



THE FUTURE OF KNOWLEDGE MANAGEMENT

Birgit Renzl, Kurt Matzler
y Hans Hinterhuber

Palgrave McMillan Editorial, 2006

El libro *The Future of Knowledge Management* («El Futuro de la Dirección del Conocimiento») (1) presenta una colección de 13 trabajos seleccionados entre los presentados en «Fifth European Conference on Organizational Knowledge, Learning and Capabilities» (OKLC), celebrado en el Departamento de Dirección de Empresas de la Universidad de Innsbruck (Austria).

Los editores de este libro son Birgit Renzl, profesora de la Escuela de Negocios de la Universidad de Innsbruck (Austria), Kurt Matzler, profesor y director del Departamento de Dirección Internacional en la Universidad de Linz (Austria) y Hans Hinterhuber, profesor de Dirección Estratégica y director del Departamento de Dirección de Empresas de la Universidad de Innsbruck (Austria).

El objetivo de este libro es explorar el futuro de la Dirección del Conocimiento. La literatura de Dirección del Conocimiento comienza su desarrollo con el libro *The Knowledge-Creating Company*, de los profesores japoneses Ikujiro Nonaka y Hirotaka Takeuchi en 1995. En él se presenta un marco para el análisis de la creación del conocimiento organizativo, proponiéndose para su estudio dos dimensiones de análisis: epistemológica —que diferencia entre conocimiento tácito y conocimiento explícito— y ontológica —que distingue entre nivel individual, grupo y organizativo.

ESPIRAL DEL CONOCIMIENTO ¶

A través de la interacción entre conocimiento tácito y conocimiento explícito a lo largo de la dimensión ontológica, se desencadenan una serie de mecanismos o modos de conversión del conocimiento: socialización (tácito a tácito), combinación (explícito a

explícito), articulación (tácito a explícito) e internalización (explícito a tácito).

Estos modos de conversión del conocimiento no son independientes entre sí sino que interactúan generando una *espiral de conocimiento* cuando se introduce la variable tiempo. Por su parte, en la *dimensión ontológica* tiene lugar la transformación de conocimiento a nivel individual en conocimiento a nivel de grupo y a nivel organizativo. Entre estos niveles se produce una interacción continua, generando con el paso del tiempo, otra *espiral*.

Para el desarrollo de esta espiral es central el proceso de cinco etapas de creación de conocimiento organizativo: 1) compartir conocimiento tácito, 2) crear conceptos, 3) justificar conceptos, 4) construir un arquetipo y 5) transferencia de conocimiento entre niveles.

Finalmente, es preciso destacar la importancia de los procesos de transformación que suceden dentro de estas espirales. Desde la dimensión epistemológica, una espiral de conocimiento asciende al tiempo que otra espiral de conocimiento, que emerge desde la dimensión ontológica, se desplaza desde la izquierda hacia la derecha —esto es, desde el nivel individual hacia el nivel de grupo, organizativo e interorganizativo—, para posteriormente repetir el proceso de forma cíclica. Como resultado de la interacción entre estas dos espirales de conocimiento a lo largo del tiempo, emerge la innovación.

Más de una década después de la publicación de la obra de Nonaka y Takeuchi, ve la luz este libro. La primera parte del libro aborda el estudio de nuevas perspectivas sobre el aprendizaje y el conocimiento organizativo. La segunda parte explora nuevos temas dentro del campo de la gestión del conocimiento y la innovación, tanto que la innovación es un área esencial. La tercera parte, centrada en la gestión de la empresa basada en el conocimiento, se adentra a explorar el futuro de la dirección del conocimiento.

En el capítulo 1 «Modes of knowing in practice: the relationship between knowledge and learning revisited», Elena P. Antonacopoulou analiza las relaciones entre el aprendizaje y el conocimiento y presenta diferentes modos de conocer en la práctica, basándose en resultados empíricos. El análisis desafía supuestos existentes sobre la relación entre aprendizaje y conocimiento y proporciona nuevos resultados que muestran las fuerzas personales y contextuales que modelan el conocimiento en la práctica.

Estos modelos de conocer reflejan la dinámica que presenta cómo el conocimiento y el aprendizaje a ni-

vel individual encuentran el significado y expresión en el proceso de interacción social. Los diferentes modos de conocer también buscan reflejar la naturaleza indeterminada del conocimiento y el aprendizaje y la complejidad que rodea su relación.

GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO Y APRENDIZAJE ORGANIZATIVO †

El capítulo 2 «Knowledge management and organizational learning: fundamental concepts for the theory and practice» —cuyo autor es Ron Sánchez— analiza diversos aspectos relacionados con la naturaleza, dominio, fundamentos conceptuales y desafíos prácticos de la gestión del conocimiento y el aprendizaje organizativo. Este capítulo identifica y contrasta dos orientaciones básicas para la gestión del conocimiento: la orientación personal hacia el conocimiento y la orientación hacia el conocimiento organizativo, ilustrando los diferentes tipos de prácticas de gestión del conocimiento resultantes de estas dos orientaciones.

Además, el capítulo aborda tres procesos organizativos de gestión del conocimiento: 1) mantenimiento de los bucles de aprendizaje en todos los procesos organizativos, 2) aplicación del conocimiento donde quiera que pueda ser usado en la organización y 3) diseminación sistemática del conocimiento en la organización. Se presenta un modelo general de aprendizaje organizativo —Modelo de los 5 Ciclos de Aprendizaje Organizativo— que representa cómo los individuos, los grupos y la organización en su conjunto están relacionados en un proceso de aprendizaje organizativo.

El capítulo 3 «Knowledge management in Interaction: Transactive knowledge systems and the management of knowledge» —cuyos autores son Elisabeth Brauner y Albrecht Becker— presenta un enfoque interdisciplinar para la gestión del conocimiento. Se emplean conceptos procedentes de diversos campos como la administración y dirección de empresas, la teoría de la Organización, Dirección de recursos Humanos, Psicología y Tecnologías de la Información. Estas definiciones se obtienen del estado del arte actual en este campo de investigación. Posteriormente los autores presentan 3 propuestas que describen su enfoque hacia la gestión del conocimiento y el aprendizaje organizativo.

En el capítulo 4 «Developing organizational narratives: a new dimension in knowledge management», Georg Schreyögg y Daniel Geiger abordan la utilización de historias y narración de historias en el campo de la gestión del conocimiento. Los autores exploran la naturaleza del conocimiento narrativo en compa-

ración con otras formas del mismo, en particular con el conocimiento discursivo. Asimismo los autores proponen un nuevo conocimiento más adecuado a los requisitos de gestión del conocimiento, y analizan y validan el conocimiento narrativo.

Por otro lado, Ursula Schneider en el capítulo 5 «The other side of the distinction: the management of ignorance», plantea que actualmente el campo de investigación de la gestión del conocimiento no se caracteriza precisamente por la escasez de enfoques sino más bien por su abundancia. Los autores sugieren que el futuro de la gestión del conocimiento probablemente se desdoblará en dos caminos: uno buscará consolidar la multiplicidad de enfoques, para diferenciar contextos y aprender de la evidencia empírica. El otro conducirá hacia el aprendizaje sobre «lo conocido», centrándose en el lado oscuro de «lo desconocido».

LOS PROCESOS DE INNOVACIÓN ↓

El capítulo 6 «Interactive innovation processes and the problems of managing knowledge» —cuyos autores son Sue Newel, Maxine Robertson y Jacky Swan— analiza las implicaciones de gestionar el conocimiento cuando el objetivo buscado es la innovación. Los autores de este capítulo consideran que la mejor forma de entender la innovación no es como la transferencia de conocimiento sino como un proceso muy interactivo que supone combinaciones y flujos de conocimiento entre grupos sociales y la organización, buscando el desarrollo de nuevas prácticas. A través de evidencias obtenidas de su investigación empírica, examinan los desafíos de la gestión del conocimiento y la innovación.

En el capítulo 7 «Knowledge management and the emerging organizational models of distributed innovation: Towards a taxonomy», Emanuela Prandello, Mohanbir Sawhney y Giannmario Verona abordan el fenómeno emergente de la «innovación distribuida», que definen como las actividades que apoyan la innovación suponiendo una división del trabajo entre actores independientes y geográficamente dispersos que están apoyados por las tecnologías de la información y comunicación. Estos actores independientes pueden ser empresas, clientes, individuos, comunidades u otras organizaciones.

Finalmente el capítulo revisa la literatura sobre innovación distribuida e innovación abierta, al tiempo que describe 4 mecanismos importantes de *innovación repartida*: 1) co-creación de valor, 2) comunidades de creación, 3) sistemas *open source* y 4) brokers virtuales del conocimiento.

