

# La Gestión del Conocimiento: El tercer factor

**PricewaterhouseCoopers.**  
Knowledge Management España. Mayo 2000  
Paseo de la Castellana, 53. Madrid 28046 - España




# Contenidos

**Presentación**

**Executive Summary**

**¿Cambio de paradigma?**

**La Gestión del Conocimiento en el nuevo paradigma**

- ✓ Innovación y Gestión del Conocimiento
  - ✓ Aprendizaje y Gestión del Conocimiento
  - ✓ E-business y Gestión del Conocimiento
- 

# Presentación

Nueva Economía, Globalización, Innovación, Gestión del Conocimiento ... son conceptos que se han incorporado recientemente a las Teorías del Management y a la Economía. En realidad lo que subyace detrás de estos términos es la búsqueda constante de soluciones para la Gestión de las Organizaciones, orientada a la creación de valor y a la competitividad sostenida en un entorno en constante cambio.

Nos dirigimos hacia un nuevo modelo económico basado en el conocimiento en el que éste tiene un claro valor diferenciador aportando ventajas competitivas gracias a su gestión.

La Gestión del Conocimiento es un objetivo estratégico global para PwC que quiere crear sinergias entre las distintas líneas de negocio, sectores y territorios, promoviendo un entorno de colaboración y de aprendizaje, en el que las personas que forman parte de nuestra organización se sientan motivadas a compartir su información y su experiencia.

La Gestión del Conocimiento nos hace diferentes, contribuye a que seamos una organización líder e innovadora y nos permite proveer de soluciones de negocio de alto valor a nuestros clientes .

PricewaterhouseCoopers es líder en Gestión del Conocimiento y, desde su propia experiencia, quiere participar con otras organizaciones en la implantación de Programas de Gestión del Conocimiento y en su divulgación científica como disciplina del saber.

*Miguel Fernández de Pinedo, presidente de PricewaterhouseCoopers.*

# Executive Summary

## EL TERCER FACTOR

E-economy

tecnología



## El tercer factor

“Para los países en la vanguardia de la economía mundial, el equilibrio entre conocimiento y recursos ha cambiado hasta tal punto que el conocimiento se ha transformado en el factor determinante de los niveles de vida - más que la tierra, las máquinas o el trabajo -. Las actuales economías desarrolladas, muy avanzadas tecnológicamente, están realmente basadas en el conocimiento.”

*(World Development Report, 1999)*

Según la teoría económica, los dos principales factores productivos son el capital y el trabajo. Sin embargo, desde hace algunos años se empieza a reconocer un tercer factor de producción - el conocimiento - como generador de riqueza en las economías. Como elemento exógeno al proceso productivo, el conocimiento ha estado siempre presente y ha posibilitado el desarrollo económico. No obstante, existen dos hechos que pueden explicar la importancia adquirida por el conocimiento en los últimos años. Por un lado, las nuevas técnicas de medición están permitiendo una mejor visión del conocimiento y, por otro, el desarrollo de las tecnologías de la información y del conocimiento, su difusión y su distribución a través de todos los sujetos que configuran la economía.

En definitiva, las actuales economías - y con ellas todos los agentes económicos - se encuentran inmersas en un proceso de transformación que significa el paso de una economía industrial a una basada en el conocimiento.



## EL TERCER FACTOR

En este nuevo contexto, se hace evidente que gestionar bien los procesos que incentiven la creación, uso y difusión del conocimiento se convierte en tarea primordial para cualquier economía y empresa inmersa en un mundo en constante modificación. Surge así el concepto de la Gestión del Conocimiento entendida como "el proceso que continuamente asegura el desarrollo y aplicación de todo tipo de conocimientos pertinentes en una empresa, con objeto de mejorar su capacidad de resolución de problemas y así contribuir a la sostenibilidad de sus ventajas competitivas"(Andreu, R. y Sieber, S., 1999) o, en otras palabras, "como el arte de transformar la información y los activos intangibles en un valor constante para nuestros clientes y para nuestro personal" (PwC).

La Gestión del Conocimiento conlleva necesariamente un cambio de cultura, tanto en el propio seno de las organizaciones y de las personas, como de las propias estructuras del sistema económico y de mercado. Afrontar este cambio adecuadamente exige innovación, aprendizaje y adaptación a nuevos mercados (*e-business*).

Consolidar a la empresa en un proceso de *innovación* constante en su estructura organizativa, funcional y de procesos supone dotar a la empresa del elemento fundamental para consolidar la cultura del cambio.

La transformación en la empresa no sería completa sin que uno de sus principales activos - *las personas* - asimilara el cambio exigido. El capital humano, con su capacidad de aprendizaje y de desarrollo de nuevos conocimientos, se convierte en uno de los valores diferenciadores dentro de las empresas.

Por último, la orientación de las empresas y personas hacia el conocimiento permite que nuevas formas de negocios, como el e-business, sean fácilmente asimilados por unas organizaciones vivas y flexibles.

# ¿Cambio de paradigma?



El conocimiento, tanto en su categoría de input como de output, está jugando un papel decisivo en todo proceso de crecimiento económico: la inversión en intangibles está creciendo mucho más rápidamente que la inversión física; las firmas con más conocimiento presentan mayores ventajas competitivas y las personas con más formación obtienen, en general, mejores remuneraciones.

