

# Integración del conocimiento estratégico en el seno de la organización

**Juan Gabriel Cegarra Navarro**

*Universidad Politécnica de Cartagena*

**Beatriz Rodrigo Moya**

*Universidad Nacional de Educación a Distancia*

## RESUMEN

*La teoría de los recursos y capacidades presenta al conocimiento como un recurso fundamental para alcanzar ventajas competitivas sostenibles, de ahí la importancia que se le ha otorgado a la gestión del mismo como motor generador del capital intelectual de la organización. En este proceso, la cooperación entre empresas constituye una de las principales vías para adquirir el conocimiento que la empresa necesita y no posee. En este trabajo, se presenta un modelo de aprendizaje orientado a la integración del conocimiento en la propia organización. Para ello, han sido identificados los factores que garantizan el éxito del proceso en sí.*

**Palabras clave:** *Transferencia, transformación y cosecha del conocimiento estratégico.*

## ABSTRACT

*The theory of resources and capabilities presents knowledge as a fundamental resource to reach sustainable competitive advantages. Therefore, it is clear the importance that has been granted to manage the knowledge as generating motor of intellectual capital in organizations. In this mission, cooperation between companies constitutes one of the main form to acquire knowledge that the company needs and does not possess. In this work, a model is presented to guide the integration of knowledge in the organization. In this aim, factors that guarantee the success of learning process are introduced too.*

**Keywords:** *Transfer, transformation and harvest of the strategic knowledge.*

## Introducción

El capital intelectual ha sido definido como el conjunto de recursos y capacidades de una organización que pese a no estar reflejados en los estados contables tradicionales, generan o generarán valor para la organización en el futuro (Miles et al., 1998). La teoría de las capacidades dinámicas pone de manifiesto la necesidad de alterar la base

de recursos y capacidades de una organización para ser competitiva y generar nuevas estrategias que generen valor. De acuerdo con Teece y Pisano (1994), las capacidades dinámicas son rutinas organizacionales y estratégicas por las cuales las organizaciones alcanzan nuevas configuraciones de recursos y ayudan a renovar las capacidades existentes para conseguir la adaptación a los entornos cambiantes.

Senge (1990) define el ‘aprendizaje organizativo’ como el proceso mediante el cual se integran conocimientos, habilidades y actitudes para conseguir cambios o mejoras de conducta que permiten crear ‘capital intelectual’. El *gap* de conocimiento estratégico representa la diferencia entre el conocimiento necesario para desarrollar la estrategia perseguida y el conocimiento actual (Zack, 1999:131). Tiemessen et al. (1997) sugieren que para reducir el *gap* de conocimiento estratégico es necesario crear un modelo de gestión de conocimiento, que debe ayudar a la dirección a dirigir los procesos de creación, desarrollo, difusión y explotación del conocimiento procedente de alianzas estratégicas, incrementando la capacidad competitiva.

El objetivo de este trabajo es diseñar un modelo en el que se integre tanto la fase previa de generación de conocimiento procedente de la colaboración con otras organizaciones, como la de su posterior transferencia al interior de cada una de las mismas. Para ello, la presente investigación ha sido estructurada de la siguiente forma: en primer lugar se aborda la generación de conocimiento a través de las alianzas estratégicas con otras organizaciones; en la segunda parte, se desarrolla un modelo explicativo de la transferencia e integración del conocimiento generado por la alianza estratégica en el interior de cada una de las organizaciones; en la tercera parte, se señalan los factores claves que intervienen en el aprendizaje interorganizativo; y en la cuarta parte, se hace una síntesis de las principales conclusiones obtenidas.

## ***Alianzas estratégicas como fuente de conocimiento***

De acuerdo con Huber (1991:102), el aprendizaje aumenta cuanto más variadas sean las interpretaciones generadas por el contexto organizativo<sup>1</sup>, dado que tal desarrollo cambia la gama de los comportamientos potenciales de la organización. Huber considera entre las distintas formas o mecanismos que tienen las empresas para aprender o adquirir nuevos conocimientos las siguientes:

- Generación interna o aprendizaje a través de la experiencia, por ejemplo mediante un departamento propio de I+D.

