

ANÁLISIS DEL ENFOQUE DE GOBIERNO DEL CONOCIMIENTO ORGANIZATIVO

UN PROCESO DE TRANSFERENCIA, CREACIÓN Y DESARROLLO E INNOVACIÓN

EDUARDO BUENO CAMPOS
M^ª PAZ SALMADOR SÁNCHEZ

Universidad Autónoma de Madrid

El nuevo enfoque «basado en conocimiento» que ha caracterizado el pensamiento económico y la propia Teoría de la Organización a partir del último tercio del siglo pasado ha germinado y se ha desarrollado de forma tardía desde los «economistas precursores», como Marshall (1890), Knight (1921), Hayek (1945) e inclusive con Simon (1968) y Arrow (1969), hasta

nuestros días, tal y como se expone en Bueno (1998, 2003 y 2005). La «etapa de formalización» se produce gracias a las aportaciones de Drucker (1965 y 1973) y Machlup (1967 y 1980), quienes pusieron las bases de la nueva propuesta disciplinar del pasado siglo denominada originalmente como Knowledge Management, además de definir, junto a Bell (1973), la nueva sociedad y economía surgida en las últimas décadas de dicho siglo como «del conocimiento», dado el papel relevante en la creación de valor de la actividad del conocimiento tecnocientífico como recurso y capacidad de producción en las organizaciones que integran el sistema económico actual.

Tanto Drucker, como Machlup (ambos economistas austriacos emigrados a Estados Unidos tras la Segunda Guerra Mundial), comenzaron a estudiar el nuevo papel de los trabajadores y organizaciones de conocimiento frente a los trabajadores manuales y la concepción tradicional de las empresas de la era

industrial. El primero propone un nuevo enfoque de *Management*, coherente con su significado como «el arte de dirigir», especialmente personas, que denomina como *Managing the Knowledge Workers* o cómo dirigir el conocimiento en la organización frente a las formas tradicionales, dado que hay que saber sustituir el papel de la fuerza y el músculo por el pensamiento; de las creencias y supersticiones populares por el conocimiento; de la obediencia al rango por la responsabilidad y el esfuerzo individual por la cooperación. En suma, define un nuevo estilo de dirección: *Management Thinking*, como nueva perspectiva dinámica y evolutiva (Drucker, 1973: 454).

Para el segundo lo importante es cómo se crea y distribuye o transfiere el conocimiento humano tecnocientífico en el seno de las organizaciones y en el conjunto del sistema económico. Para ambos, hablar de *Knowledge Management* es tratar del proceso de creación de conocimiento, de su transferencia y, en suma, de innovación en el sistema social que

representa la organización (Simon, 1968) y sirviendo de base para la fundamentación del enfoque basado en conocimiento de la moderna dirección estratégica (Spender, 1996).

De otra parte, hay que señalar que esta perspectiva es recogida también y reforzada cognitivamente en Japón por la conocida como «Escuela de Nonaka», de indudable influencia en la Teoría de la Organización, a través de sus trabajos centrados en la concepción de *Knowledge Creation* frente a la surgida en Estados Unidos de *Knowledge Management*, tales como: Nonaka (1991 y 1994), Nonaka y Takeuchi (1995), Nonaka y Konno (1998), Von Krogh (1998) y Von Krogh et al. (2000).

Llegados a este punto hay que recordar que la rápida evolución y profusión de publicaciones en un corto intervalo de tiempo del paradigma emergente comenzó a poner de manifiesto algunos conflictos y problemas de naturaleza epistemológica y lógico-semántica (Bueno 2003 y 2005 y Salmador, 2005). Esta situación crítica que confunde funciones y elementos cognitivos propios de la persona y de su función en la organización, así como la propia naturaleza dinámica y compleja del concepto de conocimiento, de sus dimensiones conceptuales y de sus procesos en la actividad económica ha llevado a unas propuestas ausentes, en ocasiones, de rigor científico, de fundamento epistemológico o, en palabras de Wittgenstein (1963), como idea de apoyo argumental, por «la ignorancia de la lógica, de los principios del simbolismo y del mal uso del lenguaje». Todo ello, en relación a la naturaleza multidisciplinar y compleja que representa el término y concepto del conocimiento.

Estas cuestiones han creado una nueva «jungla semántica» que exigen un análisis y una reflexión sobre las teorías del significado de la filosofía del lenguaje y del conocimiento, que permiten relacionar lógicamente los conceptos implicados en el pensamiento y en la realidad, cuestión que se abordará a continuación.

