

STRATEGY SERIES

sticky knowledge

barriers to knowing in the firm



GABRIEL SZULANSKI

STICKY KNOWLEDGE: BARRIERS TO KNOWING IN THE FIRM

Gabriel Szulanski

Sage Publications, 2003

El libro *Sticky knowledge: barriers to knowing in the firm* analiza las causas que dificultan la transferencia de conocimiento en el seno de las grandes empresas. Si la gestión del conocimiento puede entenderse como «transferir conocimientos desde quien los tiene a quien los necesita», en la práctica existen numerosas barreras que dificultan este objetivo. El autor, Gabriel Szulanski —profesor del INSEAD—, es un conocido investigador en el campo de la formulación de la estrategia y la gestión del conocimiento.

El libro está dividido en dos partes claramente diferenciadas: En la primera, con una capacidad de síntesis notable y con gran precisión, el autor propone un marco conceptual para analizar las causas que dificultan la transferencia de las mejores prácticas empresariales dentro de una organización y las consecuencias en términos de competitividad que esto provoca. El análisis efectuado tiene como base la teoría de recursos y capacidades y el aprendizaje organizativo. En la segunda, el autor plantea un breve estudio de casos y un análisis estadístico obtenido a partir de una encuesta realizada a grandes empresas, lo que permite contrastar la importancia de las diferentes barreras a la transmisión de conocimientos.

LAS MEJORES PRÁCTICAS ▼

El libro tiene como punto de partida conocer por qué las mejores prácticas dentro de una organización no se difunden. La importancia estratégica de este hecho es fácil de entender; si una parte de la organización obtiene los mejores resultados posibles en una

determinada actividad —que podemos entender como un conocimiento práctico convertido en rutina organizativa— mientras que otras partes de la organización consiguen resultados inferiores para la misma actividad, entonces se deberá replicar la rutina de orden superior para apropiarse de las rentas que genera este conocimiento. En la medida en que esto no se consiga se están produciendo holguras que disminuyen el potencial de generar rentas basadas en los conocimientos disponibles.

A partir de esta constatación, el libro se centra en entender, en primer lugar, por qué transferir conocimientos dentro de la organización puede ser difícil. Para ello se utiliza el vocablo inglés *stickiness*, de difícil traducción, pero que expresa la idea de conocimientos adheridos o pegados y la dificultad para separarlos y transferirlos a otras partes de la organización, cuestión que se aborda en el capítulo segundo.

El capítulo tercero analiza la importancia que para una empresa tiene reutilizar conocimientos adheridos a determinadas prácticas, *best practice* para mantener y explotar ventajas competitivas. Se considera que la dificultad de transferir conocimientos internamente actúa como una barrera a la apropiación de rentas basadas en conocimientos superiores

LA TRANSFERENCIA DE CONOCIMIENTOS INTRAEMPRESA ▼

El capítulo cuarto ofrece una tipología de predictores de gran interés para clasificar las diferentes causas que dificultan la transferencia de conocimientos intra-empresa. En primer lugar, si existe ambigüedad causal el conocimiento no podrá transmitirse. Si el conocimiento a reutilizar no ha sido suficientemente probado previamente tendrá mayores dificultades para ser aceptado por los potenciales receptores del mismo. En segundo lugar, la transmisión de conocimientos es un proceso entre un emisor y un receptor. Se requiere que el emisor esté motivado a transmitir su conocimiento. También es necesario que la fuente tenga credibilidad para el receptor, en caso contrario la falta de confianza dificulta el proceso.

En cuanto al receptor, tiene que estar motivado a aceptar un nuevo conocimiento, se debe superar el síndrome del «no inventado aquí», y las posibles resistencias a realizar el esfuerzo requerido para modificar su comportamiento. El receptor tiene que tener la capacidad de absorber el nuevo conocimiento, lo que depende de los conocimientos previos. Finalmente, el receptor tiene que ser capaz de retener los nuevos conocimientos. En tercer lugar, la transmisión de conocimientos va a depen-

der del contexto en que se realiza y de la naturaleza de las relaciones previas entre la fuente del conocimiento y el receptor.

En el capítulo quinto el autor describe cuatro palabras necesarias para completar el proceso de transferencia de conocimientos (iniciación, implementación, crecimiento gradual e integración). Para cada una de ellas se describen las causas que pueden impedir su realización (en cuyo caso el conocimiento permanece adherido al emisor y no llega al receptor)

La adherencia de iniciación se debe a la dificultad para reconocer oportunidades de transferencia y saber explotarlas convenientemente. Una oportunidad de transferencia existe tan pronto como se detecta una carencia en los conocimientos de una parte de la organización que puede ser satisfecha con los conocimientos de otra parte.