---

<sup>1</sup> Huber (1991:102) entiende las interpretaciones como “el proceso a través del cual se confiere significado a la información, es decir, el proceso de traducción de hechos y desarrollo de esquemas conceptuales compartidos”.

- Imitación del conocimiento disponible en fuentes externas, por ejemplo adquisición de conocimiento por medio de consultores, congresos profesionales, seminarios, revistas especializadas u otras publicaciones (aprendizaje pasivo), o a través de formas más activas de aprendizaje, tales como el *benchmarking*<sup>2</sup> (Lane y Lubatkin, 1998:462).
- Aprendizaje interactivo o adquisición de conocimientos interactuando con fuentes externas. De acuerdo con Lane y Lubatkin (1998), éste incluye: 1) lo que Huber (1991) denomina “injertar” o proceso de aprendizaje por medio del cual las organizaciones aumentan su base de conocimientos adquiriendo una empresa; y 2), establecimiento de alianzas estratégicas a largo plazo con compañías que posean conocimientos no disponibles previamente en el seno de la organización.

La dificultad y muchas veces el costo que encuentran las empresas para generar internamente todos los conocimientos que necesitan para hacer frente a las circunstancias del mercado, les conduce a aprender o adquirir nuevos conocimientos de fuentes externas. Sin embargo, dado que el aprendizaje pasivo y el *benchmarking* ocurren a distancia, serán suficientes para adquirir conocimientos articulados, eventualmente conocidos, comercializados, y fáciles de imitar (capacidades observables o “*know-what*”). Pero se presentan como insuficientes para adquirir las capacidades colectivas o “*know-why*”. Por ello, los conocimientos colectivos se adquieren más fácilmente interactuando directamente con fuentes externas, dado que permiten un mayor acercamiento entre las empresas cooperantes, identificando y comprendiendo no solamente las capacidades objetivas y observables sino también aquellas de carácter tácito.

Osland y Yaprak (1995:55) señalan que la mayor fuente de adquisición de conocimientos es una organización relacionada con la empresa. Huber (1991) sugiere que una alianza es una plataforma ideal para aprender, ya que en ella van a trabajar juntas dos o más empresas con recursos y capacidades diferentes y complementarias, siendo precisamente éste el factor desencadenante del aprendizaje. Las alianzas estratégicas proporcionan una interacción “cara a cara” entre las empresas aliadas, permitiendo el deseado intercambio del conocimiento en un contexto cerrado, que por lo tanto, es más difícil de imitar y más proclive a generar valor estratégico.

Por todo lo dicho, la capacidad para cooperar con otras empresas puede ser un activo muy valioso para las organizaciones, debido a que les permite aumentar sus *stocks* de conocimientos y, por tanto, mejorar su capital intelectual. Por otra parte, dado que los conocimientos que se adquieren de un socio ayudan a afrontar con mayor seguridad al entorno complejo y dinámico, es de esperar que a mayor incertidumbre mayor será el

---

<sup>2</sup> Xerox Corporation fue la primera en aplicar el Benchmarking en 1979 como técnica y proceso competitivo frente a sus competidoras, formalizando y dirigiendo sus análisis a Fuji. Su director general David T. Kearns define Benchmarking como el proceso continuo de medir productos, servicios y prácticas contra los competidores reconocidos como líderes en su sector.

número de alianzas con el propósito de aprender (Osland y Yaprak, 1995:56). En este sentido, son varios los trabajos que ponen de manifiesto la elevada propensión por parte de las empresas a aliarse estratégicamente para adquirir nuevos conocimientos y capacidades (Hamel, 1991; Mody, 1993; Inkpen, 1998). La mayoría de los estudios anteriores se centran en los beneficios del aprendizaje interorganizativo en sí, tales como: a) cuestionar y reflexionar de manera crítica y estructurada desde diversas perspectivas la forma de hacer las cosas, ofreciendo nuevos conceptos desconocidos para el que aprende; b) reducir los riesgos y maximizar las oportunidades para intentar nuevas ideas; y c) proporciona un entorno cerrado para ir más allá de la experiencia normal de las organizaciones individuales.