ANÁLISIS CRÍTICO DE LA PROPUESTA DISCIPLINAR DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO †

Los primeros en hacer sonar señales de alarma sobre la indicada diversidad terminológica, la confusión epistemológica y otras falacias metodológicas y nebulosas conceptuales fueron Nelson y Winter (1982). Esta reflexión fue más tarde secundada y ampliada críticamente por Cook y Brown (1999) y Falconer (2000). En consecuencia, estos autores y especialmente el último denuncian que la nueva propuesta disciplinar denominada *Knowledge Management*,

dado los significados según la lógica y semántica de las dos voces que la componen, no deja de ser en sí misma un oxímoron, es decir: «una figura retórica que ha unido dos palabras de sentido contradictorio», tal y como ocurrió en la primera época de la inteligencia artificial, como un claro ejemplo de divorcio científico entre las aplicaciones y enfoques prácticos y los fundamentos teóricos, según enfatiza el indicado Falconer.

Esta situación epistemológica denunciada se agrava sobremanera ante la traducción al español de la expresión inglesa como «gestión del conocimiento», propuesta disciplinar que no responde, según los principios de la filosofía analítica o del lenguaje a los significados y connotaciones de las palabras inglesas en su equivalencia y hermenéutica en lengua española. Es evidente que la traducción significativa de *management*, dada su semántica inglesa, debe ser dirección o como sinónimo más amplio, administración, tal y como se ha traducido y de forma más aceptada en lengua hispana la disciplina *Strategic Management*, es decir, como «dirección estratégica».

Pero, si se atiende a los significados según el Diccionario de la Lengua Española (Real Academia Española., 1992), de conocimiento y de gestión se puede sintetizar el marco conceptual siguiente:

a) Conocimiento presenta nueve entradas, siendo las principales las dos primeras, 1) «acción y efecto de conocer» y 2) entendimiento, inteligencia, razón natural.

b) Gestión ofrece estas dos: 1) acción y efecto de *gestionar* o acción y efecto de administrar. Atendiendo, en consecuencia, a los significados de conocer y de gestionar, la primera voz presenta hasta diez entradas, siendo la primera, «averiguar por el ejercicio de las facultades intelectuales la naturaleza, cualidades y relaciones de las cosas», mientras que la segunda indica que es «hacer diligencias conducentes al logro de un negocio o de un deseo cualquiera».

Por todo ello, es el momento de unir ambos significados por lo que se deduce en este «ejercicio lógico-semántico», que «gestión del conocimiento» significa la «acción y efecto de gestionar el conocer», es decir, según la argumentación seguida parece que quiere expresar lo siguiente: «Hacer diligencias para el logro de un negocio o deseo que debe ser el averiguar por el ejercicio de las facultades intelectuales la naturaleza, cualidades y relaciones de las cosas. Sin lugar a dudas representa una propuesta que en esta reflexión epistemológica y con sentido «lógico-semántico», no es sólo ya un oxímoron, sino además una visión parcial en su concepto y en su proceso de desarrollo.

Finalmente, tal y como se ha analizado y se viene aceptando, el concepto de conocimiento presenta una naturaleza multidisciplinar y compleja, dado que es objeto de estudio de diversas disciplinas científicas, tales como: la filosofía, la biología (por la rama de la neurociencia), la psicología y modernamente por la sociología, economía y teoría de la organización. Hay que recordar que, fundamentalmente, tanto desde el análisis filológico como biosicológico, el conocimiento se encarna en la persona, por lo que científicamente hace referencia a tres perspectivas básicas, explicadas por sus correspondientes disciplinas, Bueno (2005), como son:

1 El escalón básico de la vida sensitiva, apareciendo el conocimiento sensorial o de carácter precientífico de las personas.

2 La expresión de la conciencia de la propia existencia, explicando la identidad y misión de las personas como sujetos cognoscentes.

3 El entendimiento y razón que se encarna en las personas y que genera el conocimiento científico en las mismas.

Por todo ello, cabe en este momento recordar, como argumento crítico sobre el oximoron y la «sinrazón» de la propuesta lingüística comentada, la definición clásica, aceptada por el análisis tradicional de la teoría del conocimiento, que fue propuesta por Platón en el siglo IV a. C., como «Creencia verdadera justificada» o que parte, en otras palabras, de la afirmación siguiente: «para poder decir que alguien sabe algo, aquéllo debe ser verdad y, para que sea verdad, aquélla debe estar justificada», justificación que es la base del método científico.

Llevado este análisis a la organización, como sistema social compuesto por sujetos cognoscentes y que éstos y aquella utilizan el conocimiento, tanto como recurso productivo, como capacidad para dirigir los otros factores de la producción, es evidente que la nueva disciplina debería aclarar que trata del conocimiento existente en la organización, según determinadas relaciones contractuales (formales e informales) por las que las personas ceden o transfieren el saber que poseen para combinarla entre ellas en procesos de creación de valor o de nuevo conocimiento por lo que debería denotarse como «dirección del conocimiento organizativo» (Bueno, 2003 y 2005). Si bien por lo indicado en este epígrafe, es momento de apuntar que el desarrollo y la evolución natural de este planteamiento, desde una perspectiva interdisciplinar e inclusive multidisciplinar, dada la naturaleza compleja del conocimiento, conduce necesariamente a una nueva propuesta de la disciplina sujeto de análisis de este trabajo, que se puede concretar, siguiendo las

palabras antes mencionadas de Wittgenstein, en un sentido lógico, simbólico y con lenguaje adecuado como *Gobierno del Conocimiento Organizativo*, dada su relación natural con los procesos de transferencia y de innovación, tal y como se abordará en los epígrafes siguientes.