Johann Fülter, Gregor Jawecki y Hans Mühlbscher, en el capítulo 8 «Equipment-related knowledge creation in innovative online basketball communities», analizan cómo el conocimiento relacionado con el equipamiento de baloncesto nace y se extiende dentro de las comunidades online de baloncesto. De acuerdo con la investigación desarrollada, en las mismas generalmente el conocimiento compartido surge a través de las charlas de trabajo de los miembros sobre sus experiencias en la utilización de productos, know-how relacionado y opiniones.

Esta compartición de conocimiento no solo se apoya a través de historias vividas sino también por la aportación de fotos e imágenes a las que hacen referencia los miembros de la comunidad. Los autores muestran varios ejemplos que sugieren la predisposición positiva de los miembros de la comunidad para compartir su conocimiento e ideas con los fabricantes. Esto lleva a los autores a analizar cómo las comunidades creativas pueden ser integradas virtualmente en el proceso de innovación de una empresa.

En el capítulo 9 «Developing a brokering capacity within the firm: the enactment of market», Salvatore Vicari y Paola Cillo estudian si el conocimiento del mercado es realmente útil para progresar en la innovación a partir del supuesto en que la distribución y uso del conocimiento de mercado establecen la diferencia en la competencia innovadora. Los autores argumentan por qué el nacimiento de los *brokers internos* de conocimiento del mercado podría incrementar la oportunidad de innovación para las organizaciones.

En este sentido, diferencian 4 tipos de brokers internos: 1) broker de conocimiento integrado, 2) broker de información, 3) broker de conocimiento puro, y 4) codificación de conocimiento, a partir de dos dimensiones: distancias cognitivas entre contextos y complejidad del mercado de conocimiento.

LOS EQUIPOS MULTIFUNCIONALES ↓

En el capítulo 10, «Co-operation in a system of distributed cognition or how to co-operate with diverse knowledge», Irma Bogenrieder afirma que los equipos multifuncionales deberían ser considerados como un sistema distribuido cognitivo, que debería satisfacer al menos dos requisitos: conocimiento compartido sobre localización y desarrollo de una representación compartida.

El objetivo que se plantea en este capítulo es conceptualizar los procesos a través de los cuales estos re-

quisitos se pueden alcanzar. En proyectos innovadores, los equipos multifuncionales se caracterizan por la necesidad de cooperación entre especialistas diversos, cada uno con su propio conocimiento disciplinar y antecedente disciplinario, con el fin de desarrollar productos o servicios innovadores.

En el capítulo 11, «Bridging leadership and learning in knowledge-based organizations», Stefan Guldenber y Heinz Konrath examinan la influencia del liderazgo sobre el aprendizaje en organizaciones basadas en el conocimiento. La literatura sugiere que el liderazgo tiene una gran influencia sobre las capacidades de aprendizaje en una organización y sus miembros. En consecuencia las organizaciones de forma creciente observan el liderazgo como una fuente de ventaja competitiva. Esto es especialmente evidente en empresas que utilizan tecnologías punteras y empresas basadas en el conocimiento, que actúan en entornos dinámicos y complejos.

LÍDERES ↓

Hans Hinterhuber y Christian Stadler, en el capítulo 12 «Leadership and strategy as intangible assets», proponen que las empresas con líderes carismáticos, estrategias eficaces y ejecución eficiente obtienen mejores resultados que otras empresas, especialmente en condiciones económicas difíciles que durante épocas de pujanza económica. Sin embargo, el liderazgo y la estrategia no son dominio exclusivo del equipo de Alta Dirección de una gran empresa. De

hecho, estas variables son más o menos una responsabilidad de todos en la empresa. Los autores del capítulo pretenden mostrar que el liderazgo y la estrategia son los componentes inmateriales que más contribuyen al valor de una empresa.

El último capítulo del libro, «Intellectual Capital: measurement approaches as prerequisites for management», aborda el desarrollo de los informes de capital intelectual desde la publicación del primer informe de este tipo, por la empresa sueca Skandia en el año 1994. El autor de este capítulo —Manfred Borneman— analiza los principales retos del informe de capital intelectual, los beneficios de su elaboración y presentación y las perspectivas futuras.

En resumen, nos encontramos con un libro que recoge una colección de artículos de diferentes autores que, de forma exhaustiva y rigurosa, analizan desde distintas perspectivas los principales problemas y retos a los que se enfrenta la Dirección del Conocimiento en los próximos años.

Patricia Ordoñez de Pablos

NOTAS ↓

- (1) En línea con conocidos investigadores como el Profesor Eduardo Bueno Campos (Universidad Autónoma de Madrid), utilizamos el término «Dirección del Conocimiento» en vez de «Gestión del Conocimiento», al traducir el término anglosajón «Knowledge Management».