En consecuencia, todo hace pensar que los actuales cambios no se reducen a un ámbito parcial de la economía o a un sujeto económico en particular, sino que es una transformación global que afecta tanto a las pautas por las que se rigen las modernas economías en su conjunto, como a las transformaciones en el seno de las empresas y de la sociedad.

## ***De la economía fordista...***

Hablar de *economía basada en el conocimiento* implica necesariamente partir del anterior paradigma económico. Desde principios del siglo XX, la economía es conocida como *economía fordista*, cuyo nombre, deriva de los métodos de producción utilizados por la fábrica de coches Ford en los Estados Unidos. Este modelo económico se caracterizaba por el aprovechamiento de la producción en masa, las ventajas de las economías de escala como motor de producción y la especialización de las tareas productivas.

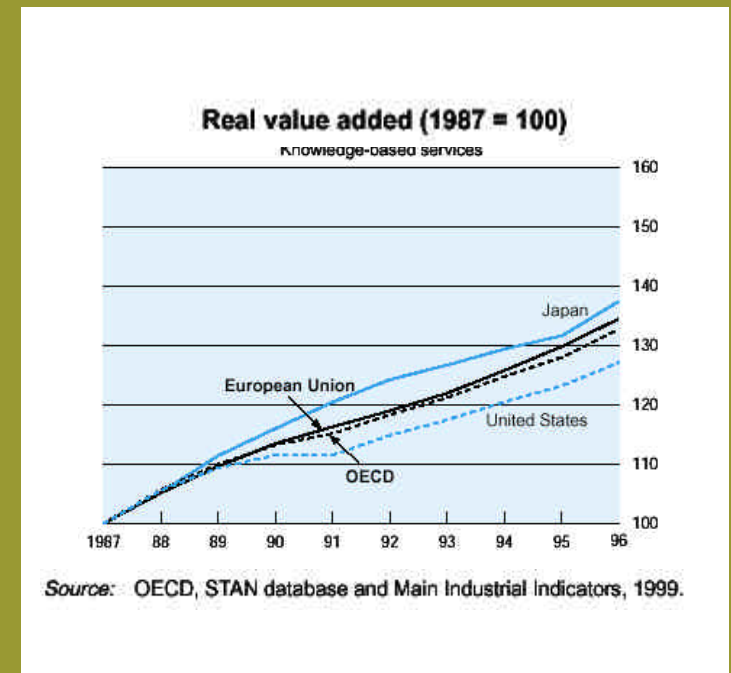
En este contexto, cualquier inversión realizada tenía como objetivo mejorar el capital fijo en la empresa - principal recurso -, lo que exigía una cierta rigidez del proceso productivo en un mercado estandarizado.



## ... a la economía basada en el conocimiento

No obstante, desde hace algunos años el uso de las tecnologías de información y de la comunicación está provocando una transfiguración de los paradigmas en los que se asientan las economías modernas. Las denominaciones aparecidas para designar los actuales cambios son muy diversas y variadas. Algunos usan el término '*economías post-industriales*' para subrayar la discontinuidad con la anterior economía industrial. Otros utilizan la expresión '*economía post-fordista*' para evidenciar el fin del paradigma organizativo basado en la especialización y en la parcelación de los procesos productivos

La expresión adoptada en el contexto de este trabajo será '*economía basada en el conocimiento*'. No sólo se pretende constatar que en la distribución del valor añadido y de la ocupación por sectores, aquéllos que poseen un fuerte contenido informativo tienen un mayor peso. Lo que se intenta subrayar, además, es la amplitud del cambio en el conjunto del sistema productivo y en la economía.



Si en la economía agrícola el recurso central era la tierra y en la industrial era la máquina - el capital físico -, en la nueva economía, que se está configurando, el conocimiento - y su distribución entre las distintas unidades que componen el sistema económico - es el elemento clave para la creación de riqueza.

De esta manera, es posible definir una '*economía basada en el conocimiento*' como aquella economía basada en la producción, distribución y uso del conocimiento y de la información.

La importancia de la creación de conocimiento y de actividades innovadoras, como principales motores de crecimiento económico, no es una teoría aparecida recientemente. De hecho, desde los economistas clásicos hasta economistas como Schumpeter han dado siempre una gran importancia a la innovación y a la acumulación de conocimiento para el crecimiento económico a largo plazo.

Sin embargo, el reciente protagonismo dado al conocimiento viene explicado por dos factores:

- La evolución en el desarrollo de indicadores y métodos de medición ha contribuido a considerar al conocimiento como un nuevo input inherente al proceso productivo. El conocimiento, como cualquier otro factor de producción, puede ser producido y utilizado en la creación de otros bienes, e incluso en su propia producción.
- La aparición y desarrollo de las nuevas tecnologías de la información y de la comunicación (TIC) ha contribuido a una mayor facilidad en el uso y la creación de conocimiento.

La justificación estadística de este proceso la lleva a cabo la OCDE cuando indica que los sectores de servicios intensivos en conocimiento tales como educación, comunicación e información están creciendo muy rápidamente, estimándose que más del 50% del PIB de las principales economías de la OCDE están basadas en el conocimiento.

**Nuevo  
paradigma**



# Empresas basadas en el Conocimiento

El paso de una economía industrial a otra basada en el conocimiento implica, necesariamente, importantes consecuencias para las organizaciones empresariales. Cada periodo de desarrollo económico se corresponde con una tipología de empresa concreta que responde al entorno macroeconómico en que se desarrolla.