EMERGENCIA DEL ENFOQUE DISCIPLINAR DE GOBIERNO DEL CONOCIMIENTO †

La necesidad de un análisis crítico de la «gestión del conocimiento», según se ha puesto de manifiesto en el epígrafe precedente, ha motivado la emergencia de propuestas alternativas con fundamentación epistemológica, como es el caso de Gobierno del Conocimiento (Bueno, 2008; Bueno y Plaz, 2005; Foss, 2007a, 2007b; Grandori, 1997, 2001). En este sentido, siguiendo las aportaciones de Varela, Thompson y Rosch (1991), Von Krogh, Roos y Slocum (1994), Von Krogh y Roos (1995) y Von Krogh (1998), se ofrece a modo de resumen, una perspectiva general que aglutina las contribuciones más influyentes desde el plano de la epistemología que han ido conformando el pensamiento organizativo y de la dirección estratégica, desde el enfoque basado en conocimiento.

Actualmente, son dos los grandes enfoques que explican la naturaleza del conocimiento en el citado ámbito disciplinar: el enfoque representativo y el enfoque constructivo. El primero de ellos integra la epistemología cognitiva y la epistemología conectiva. Son destacables las contribuciones de autores tales como Nisbett y Ross (1980), Simon (1989) y Newell y Simon (1972) que han desarrollado esta perspectiva representativa de la cognición en el pensamiento organizativo, la cual se basa principalmente en los siguientes supuestos:

Supuesto 1: El conocimiento es representable; abstracto; específico para cada tarea; y orientado hacia la resolución de problemas.

Supuesto 2: El potencial de aprender radica en la construcción de representaciones más exactas de un mundo que nos viene dado.

Supuesto 3: Un sistema cognitivo es un sistema abierto al conocimiento. El conocimiento es, por tanto, similar a información y a datos.

Supuesto 4: El mundo nos viene dado.

El segundo de los enfoques indicados hace referencia fundamentalmente a la epistemología autopoietica, que representa la perspectiva constructiva de la cognición (von Krogh, Roos y Slocum (1994); Brown y Duguid (1991); Astley y Zammuto (1992); Nonaka (1991) y

CUADRO 1
SUPUESTOS EPISTEMOLÓGICOS DEL CONOCIMIENTO

	Enfoque representativo	Enfoque constructivo
	Epistemologías cognitiva y conectiva	Epistemología autopoietica
Noción de conocimiento	Representable, universal, abstracto, relacionado con la resolución de problemas, similar a información y a datos.	Creativo, permite la definición de problemas, sensible al observador y al contexto, dependiente de la historia del agente.
Noción de datos e información	Semejante a conocimiento.	Distinción entre datos, información y conocimiento.
Aprendizaje	Formulación de representaciones cada vez más precisas de mundos que nos vienen dados, a partir del procesamiento de datos de entrada.	El nuevo conocimiento sobre el entorno depende del conocimiento ya existente («Autorreferencialidad»). El incremento de conocimiento permite a los agentes hacer distinciones cada vez más exactas («Jerarquización»).
Organización	Sistema y redes de procesamiento de información, abierto al conocimiento.	Sistema de creación del conocimiento, cerrado con respecto al conocimiento, pero abierto con relación a los datos provenientes del exterior.
Entorno	Dado de antemano.	Ni dado ni definido de antemano. El entorno y la organización son sistemas que co-evolucionan conjuntamente.
Contribuciones	Cohen y Levinthal (1990), Simon (1993), March (1991), Weick y Robert (1993), Sandelands y Stablein (1987), Kogut y Zander (1992)	von Krogh, Roos y Slocum (1994), Brown y Duguid (1991), Astley y Zammuto (1992), Nonaka (1991), Nonaka y Takeuchi (1995)

FUENTE: Salmador (2001)

Nonaka y Takeuchi (1995), entre otros). Esta perspectiva, más reciente que la perspectiva representativa anteriormente citada, se basa en nuevos pensamientos procedentes del campo de la neurobiología, de las ciencias cognitivas y de la filosofía. Proporciona, en consecuencia, una visión fundamentalmente diferente de la epistemología representativa y se fundamenta en los siguientes supuestos, que se anteponen a los anteriores:

Supuesto 1: El conocimiento es creacional; dependiente de la historia; exclusivo; sensible al contexto; y orientado a la definición de asuntos, más que hacia la mera resolución de problemas. Algunos conocimientos son explícitos y otros son tácitos; y éstos son distintos a información y a datos.

