

LAS ESTRUCTURAS COLABORATIVAS COMO SOPORTE DEL CONOCIMIENTO ORGANIZACIONAL

Dra. Esperanza Carballal del Río
Universidad de La Habana

RESUMEN

Desde hace algún tiempo, he venido desarrollando un proceso investigativo donde he demostrado la necesidad que existe en las organizaciones de adoptar una nueva tipología estructural, que he denominado ESTRUCTURAS COLABORATIVAS, parte de este proceso fue presentado en GESEMAP 2004, asociado a la Dirección Estratégica Integrada.

De todos es conocido, que no es posible que, una teoría de gestión pueda funcionar al margen de un soporte organizacional que la sustente. Y en el caso de esta ponencia, trataré de probar como el modelo “ideal”, o mejor dicho necesario, para soportar un Sistema de Gestión del Conocimiento debe ser el Colaborativo.

La tesis fundamental, que presento en el trabajo, se centra en que: “El éxito futuro de la empresa depende de su capacidad de CREACION DE VALORES” y para ello reflexionaré sobre el Conocimiento, conceptos y categorías asociadas, detallando la importancia del Ciclo del Conocimiento. Todo lo cual, me permite arribar a una definición de Gestión del Conocimiento, sustentada en lo anteriormente analizado.

Posteriormente, la ponencia medita sobre las características que deberá tener el modelo estructural que sirva de soporte a la Gestión del Conocimiento, arribando, por tanto, a la conclusión de que el Modelo Colaborativo cumple con las mismas.

INTRODUCCION

Desde un punto de vista organizativo, la mayor parte de los activos de una empresa proceden de los mismos proveedores que abastecen al resto de empresas de un sector. Esto impide cada vez más su diferenciación a no ser que ésta venga de un mayor aprovechamiento del conocimiento con el que la empresa transforma los recursos de los que se provee (capital, materias primas,... y personas). Quienes hablan de la gestión del conocimiento señalan con toda razón que la ventaja competitiva de las empresas no está en poseer unos determinados activos sino en la capacidad de saber utilizarlos.

Por tanto, y dada la velocidad con la que cambia el entorno, el grado de desarrollo de

las tecnologías y la creciente globalización del mercado, las organizaciones deben responder de manera innovadora, lo que a su vez exige sacar el máximo partido al conocimiento, y si éste no se posee, habrá que adquirirlo o desarrollarlo.

El éxito futuro de la empresa depende de su capacidad de CREACION DE VALORES, esta es la tesis que quisiera analizar de manera conjunta con los participantes de este Evento.

Sin embargo, con frecuencia, las organizaciones no tienen conocimiento de lo que realmente saben. Esto supone, en muchos casos, duplicidad de esfuerzos para disponer de la información e incluso una pérdida de la misma. En otros casos, el conocimiento sobre un área es patrimonio

de una sola persona. Todo ello provoca graves ineficiencias en la organización. Por ello, es imprescindible poner en marcha el tránsito hacia una ESTRUCTURA COLABORATIVA.

DESARROLLO

Desde hace tiempo se está diciendo que nos encontramos en la “era del conocimiento”, de ser esto cierto, la posibilidad de registrar en un balance tradicional, nuestros activos - cosa muy fiable en la “era industrial” - se hace muy difícil en los nuevos tiempos. Esto es lo que hace, que los Balances Generales y los Estados de Pérdida y Ganancia convencionales, no reflejen el verdadero valor y potencial de la empresa.

Por lo tanto, no solo se necesita de un nuevo Balance, sino también de una nueva manera de pensar de los directivos, para que pongan su atención en las principales capacidades de que disponen para la creación de valor y ventajas competitivas únicas de la empresa.

De aquí la importancia creciente que se da al tema del conocimiento. Si va a ser la ventaja que diferencie a unos competidores de otros, será necesario hacer todo lo posible por provocar su crecimiento ya que repercutirá directamente en resultados.