La empresa  
DE fordista

## ***De la empresa fordista...***

Si en el planteamiento del modelo económico se ha hablado de economía fordista, necesariamente dicho modelo tiene su correspondencia en la configuración de la empresa. De esta manera, es posible hablar de '*empresa fordista*'.

Las '*empresas fordistas*' se caracterizan por una organización de la producción por línea de montaje en la cual las tareas se hallan divididas rígidamente. Luego el modelo fordista se basa en la generación de economías de escala y en la producción masiva.

## ***... a la empresa basada en el conocimiento.***

Sin embargo, el anterior modelo de empresa se encuentra en crisis por no dar respuesta al actual entorno económico: incremento de la competencia, mayor influencia de los clientes, ciclos de vida de los productos más cortos y cambios tecnológicos continuos y acelerados.

La respuesta a este nuevo entorno supone la transfiguración de las empresas en *empresas basadas en el conocimiento*. Debido a la novedad del concepto no existe una definición clara y homogénea con características particulares y precisas. A pesar de ello es posible realizar una aproximación a sus características a partir de determinados rasgos diferenciadores, entre los que podemos destacar:

- Tendencia a aumentar el contenido de información en los productos.
- Mayor capacidad para introducir rápidamente cambios en el diseño de productos y procesos.
- Flexibilidad como práctica habitual en los procesos productivos.
- Especialización de los equipos permitiendo modificaciones más rápidas en los planes de producción, altísimos niveles de eficiencia en la fabricación de productos distintos, diversos modelos y volúmenes variables.
- Mayor dinamismo tecnológico gracias al cual el diseño puede integrarse al proceso productivo.
- Nuevos esquemas organizativos. La nueva organización tiende a una red integrada de los procesos con marcada énfasis en las conexiones y en los sistemas de interacción.
- Nuevo planteamiento en la gestión de los Recursos Humanos.

La empresa  
del  
conocimiento

## La nueva empresa

En definitiva, cambios en la estructura organizativa de la empresa, en la estructura funcional y en la estructura de los procesos.

En la actualidad coexisten ambos modelos de empresas sin una clara línea diferenciadora. Las empresas 'tradicionales' se están transformando para dar respuesta a los actuales cambios económicos y las 'nuevas' empresas poseen, a pesar de todo, reminiscencias del modelo anterior.

Por consiguiente, es posible afirmar que las empresas, los sujetos económicos y la economía en su conjunto se enfrentan a una transformación global de sus planteamientos, consecuencia del desarrollo de las tecnologías de la información y de la comunicación. Estos avances han contribuido a que el conocimiento sea considerado como un nuevo recurso, generador de importantes ventajas competitivas.

## **LA GESTION DEL CONOCIMIENTO EN EL NUEVO PARADIGMA**

La aparición de la economía basada en el conocimiento supone que la capacidad de una empresa de crear valor ya no depende exclusivamente de su capacidad financiera y de producción. Se viene constatando desde hace algunos años que la información y el conocimiento son una fuente primordial para la creación de renta y de riqueza. No es de extrañar entonces que empiecen a ser necesarias políticas adecuadas para lograr una buena gestión del conocimiento y de la información. Y si ya son familiares los términos gestión financiera y gestión de producción muy pronto lo será también el término gestión del conocimiento aún a pesar del respeto que la ambigüedad y complejidad del término impone.



Gestión del capital intelectual, de las competencias organizacionales y del capital humano disponible en una organización es la definición que la OCDE está ya utilizando cuando se refiere al término Gestión del Conocimiento. Otras organizaciones utilizan la suya propia, como la misma PricewaterhouseCoopers que entiende la Gestión del Conocimiento como el arte de transformar la información y los activos intangibles en un valor constante para nuestros clientes y para nuestro personal.

**LA GESTION DEL CONOCIMIENTO  
EN EL NUEVO PARADIGMA**

Pero además de definiciones, hay en marcha un gran número de iniciativas y líneas de investigación trabajando con el fin de dotar de contenidos teóricos y concretar con aplicaciones prácticas el término de Gestión del Conocimiento.

Estas corrientes abordan la cuestión desde diversos enfoques: investigaciones orientadas hacia la búsqueda de indicadores que ayuden a cuantificar y medir el Capital Intelectual; estudios centrados en el proceso de creación y generación del conocimiento; proyectos enfocados hacia el desarrollo de mecanismos de captación, recolección y difusión del conocimiento.

La idea que subyace detrás de todas las definiciones y los trabajos de investigación es una: la Gestión del Conocimiento surge en el nuevo escenario económico como la nueva visión con la que plantear la búsqueda de soluciones que contribuyan a modificar, adaptar o ajustar el entorno empresarial a la nueva realidad, cuyo principal y más claro atributo es la incertidumbre.

En España la iniciativa del Club Intellect de Euroforum que agrupa empresas de distintos sectores y en la que PwC participa activamente, trabaja desde distintos talleres compartiendo perspectivas y experiencias con el objetivo final de encontrar las aplicaciones prácticas ideales basadas en Gestión del Conocimiento.

PricewaterhouseCoopers trabaja, desde hace tiempo, con sus clientes en la búsqueda de soluciones de negocio basadas en el conocimiento en las que confluyen, convergen y se consideran conceptos clave como innovación, aprendizaje organizacional y e-business.