Supuesto 2: El aprendizaje es el proceso que permite al sistema crear significado de acuerdo con las observaciones y experiencias previas (*self-referente*) y hacer distinciones («scale»).

Supuesto 3: Un sistema cognitivo es un sistema de creación de conocimiento, cerrado con respecto al conocimiento, pero abierto con relación a los datos e información procedentes del exterior.

Supuesto 4: El mundo no está predefinido o dado de antemano.

Ambos enfoques son fundamentalmente distintos porque descansan sobre supuestos completamente diferentes, tal y como se recoge sintéticamente en el cuadro 1.

La emergencia del segundo enfoque constructivo del conocimiento frente al enfoque representativo responde a la necesidad de avanzar sobre la primera propuesta de *Knowledge Management*, conducida como «gestión del conocimiento», como visión mecánica y simple de acción sobre una entidad de conocimiento, llevando la evolución hacia un «gobierno del conocimiento» como visión orgánica de un sistema de relaciones o de acción y proceso para gobernar el conocimiento de la organización o sistema social.

PROPUESTA DE GOBIERNO DEL GOBIERNO DEL CONOCIMIENTO ORGANIZATIVO COMO PROCESO DE TRANSFERENCIA ↓

La emergencia de la expresión disciplinar de «gobierno del conocimiento» (*Knowledge Governance*) responde a los retos de un entorno de creciente complejidad, dinamismo y diversidad en el que las organizaciones no sólo «procesan» información, sino que fundamentalmente crean y transfieren conocimiento.

En este sentido, el procesamiento de la información ha sido el paradigma predominante en la Teoría de la Organización desde Taylor (1911) a Simon (1957, 1989). Este paradigma, en línea con el enfoque representativo, considera que la organización es una 'máquina' para procesar información, ya que ésta toma y procesa los datos del entorno para adaptarse a él y solucionar problemas. Según Nonaka y Takeuchi (1995), en la línea de lo propugnado por Drucker (1973), este paradigma ofrece una perspectiva pasiva y estática de la organización que no puede explicar el proceso dinámico de creación de conocimiento, que se concreta en actividades como: investigación, transferencia e innovación.

En este contexto emerge el paradigma del «gobierno del conocimiento», basado en el enfoque constructivo, fundamentalmente distinto porque conceptualiza la organización como un sistema complejo adaptativo que genera conocimiento a través de la acción y de la interacción con su entorno. Esto le permite no sólo reorganizarse a sí misma, sino también a su entorno, a través del proceso de creación y transferencia del conocimiento, que concreta en una adaptación al cambio económico a través del aprendizaje de la organización como sistema (Cyert y March, 1963; Levinthal y Myatt, 1994; March, 1991; Vicari y Troilo, 2000).

El «gobierno del conocimiento», además, parte del supuesto de que el conocimiento es heterogéneo, ya que éste se genera de manera individual a partir de diferentes procesos de internalización y externalización. Asimismo acepta que el conocimiento es profundamente idiosincrásico y, por lo tanto, difícilmente imitable y presentando en ocasiones dificultad para ser transferible, lo cual requiere ser superado a través de un modelo adecuado de gobierno del conocimiento. De la misma manera, el conocimiento desencadena círculos de retroalimentación positiva, ya que las nuevas distinciones permiten a los sistemas complejos (autopoiéticos) hacer más observaciones que dan lugar a distinciones nuevas.

A los aspectos anteriores se une que el conocimiento cambia la naturaleza del trabajo porque el conocimiento reside en la persona y es, en gran medida tácito, (Nonaka, 1991). De acuerdo al enfoque representativo, todo el conocimiento se considera, en cambio, que es explícito y esta dimensión, en gran medida, se piensa que puede ser gestionada. No obstante, tanto el conocimiento tácito como el explícito juegan un papel fundamental y únicamente el enfoque constructivo de un «gobierno del conocimiento» presta atención a ambos tipos de conocimiento. Nonaka y Takeuchi (1995) han sugerido que el conocimiento tácito es la fuente clave de innovación en las empresas y por lo tanto de importancia vital para conseguir y mantener ventajas competitivas sostenibles.

Siguiendo con el razonamiento anterior, la diferenciación entre datos, información y conocimiento es relevante para entender el significado y alcance del conocimiento organizativo y su dinamismo en entornos inciertos de fuerte reto competitivo. En consecuencia, la estrategia está fundamentalmente relacionada con el conocimiento, el nivel más alto de entre estos tres conceptos interrelacionados. Es más, se puede considerar que el vínculo fundamental se establece con un cuarto grado que algunos autores destacan más allá del conocimiento: la competencia esencial o básica distintiva (Bueno, 1998; 2000).