Así que profundizaré en el significado de conocimiento. De la definición que finalmente se obtenga dependerá su medición y su gestión. Deberá ser una definición práctica porque alrededor de la misma es que se debe gestionar el desarrollo.

⇒ **El Conocimiento también es una Competencia**

El conocimiento organizacional es la suma de todo el conocimiento de las personas de la organización y toda aquella información relevante que se encuentra explicitada en archivos y bases de datos. Por tanto,

existen dos componentes dentro del conocimiento organizacional, el talento humano, que la entidad posee por un tiempo limitado y toda aquella información relevante que se queda en la organización cuando las personas se van. Para potenciarlo, la empresa debe trabajar fuertemente en la organización del conocimiento individual y grupal, en la retención de sus talentos y en la explicitación de conocimientos.

Entre las características del conocimiento como recurso, se pueden apreciar las siguientes: **necesario** para realizar las actividades propias de la empresa; **intangible**, puede medirse, evaluarse, percibirse pero no tocarse; **relevante o valioso**, estratégicamente para la organización; **heterogéneo**, difiere de una organización a otra, no todas utilizan los mismos conocimientos para elaborar sus bienes y servicios; **sinérgico**, puede extenderse con un costo reducido a otros productos o mercados sin disminuir su valor; **no depreciable**, entre más se usa más valor incorpora; **difícil de imitar**, producto de su propia naturaleza tácita y compleja.

El conocimiento es una competencia porque ofrece una explicación sobre la naturaleza y estructura de las capacidades organizativas. Se puede observar como un número elevado de individuos combinan su conocimiento para crear una determinada competencia organizacional.

El conocimiento, como competencia organizacional, facilita la realización de tareas y para la solución eficaz de problemas. La efectividad a la hora de resolver un problema, no depende solamente de las habilidades con que cuente el equipo o el líder, sino también de los conocimientos que se posean sobre su contenido.

Un directivo puede demostrar una gran competencia para liderar un grupo de colaboradores, pero si no conoce el

contenido del trabajo a realizar por esas personas no sacará tanto partido a su capacidad como otro dirigente, que además de buen líder, conoce la materia, el sector y el mercado; sería como pedir a un excelente manzano que diera extraordinarias peras. Pues bien, aun reconociendo la importancia del conocimiento ¿por qué, entonces, no identificar la cartera de conocimientos, contabilizarlos y gestionarlos como el resto de competencias?. Es decir, ¿con cuánto contribuye un empleado a crear Valor en una organización?

Tradicionalmente, los activos de una empresa se han basado en un solo factor: el financiero o económico. Sin embargo, estos elementos no suponen ya una ventaja competitiva para las empresas. La ventaja tampoco reside en la tecnología. Si bien la innovación tecnológica es fundamental para sobrevivir, no es menos cierto que dicha tecnología cada vez mas se encuentra al alcance de todos y es fácilmente "copiable". No estamos, por tanto, ante una ventaja competitiva sino más bien frente a una "desventaja": quien no disponga de ella perecerá, pero quien disponga de ella no gozará de una posición ventajosa respecto a los demás. Este enfoque es válido tanto a nivel de empresas como de organizaciones que exceden dicho ámbito (ciudades, regiones e incluso países).

Por tanto, en este entorno, las personas se convierten en el principal activo. El valor de una organización ya no reside en sus bienes tangibles, sino en los conocimientos técnicos y especializados de su personal, en su experiencia, en la propiedad intelectual, la fidelidad de los clientes,...en resumen, en lo que se ha venido en llamar "conocimiento".

Ante estas nuevas "reglas del juego", la empresa que aproveche las capacidades intelectuales de la organización, que desarrolle su capacidad de aprendizaje, que potencie la innovación constante y la creación de nuevos conocimientos, estará en situación de afrontar los retos futuros.

Capturar y gestionar estas capacidades, estos CONOCIMIENTOS, y rentabilizarlos, en definitiva, convertir capital intelectual en capital financiero, es el nuevo reto.

