



## “El Gobierno o Gestión del Conocimiento como estrategia de creación de valor”

***Eduardo Bueno Campos***

Catedrático de Economía de la Empresa  
Director del I.U. IADE de la Universidad Autónoma de Madrid

### 1.- INTRODUCCIÓN

La importancia del conocimiento en la sociedad y en la economía actual, justificadora del papel del mismo en la creación de valor económico y de rentas empresariales, está transformando los enfoques de análisis y las teorías explicativas de la empresa, de su estrategia y, en consecuencia, de la Dirección Estratégica. En este momento hay que recordar alguna de las propuestas preclaras de Alfred Marshall (1890) en la Introducción del Libro IV de sus **Principios de Economía**, cuando afirmaba que: *“El conocimiento es nuestra máquina de producción más potente; nos permite someter a la naturaleza y obligarla a satisfacer nuestras necesidades. La organización ayuda al conocimiento...”*

En los años finales del siglo pasado se han elevado muchas voces para destacar el papel estratégico del conocimiento en la creación de valor en la economía tal y como recoge Bueno et al. (2006). Papel que se ha contrastado de una forma efectiva, al ir observando la influencia de las actividades intangibles existentes en las organizaciones para generar activos intangibles o nuevo valor basado en conocimiento en acción, el cual viene siendo reconocido por el mercado de forma sistemática, dando lugar al nuevo concepto de Capital Intelectual (Bueno, 1998 y 2005). El estudio de la importancia del conocimiento en el proceso de transformación de la economía, tanto en los mercados, como en la configuración de un nuevo modo de producción a partir de los procesos y de las funciones que los trabajadores o partícipes en las organizaciones que ponen en acción su conocimiento, viene de muy atrás, si bien no se le prestó la atención necesaria; y de forma generalizada, hasta el inicio de la última década del siglo XX. Pero una vez iniciada la década citada es cuando explota el interés sobre el papel del conocimiento como nuevo enfoque o perspectiva para explicar la Teoría de la Empresa, para entender la evolución del concepto de

estrategia y de la Dirección Estratégica, para analizar la organización como sistema y, en general, para describir la sociedad de la información y del conocimiento en el último tramo del siglo XX. Esta nueva forma de análisis de la empresa basada en conocimiento es también heredera de las aportaciones geniales, singulares y visionarias, dada su época, de Penrose (1959) y Simon (1947 y 1968).

La transformación de la sociedad tradicional a la sociedad moderna, especialmente a partir de mediados del siglo XIX, se ha ido construyendo en torno al protagonismo de la ciencia, lo que provoca el surgimiento de las llamadas sociedades de la ciencia y de la cultura (Bell, 1973 y Lamo de Espinosa et al., 1994). Es evidente que la evolución de la ciencia y su influencia en el diseño de determinada estructura y comportamiento de la sociedad, ha protagonizado la aparición de aquélla como institución social, como ocupación, como cultura y, sobre todo, como nuevo proceso de producción. Cuestión que provocó que Drucker (1965) hablara del nuevo papel del conocimiento en los procesos productivos, interpretado por los “trabajadores y organizaciones del conocimiento”. Estos aspectos o caracteres han llevado a la concepción de la sociedad del conocimiento, nominación superadora de la comprensión técnica de la era de la información, en donde las tecnologías de la información y de las comunicaciones e Internet son los facilitadores que protagonizan la “sociedad red”.

En consecuencia, la sociedad del conocimiento tiene como estructura productiva y creadora de valor a la economía del conocimiento, la cual, a su vez, protagoniza la aparición de un “nuevo capitalismo” o capitalismo post-industrial (Bell, 1973), basado en el conocimiento como recurso o medio de producción principal y, consecuentemente, estratégico para el mercado y sus agentes. La economía moderna se apoya, por lo tanto en el gobierno o gestión del conocimiento existen en las organizaciones para crear nuevo conocimiento, para su generación y distribución del conocimiento como signficante de su papel creador de valor, el cual se viene aceptando que se concreta en innovación para la economía..