Basándose en esta epistemología constructiva, Nonaka y Takeuchi (1995) definen el conocimiento como un proceso humano dinámico por el cual se justifican las creencias personales en busca de la 'verdad'. Según estos autores, en la epistemología occidental tradicional siguiendo la propuesta de Platón, el término «veracidad» es el atributo esencial del conocimiento. Ésta es una visión absoluta, estática y relativamente humana del conocimiento, la cual no contempla sus características relativas, dinámicas y humanísticas. En relación con su relatividad, como afirman Von Krogh *et al.* (1994), no hay conocimiento «correcto», sino muchos fragmentos de conocimiento que coexisten en conflicto. En este sentido, no hay verdades totales; todas las verdades lo son «a medias».

En consecuencia, el conocimiento es específico del contexto, por cuanto depende de la situación; «autorreferencial», al estar conectado a la historia de la organización, y jerarquizable, dado que a mayor conocimiento por parte de los individuos, más factible resulta realizar distinciones cada vez más precisas. En cuanto a su propiedad dinámica, éste se genera a partir de las interacciones entre sus diferentes dimensiones (Bueno y Salmador, 2003): ontológica (individual-social), epistemológica (tácito-explicito), sistémica (dato-información-conocimiento) y estratégica (recurso-capacidad-visión)

El conocimiento y su gobierno se pueden caracterizar, asimismo, por ser humanístico, y su naturaleza activa y subjetiva viene representada por los términos propios de la conducta como «compromiso» y «creencia», los cuales hunden sus raíces en los sistemas de valores de los individuos. El conocimiento está, por tanto, fundamentalmente relacionado con la acción humana. Para facilitar el desarrollo de un plan de acción o un modelo de gobierno de conocimiento, tal y como destaca Bueno (2008), es necesario incluir la consideración de aspectos relativos al propio modelo organizativo (cultura, formas de liderazgo, comunicación); la infraestructura tecnológica (redes, sistemas) y la experiencia y cultura asociada al intercambio y así como aprovechamiento del conocimiento.

Como ejemplo de transferencia que procura las características anteriores se puede mencionar el concepto y experiencia de las «comunidades de práctica» (COPs), que representan un espacio común para el encuentro de personas a fin de interactuar con el fin de avanzar en la generación, intercambio y asimilación de experiencias alrededor de áreas de aplicación específicas con objetivos bien definidos (Brown y Duguid, 1991). Esa dinámica de intercambio puede ser posible, si en el contexto de la comunidad definida existe una internalización de la misión y de los objetivos que sustentan su existencia, ya que esto facilitará el flujo del ciclo de interacción que propiciará la cohesión entre sus miembros.

En definitiva, en la práctica, hablar de «gestión del conocimiento» se puede asociar con sistemas para captar, organizar y distribuir la información y el conocimiento de la organización y pocas veces dicha gestión se plantea para ver cómo generar nuevo conocimiento, es decir, como desarrollarlo y llevar a cabo su transferencia para lograr la innovación. El verdadero sentido del «gobierno del conocimiento» (pensar) es la innovación o cómo lograr su transferencia para crear innovación o «hacer» (Bueno, 2010), aspecto que se desarrolla en el siguiente epígrafe.

EL GOBIERNO DEL CONOCIMIENTO COMO PROCESO DE TRANSFERENCIA PARA LA CREACIÓN Y DESARROLLO DE LA INNOVACIÓN †

En los epígrafes precedentes se ha ido poniendo de manifiesto la importancia de la creación y distribución (transferencia) del conocimiento en el proceso de dirección del mismo en el seno de la organización y la relevancia de su función para el desarrollo económico sostenible de la sociedad y economía. Acento que se ha constatado siguiendo las ideas precursoras y fundamentales de Drucker, Machlup y Nonaka, entre otros, constructores del nuevo paradigma de *Knowledge Management*. También hay que destacar que el epígrafe segundo terminaba con una propuesta de versión en lengua española de la nueva disciplina, dado el análisis crítico llevado a cabo, como «dirección del conocimiento organizativo». De otra parte, en los dos epígrafes siguientes al mencionado y previos al actual se ha justificado la emergencia del término propuesto para dicha disciplina, denotada como «gobierno del conocimiento» (*Knowledge Governande*), en coherencia con la forma de superar los problemas y ambigüedades de naturaleza epistemológica y semántica o el oxímoron denunciado que ofrece la expresión *Knowledge Management* y, sobre todo, la traducción dada en lengua española como «gestión de conocimiento». Planteamiento que, además, pone el énfasis en su lógica explicativa sobre el proceso complejo de la creación y transferencia del conocimiento organiza-

tivo o en el seno de la organización, lo que obliga a incorporar la concepción y mejores prácticas de los modelos emergentes de gobierno del conocimiento y de gobierno corporativo.

