuertes, repasar lo que ha ido bien y lo que podría hacerse de otro modo, identificar los destinatarios a los que les pueda beneficiar el conocimiento resultante, documentar lo que se ha aprendido para que el propietario del mismo u otros puedan utilizarlo o acelerar el proceso de aprendizaje de las personas. Todo ello tiene una consecuencia directa y positiva en la competitividad de la empresa y consigue, además, que se interiorice en las personas y se implante en su forma de trabajar de manera casi inconsciente.

Para el intercambio de conocimiento, las acciones más prometedoras son:

1. Crear un contexto adecuado (personas, procedimientos y técnicas) para que los conocimientos fluyan y se compartan de manera natural y abandonar todo tipo de aislamiento y secretismo sin sentido.

Estamos proponiendo poner al alcance de los trabajadores los procedimientos, técnicas, métodos y comportamientos correctos para obtener los beneficios de la utilización del conocimiento, por medio del diseño organizativo que designe los conocimientos que se requieren para las actividades empresariales, las relaciones de conocimiento entre las personas y el marco para intervenir y enriquecer el co-

nocimiento de la organización. Esta especie de modelo holístico, donde el conjunto es superior a la suma de las partes, es uno de los pilares del éxito en la autoridad del conocimiento.

2. Diseñar políticas de recursos humanos capaces de tener siempre los conocimientos relevantes, aplicarlos con el vigor requerido y en la dirección correcta, y compensar sus usos de manera justa.

En el complejo entramado de la empresa, el elemento que juega un papel estelar es el trabajador, los demás, tales como los procesos, el entorno o la tecnología, están supeditados a aquél. La aplicación exitosa del conocimiento actual y futuro de los trabajadores, pasa por el diseño de políticas de recursos humanos para lograr tal objetivo. Se está proponiendo políticas de selección, formación, motivación, evaluación y recompensa sobre la base del conocimiento estratégico de la empresa, el potencial de crecimiento y desarrollo del mismo, su aplicación adecuada y el adecuado reconocimiento y compensación.

3. Hacerse con las herramientas y facilitadores tecnológicos que mejor se ajusten a las necesidades.

Aunque la tecnología no podrá nunca reemplazar a un trabajador humano experimentado, los adelantos y desarrollos tecnológicos se encuentran entre los factores positivos que han avivado, incentivado y ayudado al uso del conocimiento y su gestión y, a futuro, la ayuda seguirá aumentando. Así, determinadas herramientas y tecnologías ofrecen nuevos métodos y más rápidos para intercambiar conocimientos dentro y fuera de la empresa, para que determinadas formas de conocimiento estructurado sean más fáciles de recopilar, almacenar y distribuir o el uso de internet e intranets como manifestación del creciente papel de la tecnología electrónica en las comunicaciones y búsqueda de conocimiento. Sin embargo, todo este actual y potencial tecnológico sólo es válido cuando se entiende la importancia del conocimiento, cómo se genera, cómo se comparte y cómo se aplica en el proyecto empresarial.

5. A Modo de Conclusión.

Sin duda, la autoridad del conocimiento engloba muchos elementos y se debe trabajar sobre cada uno de ellos. También es cierto que la mayoría de los interesados reconocen los beneficios del conocimiento, pero no saben por dónde comenzar, porque, ciertamente, no hay modelos universales, pero se aprende a usar el

conocimiento empezando con algo sencillo, que se pueda controlar y permita buenos resultados.

A raíz de las ideas y orientaciones expuestas en las líneas anteriores, es muy importante fomentar las comunidades que capitalizan y mantienen vivo el arte de “hacer muy bien” una determinada especialidad, poniendo en común lo que saben, aumentando y generando conocimiento nuevo y adaptándolo a las necesidades requeridas. No es una instantánea de lo que se sabe en un momento, sino algo que evoluciona, crece y se actualiza porque los trabajadores lo utilizan. Y aunque esto ya lo han considerado y valorado siempre los buenos directores de empresa, sólo recientemente han comprendido que necesitan bastante más que un método fortuito o involuntario para gestionar, aprovechar y rentabilizar el conocimiento si desean alcanzar los objetivos establecidos. El diseño de ese modelo está en llevar a la práctica la apropiación, valoración e intercambio del conocimiento.

6. Referencias

- Amit R, Schoemaker PJ (1993) Strategic assets an organizational rent, *Strategic Management Journal*, 14: 33-46
- DeCarolis DM, Deeds D (1999) The impact of stocks and flows of organizational knowledge on firm performance: An empirical investigation of the biotechnology industry, *Strategic Management Journal*, 20: 953-968
- Donate M, Guadamillas F (2007) The relationship between innovation and knowledge strategies: Its impacts on business performance, *International Journal of Knowledge Management Studies*, 1,3/4: 388-422
- Drucker P (1993) *The practice of management*. Harper and Brothers, New York
- Garavelli C et al. (2004) Knowledge management strategy and organization: A perspective of analysis, *Strategic Management Journal*, 11, 4: 273-282
- Grant RM (1996a) Toward a knowledge based theory of the firm, *Strategic Management Journal*, 17: 109-122
- Grant RM (1996b) Prospering in dynamically-competitive environments: Organizational capability as knowledge integration, *Organization Science*, 7, 4: 375-387
- Leidner D et al. (2006) The role of culture in knowledge management: A case study of two global firms, *International Journal of e-Collaboration*, 2, 1: 17-40
- Nonaka I, Takeuchi H (1995) *The knowledge crating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. Oxford University Press, New York
- Polanyi M (1966) *The tacit dimension*. Doubleday, Garden City, New York
- Smith KG, et al. (2005) Existing knowledge, knowledge creation capability, and the rate of news product introduction in high-technology firms, *Academy of Management Journal*, 48, 2: 346-357
- Spender JC, Grant RM (1996) Knowledge and the firm: Overview, *Strategic Management Journal*, 17: 5-9
- Sveiby KE (2000) *The new organizational wealth managing and measuring knowledge-based assets*. Berrett-Koehler Publishers, San Francisco