Como resumen de los comentarios precedentes y glosando opiniones de Drucker (2001), se pueden concretar los caracteres de la sociedad del conocimiento y, consecuentemente, derivar el papel estratégico del mismo en la creación de valor, bajo las tres dimensiones siguientes:

- Una sociedad sin fronteras, debido a que el conocimiento se difunde y puede circular con menor esfuerzo que el dinero.
- Una sociedad con movilidad ascendente, debido a que el conocimiento puede ser adquirido fácilmente por todos a través del sistema educativo, de sus procesos de aprendizaje y de las facilidades de la “sociedad red”.
- Una sociedad en la que el potencial de fracaso es igual que el de éxito. Todos podemos adquirir los medios de producción necesarios, por ejemplo el conocimiento requerido para el desempeño de determinada tarea o trabajo, pero no todos pueden vencer o ganar.

Estas dimensiones llevan necesariamente a las que caracterizan la función de conocimiento en la organización y a justificar la necesidad de su buen gobierno, el cual se pone en acción, como se ha venido indicando, a través de la dirección y desarrollo de las actividades intangibles creadoras de valor para la empresa y muy apreciadas por el mercado actualmente.

## 2.- REVISIÓN CONCEPTUAL DE LA EMPRESA Y DE SU ESTRATEGIA DESDE EL ENFOQUE BASADO EN CONOCIMIENTO

Una vez presentado el papel estratégico de los intangibles en la economía actual, creados a partir del conocimiento puesto en acción a través de la organización, y haber justificado el nuevo proceso generador de valor en la empresa, parece necesario reflexionar sobre la nueva concepción de la misma y de su estrategia a partir de esta perspectiva cognitiva. Esta tarea será abordada en tres etapas. Una primera acometerá la concepción de la empresa como sistema de conocimiento. Una segunda etapa se centrará en replantear la teoría de recursos y capacidades, como explicación fundamental de lo que es la empresa actual y de cómo se justifica su dirección estratégica revisando alguna de las propuestas convencionales formuladas por la comunidad científica. Por último, en la etapa tercera se va a presentar una redefinición de la dirección estratégica en la que sus recursos y capacidades principales se basan en conocimiento y, por lo tanto, se tiene que encargarse de crear y mejorar el Capital Intelectual de la organización, definido como el valor agregado de los activos intangibles basados en conocimiento, en cada uno de sus aspectos, capitales, o componentes explicativos.

En los momentos actuales la empresa puede ser definida como una organización en la que se intercambian, y comparten conocimientos y se construye colectivamente nuevo conocimiento, bien propiedad de las personas o bien de la misma organización, según cuales sean los procesos de aprendizaje individuales y colectivos, a través de determinada estructura de relaciones organizativas. En suma, la empresa como sistema de conocimiento, si persigue la eficiencia y competencia en sus resultados, debe llevar a cabo un adecuado gobierno o gestión del mismo.

Con el inicio de la década de los años ochenta del siglo pasado la empresa y su dirección estratégica ha sido definida a partir de la “teoría de los recursos” (Nelson y Winter, 1982) y el acuerdo es unánime respecto a que la ventaja competitiva de las organizaciones o de una empresa se hace sostenible gracias a la dotación heterogénea de unos recursos idiosincrásicos o específicos de cada entidad y de la existencia de determinadas capacidades, definidas como dinámicas. Generalmente se acepta que la estrategia es la encargada de crear y mantener la ventaja competitiva de la empresa, entendible dentro de un análisis concreto de cuales son los factores clave del éxito que la explican y gracias a la existencia de un conjunto de capacidades organizativas que actúan sobre los recursos de la misma.

Finalmente hay que añadir, en coherencia con lo apuntado, que la “teoría de los recursos” y las capacidades tradicional representa una visión endógena de la empresa y describe su potencial de creación de ventajas competitivas sostenibles, cuestión que debe ser aflorada por la dirección estratégica, pero que, en cuanto se introduce el enfoque basado en conocimiento, se dinamiza la perspectiva, dadas las espirales, hélices y evoluciones que los distintos conocimientos combinados producen (Nonaka y Takeuchi, 1995 y Bueno y Salmador, 2001), asunto que facilita la incorporación de la *teoría de las capacidades dinámicas* como una nueva concepción de la capacidad cognitiva de la organización (Peteraf, 2001)