Este planteamiento, como recuerdan Bueno y Plaz (2005), lleva a la necesidad de distinguir entre el conocimiento individual y la creación, desarrollo y gobierno del conocimiento organizativo (Nonaka, 1994), distinción que fundamenta la citada propuesta terminológica para la nueva disciplina, basada en su proceso de transferencia entre agentes de los flujos de conocimiento y en procesos de interacción individual y social en la organización propuesta, que ha sido sustentada en la perspectiva epistemológica de naturaleza autopoietica, propia del enfoque constructivo del paradigma basado en conocimiento, tal y como se ha expuesto en los dos epígrafes precedentes al presente.

Propuesta emergente que, además, es clave en su orientación creadora y que se relaciona con la gestación y desarrollo de la innovación, como relación natural en la creación de valor entre conocimiento e innovación en la sociedad y economía global del conocimiento que se viene desarrollando en este siglo. En este proceso de conocer, en esta transferencia para innovar, es importante entender los citados procesos de interacción individual y social en las diferentes dimensiones cognitivas y de información y conocimientos compartidos, así como de la complejidad y creación e imaginación que caracterizan dichos procesos (Bueno y Salmador, 2003).

En suma, hablar de «gobierno del conocimiento organizativo» supone poner el foco en la gobernabilidad de los flujos de intercambio de conocimiento entre los sujetos cognoscentes o partícipes de la organización y con otras organizaciones, así como la forma en que se desarrollan los procesos organizativos de creación de conocimiento, de manera que se diseñe y dirija un sistema de relaciones que permita que los individuos y los grupos interactúen, todo lo cual supone la definición de políticas, directrices, canales, procedimientos y recursos para crear condiciones satisfactorias u óptimas para estimular, catalizar, distribuir y potenciar los flujos o procesos que tipifican el saber organizativo.

En consecuencia, hablar de creación, de distribución o de transferencia de conocimiento, es también hablar de cómo generar innovación para el sistema económico y para la sociedad en su conjunto, así como para los agentes sociales que la componen según los niveles *macro* y *micro* para su análisis y medición, sea cual sea su categoría, lo cual implica un método y un modelo de gobierno del conocimiento en el que el talento y la imaginación están al servicio del conocimiento tanto para cada uno de los partícipes de la organización, como para toda

ella, concebida como sistema social de conocimiento, lo cual implicará una determinada dirección estratégica basada en aquél (Spender, 1996).

CONCLUSIONES †

En resumen, se puede indicar respecto a las ideas anteriormente expuestas que el «gobierno del conocimiento organizativo» (*Knowledge Governance*) responde al enfoque constructivo de los supuestos epistemológicos del conocimiento recogidos en el cuadro 1, como evolución del enfoque representativo de la propuesta inicial de *Knowledge Management* y como concreción de la propuesta revisora de *Knowledge Creation*, que han sido analizadas en las páginas precedentes, lo cual representa un proceso de creación y desarrollo de la innovación, basado en las dimensiones y caracteres siguientes:

a) Axiomática del gobierno del conocimiento para la innovación (Bueno, 2010):

- El conocimiento se encarna en las personas en la triple perspectiva sensorial, de conciencia existencial y de entendimiento y razón, lo cual, junto al talento e imaginación es la base para crear innovación.
- El conocimiento, en sentido económico, reside y es observable en la organización a través de determinadas relaciones contractuales (formales e informales) y requiere del diseño y dirección de un modelo que relacione los agentes y procesos que participan en la creación de innovación.
- El conocimiento es tanto «el hecho como la facultad de conocer», por lo que es un acto complejo e inescrutable que no se puede planificar o gestionar, pero si gobernar o guiar con una estrategia que le orienta para generar y desarrollar innovación o nuevo conocimiento.

b) Fundamentación del modelo de gobierno del conocimiento organizativo para la innovación (Bueno y Plaz, 2005):

- El modelo del conocimiento se debe basar en un enfoque de procesos estratégicos de negocio, en los que la creación de valor es observable por los flujos de conocimiento que los desarrollan.
- El modelo de gobierno del conocimiento formaliza una determinada dinámica de procesos de conocimiento que explican la estructura y comportamiento del sistema complejo adaptativo que representa la organización.
- El modelo de gobierno del conocimiento se construye con una estructura interfaz y sistémica que relaciona y operativiza a los agentes o sujetos cognoscentes y a los procesos de conocimiento de la organización.

FIGURA 1

EL GOBIERNO DEL CONOCIMIENTO COMO PROCESO DE CREACIÓN Y DESARROLLO DE INNOVACIÓN



FUENTE:
Bueno, 2010 y elaboración propia.