⇒ **La Gestión del Conocimiento: Conceptos previos (Datos, Información y Conocimiento)**

En la actualidad, son numerosas las organizaciones que disponen de potentes sistemas de información que procesan un alto volumen de datos. ¿Podría decirse que estas organizaciones gestionan su conocimiento? La respuesta es negativa. Porque en muchas ocasiones la información que nos proporcionan estos sistemas no contribuye a resolver sus problemas. Habrá que interpretar y transmitir dicha información, ponerla en contexto y utilizarla de forma adecuada. Entonces sí estaríamos hablando de conocimiento.

Veamos un ejemplo sencillo que me permitirá aclarar esto: si leo un documento que diga "Avenida Dolores No. 38", estaremos ante un Dato. Ahora bien, si el contenido del documento es "Juan Morales vive en la Avenida Dolores No. 38", estaremos ante una Información. Si yo alguna vez he estado en casa de Juan, sabría como llegar hasta allí y podría indicar a otras personas como hacerlo. En este caso, estaríamos ante Conocimiento: "Se cómo llegar hasta la casa de Juan Morales, que está en la Avenida Dolores No. 38".

Por tanto, y siguiendo este ejemplo, podríamos definir Datos como una reseña cuantitativa de sucesos y atributos humanos, Información como agrupación de datos organizados y presentados en un contexto y Conocimiento como información combinada en su uso, situada en un contexto, junto con su interpretación. Sería, pues, la información que tiene valor para la organización. Por tanto, no debemos confundir el Conocimiento con la inteligencia. Ésta es lo que hace falta para generar conocimiento.

El Conocimiento así definido, a su vez puede diferenciarse en dos clases: conocimiento explícito, entendiendo como tal el que es transmisible a través del lenguaje formal, de una manera sistemática, al poder expresarse en palabras y números, y conocimiento tácito, que es aquel constituido por la percepción subjetiva y las emociones. Reside en la mente de las personas y se caracteriza por no poder documentarse, por lo que es difícil de codificar, formalizar y transmitir, ya que está enraizado en la experiencia individual. Es precisamente el flujo del conocimiento, su conversión de tácito a explícito, lo que hace que se pueda hablar de la existencia de la Gestión del Conocimiento. Y el papel de la empresa (o cualquier otra organización) es la de proporcionar el contexto adecuado para que los individuos generen conocimiento y éste quede integrado y distribuido, hasta convertirse en conocimiento organizativo.

⇒ **Tipos de conocimientos**

El Conocimiento así definido, a su vez puede diferenciarse en dos clases: conocimiento **explícito**, entendiendo como tal el que puede ser transmitido a través del lenguaje formal (palabras y/o números), de una manera sistemática, y conocimiento **tácito**, que es aquel constituido por la percepción subjetiva y las emociones. Reside en la mente de las personas y se caracteriza por no poder documentarse, por lo que es difícil de codificar, formalizar y transmitir, ya que está enraizado en la experiencia individual.

Es precisamente el flujo del conocimiento, su conversión de tácito a explícito, lo que hace que se pueda hablar de la existencia de la Gestión del Conocimiento. Y el papel de la empresa (o cualquier otra organización) es la de proporcionar el contexto adecuado para que los individuos generen conocimiento y éste quede integrado y distribuido, hasta convertirse en conocimiento organizacional.

Finalmente, otro de los conceptos que es necesario señalar es el conocimiento **implícito** como base de la ventaja competitiva de las empresas y el conocimiento **explícito** que es público, lo cual quiere decir que la competencia tendrá acceso a él. Por tanto, no puede plantearse como base para el establecimiento de una ventaja competitiva. Para obtener dicha ventaja, es necesario buscar y utilizar adecuadamente el conocimiento tácito que reside en la organización.

⇒ **Categorías del conocimiento en la Empresa**

El conocimiento, según la mayor parte de los autores, se estructura en tres categorías: Capital Relacional, Capital Estructural y Capital Intelectual.