La pretensión de este trabajo es más ambiciosa, ya que no se limita al análisis del proceso que tiene lugar entre las organizaciones que cooperan, sino que se detiene en la gestión interna del conocimiento adquirido con el fin de aumentar el capital intelectual de la empresa. Para ello, en el siguiente apartado se establece un modelo de alianzas estratégicas para captar conocimiento. En un paso posterior, se determinan los factores claves que afectan al proceso en sí, así como la influencia de los mismos en las fases del aprendizaje organizativo.

### ***Modelo de alianzas estratégicas para captar conocimiento***

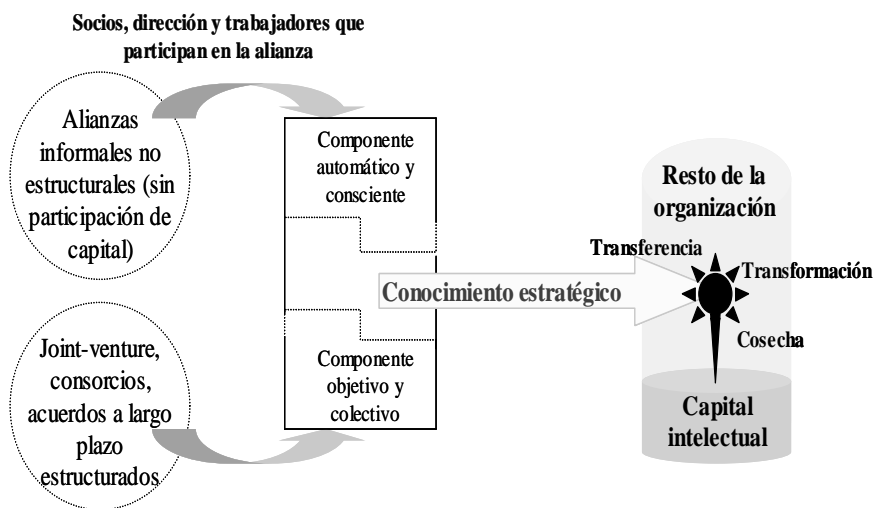
Las organizaciones crean conocimiento estratégico porque sus agentes internos (socios, dirección y trabajadores) se relacionan con otros agentes externos en el seno de sus alianzas estratégicas (Onge, 1996). Por ello, el conocimiento estratégico tiene un componente individual y otro colectivo, y además la conversión de individual a colectivo se debe a un proceso social entre individuos, grupos y organización.

Para establecer un marco de referencia del conocimiento estratégico se aprovecha el planteamiento de Spender (1996:52), este autor distingue conocimiento automático, consciente, colectivo y objetivado, de acuerdo con las posibles combinaciones entre sus características de tácito, explícito e individual y social. Una explicación de cada uno de estos tipos sería la siguiente: conocimiento consciente, es aquel que es individual y explícito y que por lo tanto se puede articular o codificar, porque es susceptible de ser compartido por el resto de la organización; conocimiento automático, es el conocimiento individual y tácito que incluye las habilidades adquiridas por la experiencia; conocimiento objetivado, es aquel que posee la organización y en el que se basa principalmente su actividad operativa; y conocimiento colectivo, es conocimiento implícito que forma parte de la práctica de la organización (rutinas, procedimientos, comportamientos, etc.).

Tal como muestra la figura 1, no todas las alianzas tienen la misma eficacia transmisora, dependiendo del tipo de conocimiento que se desea transmitir. Tomando en consideración el conocimiento adquirido por los individuos que participan en la alianza, existen dos tipos generales de alianzas:

- 1) Osborn y Hagedoom (1997) sugieren que las alianzas informales no estructurales (sin participación de capital) son mucho más efectivas para descubrir nuevo conocimiento que las alianzas estructurales, transmitiendo mayoritariamente conocimiento individual (automático o consciente). Ello se debe a que estas alianzas son más flexibles, promoviendo en mayor medida la negociación y cooperación diaria y por tanto el intercambio recíproco de información. Los individuos que intervienen en las alianzas, a partir de un intercambio de información, y comenzando por una utilización literal del conocimiento explícito de los socios, internalizan y materializan todo este “*know-how*” en forma de experiencias y modelos mentales, es decir, conocimientos conscientes y automáticos.
- 2) Lei y Slocum (1991) señalan que los *joint-ventures*, consorcios y acuerdos a largo plazo, que son estructurados, se especializan en la transferencia de conocimientos codificados necesarios para coordinar las distintas actividades que vinculan a los socios. Las alianzas estructurales dan mayor énfasis al aspecto del control, fijando objetivos, valorando en qué medida se están consiguiendo y tomando acciones correctoras, siendo idóneas para convertir el conocimiento individual previamente adquirido por los miembros de la alianza en conocimiento objetivo y colectivo.

Figura 1. Creación del capital intelectual partiendo del conocimiento estratégico



Fuente: Elaboración propia

Desde el punto de vista de la gestión del conocimiento con independencia de la estructura adoptada por la alianza estratégica, será más importante la dirección y gestión, ya sea individualizada o conjunta, de los conocimientos adquiridos por los miembros de la alianza. Para ello, el proceso de aprendizaje organizativo, se define

como un proceso dinámico y estructurado, cuya finalidad es la transferencia, transformación y cosecha de los conocimientos procedentes de la alianza (Tiemessen et al., 1997).

La transferencia consiste meramente en la transmisión de conocimientos de los socios de la alianza al resto de individuos que forman la organización, y por lo tanto solamente considera la transferencia del “*know-what*” y “*know-how*” existente, sin generar nuevo conocimiento. Para ello, se deben considerar el conjunto de elementos que contribuyen a que los individuos interactúen unos con otros libremente, dado que, facilitando el que aparezcan valores como la confianza, la empatía y el coraje, se conseguirá que los miembros de la organización, asuman responsabilidades, experimenten y aprendan a esforzarse continuamente, creando experiencias y modelos mentales (Spender, 1996; Fahey y Prusak, 1998). Sin embargo, la organización necesitará que todo este conocimiento individual sea compartido entre todos los miembros de la organización, convirtiéndose en conocimiento explícito objetivado y colectivo, así comienza la fase de ‘transformación’.

La transformación es la habilidad para mantener internamente en la organización y en el tiempo el conocimiento desarrollado, lo cual es importante para la vitalidad corporativa. Se debería anotar, que esta conversión, se debe a un proceso social entre grupos e individuos (Nonaka y Takeuchi, 1995). El resultado de estos procesos de externalización y combinación, será conocimiento colectivo y objetivo almacenado en la memoria organizativa. El objetivo de esta memoria organizativa es que los miembros de la organización tengan conciencia de dónde reside la habilidad complementaria útil, es decir, que conozcan: quién sabe qué, quién puede ayudar con qué, quién puede explotar nueva información (Cohen y Levinthal, 1990). Por otra parte, el mantenimiento de la memoria organizativa supone en cada caso reactivar el conocimiento desarrollado, lo que conlleva aprender e integrar otro nuevo conocimiento, así comienza la fase de ‘cosecha’.

La cosecha comprende la absorción del conocimiento generado en la alianza y la internalización en la propia organización, de forma que pueda aplicarse a negocios y actividades propias, es decir, la utilización de lo que ya se ha aprendido en las fases de transferencia y transformación. Cohen y Levinthal (1990), nos dicen que la capacidad de absorción de la organización es función de la capacidad de absorción de sus miembros individuales, no obstante, también consideran que la capacidad de absorción organizativa no es sólo la suma de las capacidades individuales, dado que no sólo se trata de la adquisición o asimilación de conocimiento, sino que también es importante su aplicación. Este concepto equivale a lo que March (1991) denomina “*explotación*”, y consiste en el proceso de aplicación del conocimiento existente en la organización hacia niveles ontológicos más pequeños (organización, grupo, individuo, etc.,).