- En suma, el modelo de gobierno del conocimiento representará la formulación de la estrategia corporativa basada en conocimiento y orientada a la creación y desarrollo de innovación.

Dimensiones y caracteres que dan el verdadero sentido del Gobierno del Conocimiento en la sociedad y economía actual denotada con este concepto, sentido que se puede expresar con la «lógica, simbolismo y lenguaje» que aparece en la figura 1.

Dicha figura 1 muestra, en suma, de manera sintética que el «gobierno del conocimiento» debe poner en práctica un conjunto de procesos e «interfaces» para capturar, organizar, difundir, aplicar y asimilar (aprender) el conocimiento existente y desarrollar o crear nuevo conocimiento que se pueda concretar en innovación, bien tecnológica, de gestión y de negocio o bien social, para lo que la relación y transferencia entre el pensar, saber, crear e innovar, requiere de un buen hacer o de un buen gobierno corporativo del conocimiento que se valore en innovación para el sistema socioeconómico en toda su amplitud, complejidad y multidimensionalidad inherentes a sistema en una visión macro del mismo conjunto (Sebastián, 2009).

BIBLIOGRAFÍA †

- ARROW, K.I. (1969): Classification notes on the production and transmission of technical Knowledge». *American Economic Review*, 52, 29-35
- ASTLEY, W. G. y ZAMMUTO, R. F. (1992): «Organization science, managers, and language games», *Organization Science*, 3, pp. 443-61.
- BELL, D. (1973): *The coming of post-industrial society: A venture in social forecasting*, Basic Books, New York.
- BROWN, J. S. y DUGUID, P. (1991): «Organizational learning and communities-of-practice: toward a unified view of working, learning, and innovation», *Organization Science*, 2 (1), pp. 40-57.