Así, el Capital Relacional es el valor generado por el intercambio de información con agentes externos, tanto clientes como proveedores. Por su lado, el Capital Estructural es el valor del conocimiento creado en la organización, que se traduce en la capacidad de la organización para ser productiva. El mismo está determinado por la cultura corporativa, las normas y procesos, la estructura interna y la operativa diaria, patentes y marcas, los desarrollos tecnológicos, etc. Según este Capital, a su vez, puede dividirse en Capital Organizacional (inversión en sistemas y herramientas que faciliten la difusión de conocimientos dentro de la organización y hacia fuera de la misma), Capital Innovación (capacidad de renovación y resultados de la innovación en forma de propiedad intelectual) y Capital Proceso (procesos de trabajo y técnicas que aumentan la eficacia).

Finalmente, el Capital Intelectual puede definirse como el valor del conocimiento creado por las personas que conforman la organización, así como sus habilidades y capacidades para llevar a cabo su trabajo. Incluiría la capacidad de aprender, las competencias, formación, experiencia. En

ocasiones, se ha denominado al Capital Intelectual Capital Humano, dejando la denominación Capital Intelectual para la suma de Capital Relacional, Estructural y Humano.

En opinión de Edvinsson y Malone, "el capital relacional y el capital estructural son propiedad de la empresa, mas, sin embargo, ésta nunca puede ser propietaria del capital humano. Por ello, el capital que debe intentar gestionarse es el primero"¹.

En mi opinión, esta afirmación es cuestionable, ya que si bien es cierto que la empresa nunca podrá ser propietaria del conocimiento que atesoran sus empleados (ya que equivaldría, en la práctica, a una moderna forma de esclavitud), estoy segura que si puede gestionar el mismo. Por un lado, mediante el establecimiento de mecanismos que permitan que dicho conocimiento quede "depositado" en la organización y accesibles a todos. La empresa puede almacenar la información utilizando bases de datos corporativas o sistemas de expertos en los que sus empleados vayan depositando conocimientos, experiencias, etc. Dicho en otras palabras, convirtiendo Capital Humano en Capital Estructural. Y por otro lado, creando sistemas de motivación que retengan el talento en la organización y, por tanto, eviten la "fuga" de capital humano. Todo ello, combinado, supondría una "gestión" de dicho capital (aunque el mismo nunca fuera "propiedad" de la organización).

⇒ **El ciclo del conocimiento**

Hasta ahora he tratado, de una manera lo más pragmática posible, definir cuál va a ser el concepto de Conocimiento que deseo sea considerado dentro del contexto de una estructura colaborativa. Sin embargo, aun no he concluido la definición de Gestión del

Conocimiento. Para ello es necesario dar un paso intermedio, y referirme al Ciclo del Conocimiento, entendiendo como tal las distintas fases por las que el Conocimiento pasa en una organización y el "tratamiento" que se le da por la misma en cada una de ellas.

Dicho ciclo comienza con la **creación del conocimiento**, el momento en el que el mismo surge o aparece dentro de la organización. Una vez que dicho conocimiento surge, es posible **almacenarlo y estructurarlo**, para facilitar su posterior **distribución**, de manera que sea **compartido** por toda la organización. Asimismo, será necesario **mantenerlo**, con el fin de que no se vuelva obsoleto o desactualizado. Finalmente, será posible **"contabilizar"** dicho conocimiento y reflejar cual es su "valor" real para la organización. Y como núcleo central que permita analizar todo el "ciclo de vida del conocimiento" estará la necesidad de identificar dicho conocimiento.