Para entender el enfoque de gobierno del conocimiento como nuevo reto o perspectiva estratégica en la creación de valor como ya ha sido comentado con anterioridad, habrá que hablar de Capital Intelectual, como expresión aglutinadora del

conjunto de activos de naturaleza intangible creados y existentes en la empresa a partir de la puesta en acción de procesos de conocimiento. Dicho Capital Intelectual integra componentes principales según diferentes enfoques (Edvinsson y Malone, 1997; Bontis, 1998 y Bueno, 1998; entre otros): a) de una parte el Capital Humano de la empresa como expresión del conjunto de valores, conocimientos explícitos y capacidades poseídos por las personas que integran la organización; b) de otra los recursos intangibles y de las capacidades resultantes del conocimiento en acción poseídos por la organización y por los grupos que la componen, derivados de las relaciones con los agentes del entorno y que se materializan o integran en un Capital Relacional, configurado por dos componentes asociados, pero diferenciados, como son: el Capital Relacional de Negocio y el Capital Social vinculado a los factores externos del entorno empresarial; y, c) también un Capital Estructural, concebido en dos componentes relacionados, pero singulares, como son el Capital Organizativo y el Capital Tecnológico, que representa el balance del conjunto de activos intangibles existentes en la organización y desarrollados gracias a la combinación de unos conocimientos que se han ido localizando en unos recursos y capacidades organizativas y tecnológicas específicas y d) por último un Capital Imaginativo, expresivo de los procesos creativos, generadores de ideas, y de innovación y de capacidad para emprender, como respuesta a la existencia de talento organizativo y de unas capacidades dinámicas para rentabilizar y renovar, los recursos y poder crecer y adaptarse a los cambios del mercado

La reflexión derivada de todo lo expuesto lleva a percibir la justificación de una nueva perspectiva de la dirección estratégica, basada en la importancia de la puesta en práctica de un buen gobierno del conocimiento, formuladora de estrategias, normalmente emergentes, como consecuencia de la propia naturaleza de los flujos o procesos de conocimiento interactuantes y que se orienta a como desarrollar, y por lo tanto, gestionar, cada uno de los componentes del Capital Intelectual antes descritos, siempre que se posean las necesarias reglas y directrices y existan las correspondientes rutinas organizativas y estratégicas que posibilitan la mencionada dirección o gestión de los conocimientos involucrados y existentes en la organización.

### 3.- REFERENCIAS

- Bell, D. (1973): *The coming of post-industrial society: A venture in social forecasting*, Basic Books, New York.
- Bontis, N. (1998): Intellectual Capital: an exploratory study that develops measures and models. *Management Decision*. Vol. 36. nº 2. pp. 67-76.
- 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. (2005): "Fundamentos epistemológicos de dirección del conocimiento organizativo: desarrollo, medición y gestión de intangibles" *Economía Industrial*, nº 357. pp. 13-26
- Bueno, E., Morcillo, P. y Salmador, MP. (2006): *Dirección estratégica. Nuevas perspectivas teóricas*, Pirámide, Madrid.
- Drucker, P. (1965): *The future of Industrial Man*, New American Library, London.

- Drucker, P. (2001): "The next society", *The Economist*, November, 3<sup>rd</sup> pp. 3-22.
- Edvinsson, L.; Malone, M. S. (1997): *Intellectual capital. Realizing your company's true value by finding its hidden brainpower*. Harper Collins Publishers, New York.
- Lamo de Espinosa, E.; J. M. González García y Torres Alberto, C. (1994): *La sociología del conocimiento y de la ciencia*, Alianza, Madrid.
- 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.
- Nonaka, I, y Takeuchi, H. (1995): *The knowledge – creating company*, Oxford University Press, New York.
- Penrose, E. (1959): *The Theory of the Growth of the Firm*. Basil Blackwell. Oxford.
- Peteraf, M. A. (2001): "Critics to the Resource-based Theory", 21<sup>st</sup> *Annual International Conference, Strategic Management Society*, octubre, San Francisco.
- Simon, H. A. (1947): *Administrative Behavior*, Macmillan, New York.
- Simon, H. A. (1968): *The Sciences of the Artificial*, MIT Press, Cambridge, MA.