# INNOVACION Y GESTION DE CONOCIMIENTO

La amenaza de caos que Tom Peters anunciaba hace años como inevitable y necesaria en el proceso de renovación empresarial ya no es tal; el caos ha dejado de ser una amenaza para convertirse en una realidad en la que conviven a diario todas las empresas. Cambios vertiginosos, discontinuos y de futuro incierto son los que marcan las decisiones que asumen todos los días directivos de cualquier sector. El futuro que visionaban Alvin Toffler, Charles Handy o Nicholas Negroponte es ya el presente.

Hasta hace poco las fuerzas que promovían los cambios dentro de las organizaciones se producían a ritmos lo suficientemente lentos como para diseñar estrategias de cambio con la suficiente reflexión y cálculo de probabilidades que permitiera minimizar riesgos. Este ritmo permitía, además, la implantación de estas estrategias en plazos que garantizaran un grado de aceptación razonable en la organización. En definitiva, reaccionar o anticiparse a la competencia con estructuras estables y modelos tradicionales era relativamente cómodo porque se manejaban parámetros bastante predecibles. El entorno de competencia estaba delimitado territorialmente y contaba con características comunes, definidas y reconocibles.

Hoy, por el contrario, el entorno competitivo ha cambiado radicalmente: la globalización ha roto los límites territoriales y los competidores pueden surgir desde cualquier parte del mundo; la tecnología ha modificado el entorno físico y ha roto las barreras temporales y geográficas; los procesos han de adaptarse a la 'e' que lo antepone todo y obliga a tomar decisiones de forma más intuitiva que racional. Adaptarse a trabajar en este entorno de continuo cambio y aprender nuevos modos de hacer y decidir parece la opción más sensata. El nuevo modo de actuación aunque impreciso todavía, vendrá definido por la capacidad de innovar.

Lo que distingue a una empresa de éxito es su capacidad de diseñar nuevas estrategias que cambien las reglas del juego competitivo en su sector. La innovación estratégica es el medio por el cual una empresa madura puede superar sus desventajas, descubriendo nuevas formas de combinar los recursos. La rentabilidad de una empresa no viene determinada por el sector en el que opera sino por las estrategias que aplica. Las empresas maduras deben ser capaces de renovarse y competir con las más jóvenes y dinámicas a través de la innovación.

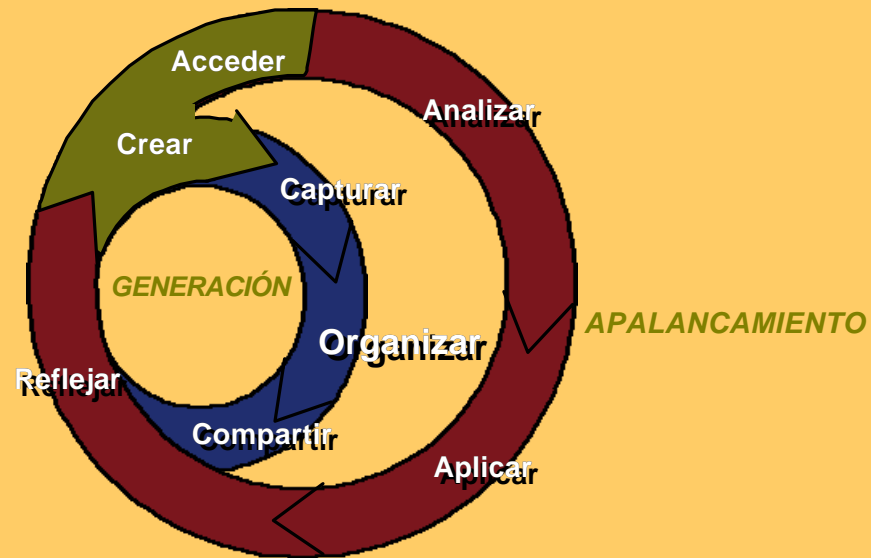
Pero la innovación no es un tangible susceptible de ser diseñado, creado o comprado. La innovación surge cuando confluyen una serie de conocimientos, ideas y experiencias en las circunstancias y condiciones favorables. El informe Cotec 1999 define la innovación como “el resultado de un proceso complejo e interactivo” y como “el arte de transformar el conocimiento en riqueza y calidad de vida”

## INNOVACION

Puesto que la innovación tiene su origen en el conocimiento, el proceso debe partir de la consideración de todo tipo de conocimiento: el explícito, que por su formalización y sistematización es más fácil de procesar, transmitir, almacenar y compartir; y el tácito que es mucho más abstracto y menos formalizado y, por tanto, más difícil de gestionar e integrar dentro de la organización.



Es necesario dinamizar el conocimiento a través de la interacción y la conexión entre distintas 'comunidades de prácticas' (unidades de negocio, grupos funcionales, proveedores... ) facilitando su conectividad: la tecnológica, creando las plataformas e infraestructuras necesarias (intranets, extranets, comunidades virtuales...) y la humana que inevitablemente conlleva un grado de negociación entre las distintas comunidades y grupos, y que se traduce en ciertas normas, valores sobreentendidos e intereses.



El conocimiento se crea a través de un proceso de interacción continua y dinámica entre el conocimiento tácito y explícito y que Nonaka y sus seguidores llaman proceso SECI, nombre que se corresponde con la cuatro iniciales de los modos de conversión de conocimiento:

- Socialización: paso de conocimiento tácito a conocimiento tácito.
- Exteriorización: paso de conocimiento tácito a conocimiento explícito.
- Combinación: paso de conocimiento explícito a conocimiento explícito.
- Interiorización: paso de conocimiento explícito a conocimiento tácito.