Una vez que se ha decidido la transferencia de conocimiento, la atención pasa a centrarse en el intercambio de información y recursos entre la fuente y el receptor de conocimiento. En esta etapa, los vínculos específicos a la transferencia se establecen entre los miembros integrantes de la unidad fuente y la unidad receptora del conocimiento. El éxito de la etapa de implementación depende del reto que supone cerrar el *gap* de comunicación entre la fuente y el receptor y rellenar el *gap* técnico del receptor. Cerrar este *gap* de comunicación puede requerir encontrar soluciones a problemas de incompatibilidades en el lenguaje, esquemas de codificación y ciertos aspectos culturales. Asimismo, el cierre de este *gap* técnico puede llevar a una interrupción de las actividades cotidianas de la unidad fuente y receptora, respectivamente.

Posteriormente, una vez que el receptor comienza a usar el conocimiento adquirido, nos adentramos en la fase de consolidación o fortalecimiento del conocimiento. La principal preocupación que surge ahora es identificar y solucionar los problemas inesperados que hacen que el receptor no logre encajar o superar las expectativas sobre los resultados *ex post* de la transferencia. El éxito final de esta fase depende del número e importancia de los problemas inesperados y del esfuerzo necesario para solucionar estos problemas. Generalmente, las principales dificultades se derivan del grado de ambigüedad causal de la práctica a transferir.

Finalmente, el último tipo de adherencia de conocimiento se refiere a la dificultad de integración. Una vez que se obtienen inicialmente resultados satisfactorios, el uso de conocimiento se convierte gradualmente en una rutina. El éxito de esta fase depende de los esfuerzos necesarios para eliminar obstáculos

y resolver los problemas de «rutinización» de la nueva práctica transferida.

En la segunda parte del libro, el capítulo sexto presenta un estudio de casos. Cada uno de ellos ilustra un tipo particular de dificultad en el proceso de transferencia: los casos analizados son Rank Xerox, Bank One y Centel .

El capítulo séptimo analiza los resultados empíricos obtenidos al relacionar los mejores predictores del carácter inmóvil del conocimiento con cada etapa de la transferencia. Los resultados proceden de un estudio realizado con datos de 122 transferencias de 38 prácticas organizativas en 8 empresas: AMP, AT&T Paradyne, British Petroleum, Burmah Castrol, Chevron Corporation, EDS, Kaiser Permanente and Rank Xerox. La muestra final estaba formada por 271 cuestionarios completos recibidos. Con los datos, se realizó un análisis de regresión múltiple para evaluar la importancia de cada predictor en cada etapa de la transferencia. Asimismo, se realizó un análisis de correlación canónica para determinar la importancia global de cada uno de estos predictores. Los resultados obtenidos sugieren que las barreras tienen diferentes significados en cada una de las etapas del proceso de transferencia. Resultan especialmente significativas la ambigüedad causal, la capacidad de absorción y la fiabilidad percibida.

LA INMOBILIDAD DEL CONOCIMIENTO ▼

En el capítulo octavo se analizan las implicaciones de los resultados del estudio para futuras investigaciones. En concreto, Gabriel Szulanski sugiere tres grandes líneas de investigación para profundizar en el estudio del carácter inmóvil del conocimiento: a) Profundizar en el análisis de etapas específicas del proceso de transferencia; b) Profundizar en el estudio de barreras específicas, como son las que tienen que ver con el conocimiento (capacidad de absorción o ambigüedad causal) y las que tienen que ver

con el contexto social en el que se desarrolla la transferencia y c) Identificar las posibles interacciones entre diferentes tipos de barreras con resultados no obvios *a priori*.

Por último, el capítulo nuevo resume las principales conclusiones e implicaciones para la gestión derivadas de la naturaleza y fuentes de las barreras a la transferencia intra-organizativa de las mejores prácticas. Como señala el propia autor, quizás la principal sorpresa de los resultados empíricos del estudio es que las barreras basadas en el conocimiento (capacidad de absorción, ambigüedad causal y relaciones complejas) sobrepasan a los factores motivadores (motivación del receptor).

Como complemento al material recogido en estos nueve capítulos, el libro incorpora también cinco anexos que recogen información exhaustiva sobre el estudio realizado: diseño de la investigación, carta de presentación, proyecto de transferencia de mejores prácticas, lista parcial de las mejores prácticas estudiadas, cuestionario de la fase II.

En síntesis, y para concluir esta recensión, podemos señalar que el libro *Sticky knowledge: barriers to knowing in the firm*, en sus 139 páginas, aborda una gran variedad de cuestiones tanto teóricas como prácticas relacionadas con la transferencia de conocimiento en la empresa. Este libro resulta de interés tanto para investigadores procedentes del ámbito académico como para directivos. No solo el mundo académico puede encontrar relevante este libro, en tanto que aborda un recurso estratégico para la empresa —el conocimiento— y sus implicaciones para la ventaja competitiva, sino que desde el mundo empresarial los directivos podrán extraer lecciones para avanzar en la ardua tarea de gestionar el conocimiento, reutilizando las mejores prácticas y asegurando que el conocimiento fluye desde quien lo tiene a quien lo necesita.

Juan Ventura Victoria