Las organizaciones disponen de una gran variedad de formas para maximizar la transferencia, transformación y cosecha de conocimientos estratégicos. El papel de la dirección en este proceso de aprendizaje se concentra en la elección de las herramientas

que más afectan la creación de capital intelectual. Dado que la literatura existente analiza los factores que afectan este proceso desde múltiples perspectivas, y que cada organización tiene sus propios factores claves para cada alianza, dependiendo del carácter del sector, de las elecciones estratégicas tomadas en el pasado, de los eventos importantes y de la personalidad y creencias del líder o fundador (Day, 2000). El desafío de esta investigación será determinar esos factores claves para cada variable, a partir de los cuales sea posible analizar qué determinantes del proceso en cuestión se pueden constituir como elementos para el éxito de la sistematización del conocimiento estratégico y la creación del capital intelectual. En los dos apartados siguientes, se enumerarán los factores considerados a estos efectos.

### ***Factores claves para adquirir conocimiento en una alianza***

De acuerdo con Inkpen (1998), el proceso de creación de conocimiento en una alianza estratégica consta de dos fases: 1) interacciones informales entre los socios, por medio de las cuales los directivos y unidades envueltos en el diseño y *management* de la alianza reconocen nuevos conocimientos, estos primeros encuentros se dan típicamente en un marco de alianzas informales no estructurales; y 2) integración de la información adquirida por los directivos en el seno de la alianza, de forma tal que los conocimientos previos se transformen en objetivos o colectivos, en esta fase, se inician los lazos más formales de interacción entre los directivos envueltos en la alianza y aquellos que no participan en ella. Por esto mismo, es lógico pensar que las alianzas estructurales sean más efectivas en la distribución posterior de la información y conocimiento individual de los socios y miembros de la alianza en el resto de la organización.

Inkpen (1998:225) sugiere que la transmisión de conocimientos entre empresas precisa dos aspectos fundamentales: a) aquellos factores influyentes en las interacciones entre los socios (accesibilidad a las capacidades del socio) y que facilitan el desarrollo de alianzas informales no estructurales; y b), aquellas circunstancias que afectan la integración del conocimiento entre socios, facilitando el desarrollo de *joint-ventures*, consorcios y acuerdos a largo plazo estructurados que inciden en la capacidad de aprendizaje de la propia empresa (efectividad en la adquisición de conocimientos).

Uno de los principales factores que facilitan las interacciones entre socios es la comunicación. Para que el conocimiento de una alianza pueda transmitirse a los socios, deben establecerse canales de comunicación apropiados. En este sentido, Inkpen (1996:125;1997:348) e Inkpen y Dinur (1998:460-462) identifican los siguientes aspectos y actividades relacionadas con la comunicación:

- Interacciones entre la alianza y las empresas cooperantes que faciliten la transparencia, una empresa será menos transparente si sus costumbres y su idioma constituyen una fuerte barrera o si existe un "espíritu de clan" entre los empleados que impide la revelación de conocimientos a los socios (Hamel, 1991). Mientras mayor sea la confianza en los socios, mayor será la "apertura"

de una empresa, y por tanto, el flujo de información entre las partes, ya que los directivos no sentirán la necesidad de proteger sus competencias esenciales frente al oportunismo de los *partners*. En este sentido, las visitas periódicas o reuniones de trabajo en las instalaciones de la empresa de la alianza suponen para los directivos de cada empresa un medio simple pero efectivo para aprender nuevos conocimientos.