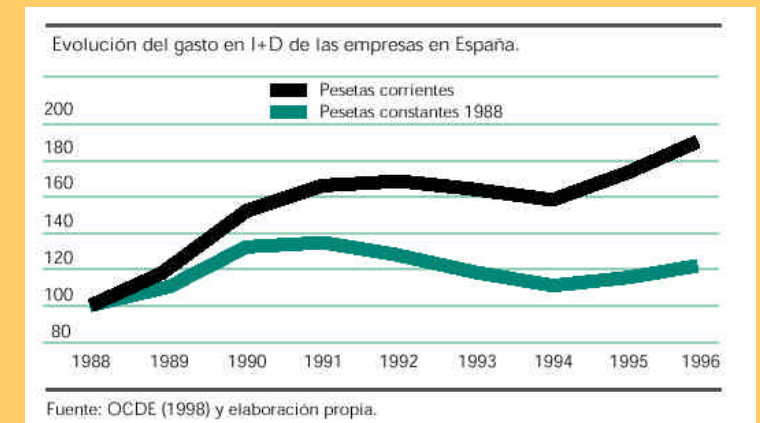
El aspecto dinámico del proceso lo representa Nonaka en forma de espiral en crecimiento, ya que partiendo del conocimiento individual, avanza en la medida que hay interacción comunitaria atravesando fronteras organizativas, sectoriales y sociales. Es un proceso infinito que está en continua actualización generando nuevas espirales de creación de conocimiento.

En el caso español, la empresa no se caracteriza por basar su expansión en la innovación. Según la Encuesta sobre Innovación Tecnológica en las Empresas durante 1994 sólo el 11 % de las empresas españolas eran innovadoras frente al 25% de las europeas y en lo que concierne a I+D, los porcentajes sobre el PIB eran del 0,4% para España y del 1,2% para Europa.



La empresa española debe, por tanto, esforzarse en reforzar su capacidad innovadora. Lo que implica realizar modificaciones en su estructura organizativa, funcional y de procesos. La actitud innovadora habrá de partir de la misma estrategia que exigirá diseño e implantación en una sola fase. En definitiva, el reto consiste en hacer de la innovación un factor omnipresente en la organización.

Fomentar el espíritu innovador en una organización supone facilitar el ciclo del conocimiento creando las plataformas tecnológicas y los mapas de conocimiento necesarios; y en lo que se refiere a la dimensión humana, rompiendo inercias y evitando la monopolización de los conocimientos clave para favorecer la retroalimentación. Se trata, en definitiva, de apoyar la construcción de un entorno de aprendizaje organizacional.



# GESTION DE CONOCIMIENTO Y APRENDIZAJE

Hasta ahora nunca el capital humano de una empresa había adquirido tanto protagonismo como fuente de diferenciación de una organización frente a otra. Las empresas pueden aplicar las mismas técnicas de dirección y usar la misma tecnología e infraestructura, pero sólo la excelencia de las personas integrantes en la organización logra marcar la diferencia. Dicha excelencia queda patente en las competencias tanto organizativas como personales de sus trabajadores responsables junto a la organización del desarrollo de sus capacidades, conocimientos y habilidades.

Hoy, son las personas las primeras responsables de ir dando un paso tras otro en su propia formación. La empresa, por su parte, ha de ejercer el papel de continuadora y potenciadora de las habilidades del personal y de su mejora continua.

## Aprendizaje

### Aprendiendo a aprender: la formación en las personas.

En el desarrollo del conocimiento de las personas intervienen factores tales como la **capacitación tradicional**, entendida como el entrenamiento y formación necesarios para desempeñar una función o tarea determinada, el **aprendizaje**, entendido como la capacitación necesaria para afrontar los retos futuros; y, por último, el **crecimiento humano**, resultante de la suma de factores tales como creatividad, innovación y liderazgo personal.

Para una organización, es tan importante la formación intelectual de sus empleados como la disponibilidad de éstos a “aprender a aprender”, es decir, a mostrar una postura abierta y positiva ante los nuevos retos a los que se enfrente dentro de la empresa, a saber rectificar y reconocer errores, y en definitiva, a huir de razonamientos inmovilistas y defensivos que bloqueen el aprendizaje y limiten las posibilidades de crecimiento de la empresa y del trabajador.

## Aprender

## Aprendiendo a compartir: convirtiendo el conocimiento individual en colectivo.

Actualmente, el éxito de las organizaciones depende, en gran medida, de su capacidad para potenciar el capital humano del que disponen.

¿Cómo ser capaces de hacerlo?. ¿Cómo alinear los intereses del trabajador con los de la compañía?. ¿Cómo crear una cultura de “puesta en común del conocimiento?”. Factores tan importantes como la motivación del personal, el adiestramiento y la comunicación tienen que estar presentes en el día a día. Si la empresa es capaz de establecer un compromiso efectivo con sus empleados, de demostrarles que les ofrece oportunidades de ser eficaces, el trabajador comprenderá la magnitud e importancia de su contribución y el rendimiento de sus conocimientos para la organización.