- BUENO, E. (1998): «El capital intangible como clave estratégica en la competencia actual», *Boletín de Estudios Económicos*, Vol. LIII, agosto, pp. 207-229
- BUENO, E. (2000): «La sociedad del conocimiento. Una visión interdisciplinar e intrageneracional», *Encuentros Interdisciplinares*, Vol. II, nº 1, Enero-Abril, pp. 33-35.
- BUENO, E. (2003): «Enfoques principales y tendencias en dirección del conocimiento (Knowledge Management)», en Hernández, R. (Ed.): *Dirección del conocimiento: Desarrollos teóricos y aplicaciones*, Ediciones La Coria, Trujillo (Cáceres), 21-54.
- BUENO, E. (2005): «Fundamentos epistemológicos de dirección del conocimiento organizativo: desarrollo, medición y gestión de intangibles», *Economía Industrial*, nº 357, pp. 13-26
- BUENO, E. (2008): «Gobierno del Conocimiento y las Comunidades de Práctica: las experiencias con ISDEFE», Jornada Técnica «Fuerzas Armadas y Empresa», Universidad Politécnica de Cartagena, Noviembre.
- BUENO, E. (2010): «La urgente evolución de la sociedad de la información a la del conocimiento: El reto de la innovación», *Boletín Intellectus*, 16, Abril, 17,25.
- Bueno, E. y Plaz, R. (2005): «Desarrollo y gobierno del conocimiento organizativo: Agentes y procesos», *Boletín Intellectus*, 8, 16-23.
- BUENO, E. y SALMADOR, M. P. (2003): «Knowledge Management process: Information, complexity and imagination», *Journal of Knowledge Management*, Vol. 7, nº 2, pp. 5-17.
- COOK, S.D.N. y BROWN, J.S. (1999): «Bridging Epistemologies: The Generative Dance Between Organizational Knowledge and Organizational Knowing», *Organization Science*, 10, 4, 381-400.
- CYERT, R. y MARCH, J. G. (1963): *A behavioral theory of the firm*, Englewood Cliffs, Prentice Hall, N.J.
- DRUCKER, P.F. (1965): *The future of Industrial Man*, New American Library, London.
- DRUCKER, P.F. (1973): *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*, Heinemann, London.
- DRUCKER, P.F. (1993): *Post-capitalist society*, Butterworth-Heinemann, Oxford
- FALCONER, J (2000): «Knowledge Management at a branch-point: will be ignore the lessons of the AI discipline the way it ignored the lessons of Ludwig Wittgenstein?», *International Journal Technology Management*, vol. 20, nº 5/8, pp. 601-632.
- FOSS, N.J. (2007a): «The Emerging Knowledge Governance Approach: Challenges and Characteristics», *Organization*, 14, 1, 29-52.
- FOSS, N.J. (2007b): «Knowledge governance in a dynamic global context: the center for strategic management and globalization at the Copenhagen Business School», *European Management Review*, 4, 183-191.
- GRANDORI, A. (1997): «Governance Structures, Coordination Mechanisms and Cognitive Models», *Journal of Management and Governance*, 1, 29-47.
- GRANDORI, A. (2001): «Neither Hierarchy nor Identity: Knowledge Governance Mechanisms and the Theory of the Firm», in *Journal of Management and Governance*, 5, 3-4.
- HAYEK, F.A. (1945): «The use of knowledge in society», *American Economic Review*, 35, 519-530.
- KNIGHT, F.H. (1921): *Risk, Uncertainty, and Profit*, Hart, Schaffner & Marx, New York.
- KOGUT, B. y ZANDER, U. (1992): «Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology», *Organization Science*, 3,3, 383-397.
- LEVINTHAL, D. A. y MYATT, J. (1994): «Co-evolution of capabilities and industry: The evolution of mutual fund processing», *Strategic Management Journal*, 15, Winter, pp. 45-60.
- MACHLUP, F. (1967): «Theories of the firm: marginalist behavioral, managerial», *American Economic Review*, 57, 201-220.
- MACHLUP, F. (1980) *Knowledge: Its Creation, Distribution and Economic Significance*. Vol. 1, Princeton University Press, Princeton, New Jersey.
- MARCH, J. G. (1991): «Exploration and exploitation in organizational learning», *Organization Science*, 2, pp. 71-87.
- MARSHALL, A. (1890): *Principles of Economics*, MacMillan and Co., London.
- NELSON, R. R. y WINTER, S. G. (1982): *An Evolutionary Theory of Economic Change*, Belknap Press, Cambridge, M. A.
- NEWELL, A. y SIMON, H. (1972): *Human problem solving*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- NISBETT, R.A. y ROSS, R. (1980): *Human inference. Strategies and shortcomings of social judgement*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- NONAKA, I. (1991): «The knowledge-creating company», *Harvard Business Review*, noviembre-diciembre, pp. 96-104.
- NONAKA, I. (1994): «A dynamic Theory of organizational Knowledge creation», *Organization Science*, 5, 1,1 4-37.
- NONAKA, I. y TAKEUCHI, H. (1995): *The knowledge creating company*, Oxford University Press, New York.
- NONAKA, I. y KONNO, N. (1998): The concept of ba: building of foundation for Knowledge creation» *California management Review*, 40, 3, pp. 40-54.
- REAL ACADEMIA ESPAÑOLA (1992): *Diccionario de la Lengua Española*, Madrid.
- SALMADOR, M. P. (2001): *El proceso de formación de la estrategia en la Banca por Internet en España: Enfoques de creación del conocimiento y dimensiones de la complejidad*, Tesis Doctoral, Universidad Autónoma de Madrid.
- SALMADOR, M. P. (2005): «Raíces epistemológicas del conocimiento organizativo», *Economía Industrial*, 357, 27-40.
- SEBASTIÁN, J. (2009): «La innovación, entre la ciencia, la ficción y la política», *Pensamiento Iberoamericano*, 5, 2ª época, 3-19.
- SIMON, H. (1957): *Models of man*, Wiley, New York.
- SIMON, H. A. (1968): *The Sciences of the Artificial*, MIT Press, Cambridge, MA.
- SIMON, H. (1989): *Models of thought*, vol. 2., Yale University Press, New Haven, Conn.
- SIMON, H.A. (1993): «Strategy and organizational evolution», *Strategic Management Journal*, 14, 131, 142.
- SPENDER, J.C. (1996): «Making Knowledge. The basic of a dynamic theory of the firm», *Strategic Management Journal*, 17, 45-62.
- TAYLOR, F. (1911): *The principles of scientific management*, Harper&Row, New York.
- VARELA, F., THOMPSON, E. y ROSCH, E. (1991): *Embodied mind: cognitive science and human experience*, MIT Press, Cambridge, MA.
- VICARI, S. y TROILO, G. (2000): «Organizational creativity: A new perspective from cognitive systems theory», in von Krogh, G., Nonaka, I. and Nishiguchi, T. (eds.), *Knowledge creation. A source of value*, MacMillan Press, Ltd.
- VON KROGH, G. (1998): «Care in knowledge creation», *California Management Review*, Special Issue on Knowledge and the Firm, Spring, Vol. 40, nº 3.
- VON KROGH, G., ICHIJO, K. y NONAKA, I. (2000): *Enabling knowledge creation: How to unlock the mystery of tacit knowledge and release the power of innovation*, Oxford University Press, New York.
- VON KROGH, G. y ROOS, J. (1995): *Organizational epistemology*, Macmillan and St Martin's Press, New York.
- VON KROGH, G., ROOS, J. y SLOCUM, K. (1994): «An essay on corporate epistemology», *Strategic Management Journal*, Vol. 15, pp. 53-71.
- WITTGENSTEIN, L. (1963): *Tractatus logico-philosophicus*, Suhrkamp, Frankfurt.