Hasta ahora he hablado del Conocimiento, del Capital Intelectual, de las distintas actividades que conforman el Ciclo del Conocimiento, etc. Sin embargo, y pese a haber hecho referencia al concepto, hasta ahora no he definido qué entiendo por Gestión del Conocimiento. Y dicho "olvido" no es fruto de la casualidad. Como ya quedé dicho, antes de hablar de Gestión del Conocimiento era necesario definir el conocimiento y definir las fases de su ciclo de vida. Por eso, he querido dejar para el final esta definición, para que la misma se entienda en el contexto que estamos tratando. Porque probablemente en cualquier libro, artículo o tratado ustedes lean o en cualquier conferencia o ponencia a la que asistan al respecto, se les dará una definición de Gestión del Conocimiento, completa, rotunda, laboriosa...y la misma seguramente será correcta. Además, existen docenas de enfoques diferentes relacionados con la Gestión del Conocimiento, y que abarcan desde la gestión documental hasta la gestión de

¹ Edvinsson, Leif y Malone, Michael S., El Capital Intelectual, Barcelona: Ediciones 2000, 1998, pag. 27.

competencias, la información comercial, la gestión de sistemas de información, el aprendizaje organizacional o la implantación de sistemas de comunicación corporativa (Intranets), etc., etc.

En general he querido brindar un punto de vista mucho más práctico, y no perderme en discusiones semánticas y taxonómicas acerca del significado del término. Ya que finalmente considero que a la Gestión del Conocimiento como una filosofía, una cultura de empresa, y en cualquier organización en la que se esté ejecutando alguno de los procesos mencionados se puede decir que se está “gestionando conocimiento”. Sin embargo, para el caso de que una organización con ESTRUCTURA COLABORATIVA, trabaje bajo una cultura de Gestión del Conocimiento será necesario trabajar, a su vez, en cada una de las fases del Ciclo, evitando el riesgo de tomar una parte del ciclo como el todo, ignorando el resto.

⇒ **Implicaciones organizativas de la gestión del conocimiento para la organización diseñada con un enfoque colaborativo.**

Después de haber analizado la importancia que tiene el Conocimiento en el contexto actual, es evidente que todo ello tiene que tenerse en cuenta a la hora de acometer el diseño de una estructura Colaborativa. Porque las organizaciones (tanto empresariales como de otro tipo, como sociales, regionales, lucrativas o no lucrativas, etc.) no son ajenas a este contexto. Las mismas han pasado (están pasando) de ser rígidas, lentas, organizadas en base a compartimentos estancos...a tener un carácter mucho más dinámico e interactivo. Y no por capricho, ni por moda: se trata de una cuestión de supervivencia. Pero ¿qué importancia tiene en particular para la estructura colaborativa?

Desde hace algún tiempo, nuestro país está enfrascado en un proceso investigativo, para desarrollar un nuevo enfoque de

dirección que se ha denominado Dirección Estratégica Integrada, el que ha sido definido como un enfoque cualitativamente superior de la dirección estratégica, que se expresa en la coordinación de todo el sistema de relaciones internas y externas, con sentido de **cooperación** y plena **participación**, para alcanzar la visión de la organización, y producir resultados sinérgicos de alto impacto económico y social, ahora y en el futuro en el cumplimiento de su objeto social.

Considerando que la cooperación y la participación son dos cualidades decisorias de este nuevo modelo de dirección y que “colaborar” es, a su vez, sinónimo de cooperar, participar, asociar, trabajar con otros, contribuir, ayudar, etc. Fue lo que me impulsó a utilizar esta expresión como la más idónea para expresar lo que yo pensaba sobre la forma en que deben funcionar actualmente las organizaciones, ya que dentro de sus principales características deben estar presente la cooperación y la asociación, visto como sistema de relaciones.

Las Estructuras Colaborativas son una forma de describir la estructura que considero “no tradicional”, ya que rompe patrones y principios clásicos de la administración establecidos, como los que se han mantenido presente desde principios del siglo pasado.