Alimentar el proceso de *feed-back* del conocimiento en el sistema es ahora una prioridad: si la empresa valora el progreso y motiva al trabajador a aprender, éste aprenderá constantemente, pondrá en práctica lo aprendido y, a la vez, aumentará la productividad y la capacidad de aprendizaje de la empresa.

La organización debe hoy servirse de las nuevas tecnologías para la creación de espacios virtuales de aprendizaje. El e-learning o aprendizaje multimedia on-line, permite la autoformación a través de sistemas de aprendizaje interactivos ordenador-usuario en los que el programa actúa como “coach”. Las diferentes modalidades de “coaching” existentes en el mercado de la formación multimedia, ofrecen a la empresa amplias posibilidades de poner al alcance de sus trabajadores programas de formación y reciclaje ajustados a sus necesidades. Los sistemas stand-alone, campus virtuales, estaciones de aprendizaje y otros procedimientos de tutela telemática, así como foros virtuales incorporados a las redes de comunicación corporativa, permitirán a la organización alcanzar sus objetivos en este sentido.

## **Aprender y adaptarse: aprendizaje en las empresas.**

Las empresas en las que el conocimiento es relevante se caracterizan por una mayor sensibilidad al entorno, mejor adaptabilidad a los cambios, mejor distribución y rendimiento del personal, mayor capacidad creativa, mejor uso de sus activos existentes y, en definitiva, por un rendimiento y competitividad mayor que las organizaciones no sensibles al aprendizaje.

La empresa “que aprende” hace al trabajador partícipe de sus metas y objetivos, es capaz de crear e identificar futuros líderes, contribuye al enriquecimiento del grupo facilitando el flujo de conocimientos y alimentar la autoestima, el compromiso y la responsabilidad de los que lo comparten. Capacita al trabajador para la toma de decisiones fundamentadas. Son, en definitiva, sistemas basados en las personas y en la participación y gestión de las propias competencias.

Si hasta ahora se ha mostrado la importancia del aprendizaje en las organizaciones, es necesario destacar con mayúsculas la labor de la Gestión del Conocimiento en este sentido.

La Gestión del Conocimiento se erige como el enfoque fundamental que en una empresa debe adoptar para lograr el acceso generalizado al conocimiento. Entre sus principales tareas al servicio del aprendizaje en una organización se encuentran las de localizar y comunicar entre sí a los integrantes de una organización, establecer sistemas de gestión documental eficaces y accesibles a todos los miembros de la empresa, trabajar en un entorno de red óptimo para el intercambio de información interna y externa y crear y desarrollar intranets, extranets y aulas virtuales de formación.

Se trata, en definitiva, de poner al alcance del trabajador múltiples herramientas que garanticen la asimilación de los conocimientos existentes y necesarios para el desempeño de su labor y que le sirvan de base para la búsqueda de otros nuevos. De esta manera, contribuye al compromiso interno del trabajador con su organización.

Son, además, necesarios programas de supervisión y políticas de Recursos Humanos que garanticen que los procedimientos que se llevan a cabo son los correctos, que fomenten Comunidades de prácticas, que identifiquen lagunas de conocimiento, actitudes de resistencia al cambio y barreras personales u organizacionales que dificultan el flujo de la información en la organización.

En definitiva, para que se lleve a cabo el aprendizaje en las empresas es necesario tener una visión de conjunto de todos los elementos que intervienen en el conocimiento y en el aprendizaje, fomentar actitudes de colaboración y trabajo compartido y entender que el equipo es el elemento fundamental de aprendizaje.

La empresa se fundamenta hoy sobre ideas, habilidades y conocimientos; y por ello las organizaciones que estén mejor preparadas se convertirán en las mejores.

“No es accidental que la mayor parte de las organizaciones aprenda de forma deficiente. El modo en que están diseñadas y dirigidas, la forma en que se definen los empleos y, sobre todo, la forma en que se enseña a pensar y a interactuar a las personas crea discapacidades de aprendizaje fundamentales (...)”. Senge, 1990.

# E-BUSINESS Y GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

El avance de las nuevas tecnologías de la información, las infraestructuras en comunicaciones, el desarrollo espectacular de Internet y el enorme potencial que se vislumbra ya en el comercio electrónico se han convertido en palancas del crecimiento económico.

En un escenario económico como el actual, en el que las empresas se mueven hacia la globalización, las grandes operaciones de fusión o las alianzas estratégicas, subyace un profundo cambio en los modelos de negocio con una clara orientación hacia soluciones de negocio digitales. En este entorno, la Gestión del Conocimiento se convierte en un elemento clave para la creación de valor.

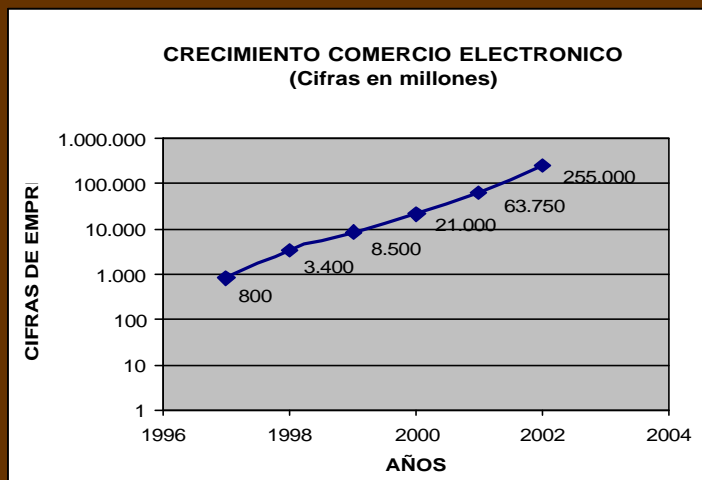
E-business es algo más que vender productos y/o servicios a través de Internet. E-business transforma la manera en que se hacen los negocios al proveer al mercado de un nuevo canal más flexible que amplía las posibilidades de ventas cruzadas y que incorpora otras formas de conectividad con clientes y proveedores.

El éxito de las empresas orientadas hacia e-business en la era de la información, tanto de las de nueva constitución como de las tradicionales, que ya están reorientando sus organizaciones, guardará una estrecha relación con la forma en que gestionen el conocimiento. ¿Cómo influye el conocimiento en el valor de las empresas con una orientación clara hacia el e-business? La Gestión del Capital Intelectual - el conjunto de intangibles que crean valor y que son estratégicos- se traduce en esfuerzos claros para la transformación de la empresa hacia una organización que aprende, que es transparente en su gestión y lo comunica a los empleados, que favorece la innovación y la creatividad y que permite el desarrollo de las competencias de las personas y de los equipos de trabajo.

La Innovación y el Aprendizaje organizacional se convierten, a la vez, en procesos que incrementan el Capital Intelectual, pero también tenemos que destacar el valor de la gestión de la información y de las personas que forman parte de la organización. Es importante establecer una gestión transparente de la información y del conocimiento corporativo, permitiendo que estos fluyan por toda la organización a través de redes virtuales y tecnologías de trabajo en grupo. También es esencial fomentar la creación de comunidades de práctica y comunidades virtuales que permiten las conexiones entre las personas de distintas áreas funcionales o incluso de otros entornos ajenos a la empresa. Las Comunidades Virtuales en un escenario e-business, son Extranets en las que colaboran distintos agentes implicados en un sector determinado o en un segmento de mercado muy definido y que proceden de empresas distintas, del mundo académico o de la administración y que tienen como finalidad compartir sus conocimientos y trabajar en un entorno de colaboración. E-business crea comunidad.

Estamos en un momento muy interesante de cambio de paradigma y de nuevas orientaciones en los modelos de negocio. La @ECE señala el año 2002 como la fecha de despegue del Comercio Electrónico en España, coincidiendo con el mercado único y la moneda única

### Cifras de Comercio Electrónico en España. @ECE, 1999.



Estas expectativas deben inducir a las organizaciones a crear y a reforzar sus estrategias de negocio hacia el e-business. La Gestión del Conocimiento debe estar presente desde una visión estratégica inicial aportando valor en aspectos como la gestión de contenidos, la generación de nuevos conocimientos, la utilización de la información acumulada en la organización o la manipulación de la nueva información procedente de los clientes y de sus demandas a través del Portal Corporativo, de la Extranet, del negocio digital...



Una buena gestión de los contenidos - en cuanto a su definición, taxonomía y capacidades de búsqueda- de los sitios web o de los portales corporativos incrementa el valor de los mismos. Uno de los primeros efectos es que aumenta la variedad de productos y de ofertas de un mismo producto así como la calidad y la cantidad de información asociada al mismo.

Pero si gestionar el conocimiento existente es básico, fomentar la creación de nuevos conocimientos a través del talento y de la creatividad de las personas se convierte en algo que va a favorecer la innovación y que va a permitir estar preparados para el cambio constante en las nuevas organizaciones.

La Gestión del Conocimiento, entendido éste como información más experiencia, aplicada a estos nuevos modelos de negocio, va a permitir a aquellas empresas y a los profesionales que forman parte del proyecto situarse en la vanguardia con una base muy sólida.