Las estructuras Colaborativas, son organizaciones basadas en el conocimiento, dado que se caracterizan, además, por su capacidad para generar, absorber, analizar, distribuir y gestionar el enorme volumen de información existente en su interior, transformándola en conocimiento. Entre sus objetivos siempre debe figurar el desarrollo profesional y personal de sus trabajadores, la búsqueda de la aplicación del máximo potencial de los profesionales a su labor diaria y la continua innovación y mejora de productos y servicios. Es, por tanto, una organización que depende del conocimiento

de sus empleados para la consecución de sus objetivos.

Si analizamos lo que algunos autores opinan sobre las organizaciones basadas en conocimientos, no hay dudas de que estos coinciden, de forma parte intrínseca con las características de lo que he denominado estructuras Colaborativas.

“Estas organizaciones deben reunir los siguientes rasgos:

- Considerar el tiempo como un factor crítico.
- Tener claro que la tecnología no vuelve a una empresa más competitiva.
- Darse cuenta de que sólo el mercado decide el éxito de un producto, independientemente de su calidad.
- Tener una cultura organizacional basada en compartir conocimientos y valorar los resultados a medio y largo plazo.
- Respetar las aportaciones individuales de cada persona. Si no se valora al que realiza una contribución, acabará por irse a la competencia, y con él, su conocimiento”²

Sin embargo, con frecuencia, las organizaciones no tienen conocimiento de lo que realmente saben. Esto supone, en muchos casos, duplicidad de esfuerzos para disponer de la información e incluso una pérdida de la misma. En otros casos, el conocimiento sobre un área es patrimonio de una sola persona. Todo ello provoca graves ineficiencias en la organización. Por ello, es imprescindible poner en marcha el tránsito hacia una estructura Colaborativa.

Peter Senge, nos habla de sus organizaciones que aprenden, ya he expresado es a través de un diseño estructural que facilite esta acción, dónde será posible materializarlo. La capacidad de

² Extractado por Casinelli, Héctor, "Gestión del Conocimiento: la nueva ventaja competitiva", En GEST-CON (lista de distribución de Red Iris), Diciembre 1999

aprender se traducirá en habilidad para asimilar cambios o nuevas ideas y transformarlas en servicios o productos a mayor velocidad que otras. Y el compartir conocimientos provocará que lo que uno de los miembros de la organización aprenda rápidamente se asimile por el resto. Una organización que aprende, depende por tanto, de una estructura colaborativa, constituida por un grupo de personas que colaboran para potenciar colectivamente su capacidad de conseguir unos resultados.

Ello supone, en palabras del propio Senge, que aprender en las organizaciones implica estar sometido de forma continua a la experiencia y transformar esa experiencia en un conocimiento accesible para toda la organización, que contribuya a la consecución de sus objetivos.

CONCLUSIONES

1. El trabajo de gestión del conocimiento persigue, en todo momento, incrementar Valor y propiciar que las organizaciones sean más competitivas.

2. La gestión del conocimiento es una nueva técnica de gestión organizacional que involucra y compromete a todos sus individuos.

3. La gestión del conocimiento supone trabajar en equipo, compartir conocimientos, crear nuevos estilos de dirección, compromisos, etc. que generen una nueva cultura en la organización, que facilite compartir todos los tipos de conocimientos que conlleven a realizar las metas y objetivos de la organización de la forma más eficaz posible.

4. Las estructuras Colaborativas son las estructuras necesarias en un contexto como el actual, en el cual los cambios que se están produciendo en todas las disciplinas desembocan en una nueva forma de ver y entender la realidad.

5. La estructura colaborativa es el soporte organizativo idóneo para la Gestión del Conocimiento

6. La cultura organizacional es el elemento clave de toda organización, de ella depende el éxito de cualquier acción que se pretenda acometer en el tema de la gestión del conocimiento.

7. La gestión del conocimiento requiere de una cultura colaborativa que facilite el compartir y el generar nuevos conocimientos entre todos sus integrantes, sin distinción de niveles jerárquicos tradicionales.

8. LA CREACION DE VALORES de la empresa depende de su capacidad para asimilar e implantar los nuevos sistemas de gestión