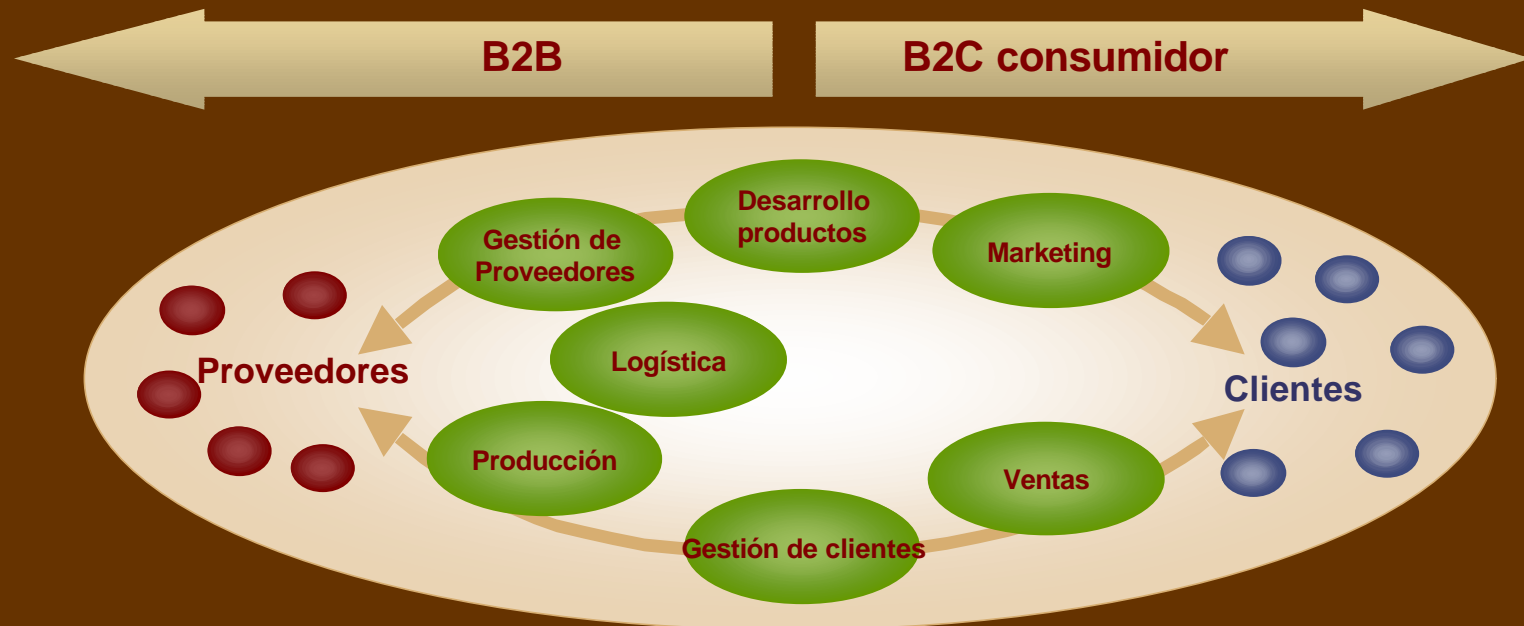
La Gestión del Conocimiento va más allá de las tecnologías de la información, la gestión de contenidos y la gestión del conocimiento explícito. Una de sus principales aportaciones es la capacidad de transformar el conocimiento tácito, derivado del número de accesos a un web site y de otros datos estadísticos, en conocimiento aplicado a la transformación y mejora de un negocio digital. Las estadísticas procedentes de los accesos, tiempos de permanencia, compras, y la utilización de juegos, encuestas o concursos en el mismo medio electrónico tienen que ver con las percepciones, los gustos y, por supuesto, con los hábitos de consumo de los clientes y de los potenciales clientes. Traducir este conocimiento - por su procedencia, entre explícito e implícito- , ordenarlo, sistematizarlo y utilizarlo para captar clientes o fidelizar los ya existentes es otra de las aportaciones de una Gestión del Conocimiento dirigida a la acción y alineada con la estrategia del negocio.

Pero aún se puede avanzar más lejos si además se crea comunidad rompiendo las barreras de la organización y transmitiendo ese conocimiento a una Comunidad de Interés formada por proveedores, a los que se hace partícipes de los hábitos de los clientes con el fin de definir nuevos productos y personalizar la oferta.

## ¿Cómo influye el conocimiento en la eficacia de una organización a la hora de lanzar servicios de e-business?

Con la experiencia recogida hasta la fecha, se observa claramente que en entornos de e-business, la cadena de valor se transforma y el conocimiento pasa a formar parte de las transacciones entre los distintos agentes: clientes, proveedores, socios estratégicos, socios de canal, etc. El conocimiento se transforma en mercancía y adquiere valor por sí mismo.

La Gestión del Conocimiento debe aplicarse a la Gestión del Capital Intelectual de la propia empresa electrónica y a las dos áreas básicas del negocio digital: business to business y business to consumer.



En el conocimiento aplicado al desarrollo del negocio hay que hacerse varias preguntas: ¿Qué se debe compartir funcionalmente para desarrollar y repartir la oferta? ¿Qué conocimiento diferencia a nuestros productos y servicios? ¿Qué estamos aprendiendo para informar de ello a las áreas de desarrollo de negocio, marketing o de atención al cliente?

En los servicios Business to Business (B2B), centrados en las relaciones con proveedores, necesitamos acumular conocimiento explícito en relación con las prácticas y estrategias de desarrollo de producto, con las políticas y las mejores prácticas de las relaciones con proveedores. Pero también conocimiento tácito de las percepciones y expectativas de la línea de producto.

En las actividades comerciales Business to Consumer (B2C), orientadas al mercado en general o a un sector de actividad específico, necesitamos gestionar el conocimiento acerca de las preferencias e intereses de clientes, del valor del producto/servicio, de los hechos que afectan a la demanda y de los resultados del servicio en relación con la demanda; así como de la eficacia de la estrategia de marketing y de la marca.

Si somos capaces de crear nuevos modelos de negocio o de orientar nuestro negocio tradicional hacia estos nuevos modelos, intensivos en conocimiento, conseguiremos fidelizar a nuestros clientes, innovar, enriquecer nuestro Capital Humano y obtener una clara ventaja competitiva sostenida.

Para diferenciar la oferta, las organizaciones deben explotar el conocimiento crítico inherente a los productos y servicios. Englobar la Gestión del Conocimiento en la implantación de soluciones de e-business será el factor más importante de diferenciación y de éxito.

"Estamos en un mundo en el que vale lo que piensas o lo que eres capaz de pensar. Si no te valoran en tu entorno, hoy lo puedes vender por Internet"

"Conocimiento, información, tecnología, son fuentes directas de poder: ese es el cambio de paradigma del mundo".

Manuel Castells, entrevista en EL PAIS Semanal, febrero 2000.



**[kmspain@es.pwcglobal.com](mailto:kmspain@es.pwcglobal.com)**