- La existencia de tecnología compartida facilita la accesibilidad al conocimiento, ya que hace la comunicación más fluida (Gulati, 1995). Al mismo tiempo, si las empresas comparten tecnologías, adquieren una idea básica sobre cuáles son las capacidades de cada una de ellas, lo cual es especialmente efectivo para la adquisición de conocimiento tácito. Los socios que desarrollan actividades conjuntas, pueden seguir varios procedimientos para acceder a la tecnología de proceso o de producto que les permita mejorar sus respectivos productos o servicios, por ejemplo, mediante transferencias de personal o reuniones para planificar la I+D.
- Makhija y Ganesh (1997) establecen los mecanismos para la transferencia de conocimiento de mayor a menor carácter formal, siendo los más informales los más útiles para el traspaso de conocimientos tácitos y bastando con los formales para el caso de los conocimientos explícitos. De acuerdo con Dawson (2000:130), los mecanismos informales refuerzan las creencias y valores comunes, ya que cuando la interacción es "cara a cara" resulta más fácil obtener conocimientos que cuando es interactiva por teléfono o correo electrónico. Además, como indican Guante et al. (1996:62), se puede observar con mayor facilidad si un socio está dispuesto a transferir todo lo que sabe o bien trata de guardar para sí ciertos conocimientos.

Para que el conocimiento de una alianza pueda integrarse entre los socios de la alianza, deben establecerse mecanismos que permitan sistematizar el conocimiento adquirido. A continuación, tomando como referencia las aportaciones de Inkpen (1996:125;1997:348) e Inkpen y Dinur (1998:460-462) se identifican las actividades relacionadas con la integración.

- La integración estratégica, se refiere al grado en el cual las estrategias de la alianza y de las empresas cooperantes van unidas. En este sentido, si la actividad de una alianza está directamente relacionada con la estrategia de la organización, va a recibir mucha más atención por parte de ésta, lo que supone un mayor compromiso de recursos hacia el acuerdo y un mayor número de contactos con el mismo. De acuerdo con Hamel (1991:89-90) la integración estratégica se manifiesta en "la propensión inicial de una empresa a ver la cooperación como una oportunidad para aprender". Para Hamel, esta será mayor cuando la empresa ve a los socios como futuros competidores, cuando posee pocos recursos respecto a los que poseen los socios y otros competidores, o cuando percibe una alta posibilidad de explotar los conocimientos adquiridos en múltiples negocios y actividades.



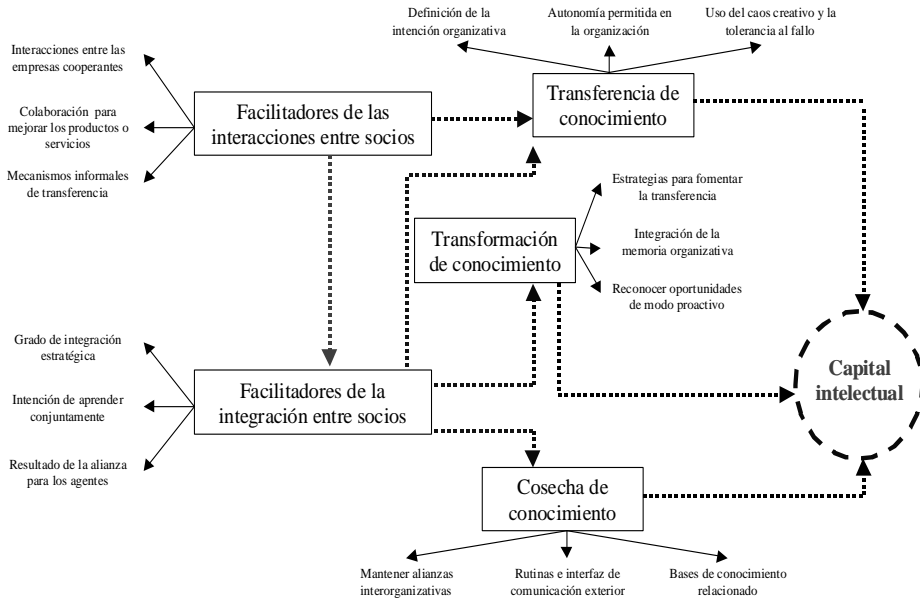
- Cegarra y Rodrigo (2003:190) sugieren que el grado en que las estrategias de las empresas cooperantes van unidas, se manifiesta en un acceso a la información por parte de los socios, ahora bien, la información que nos proporciona la integración estratégica es una cosa y el conocimiento que los individuos que forman parte de la alianza sepan sacar de ella, otra bien distinta. La intención de aprendizaje se refiere a los factores que facilitan que los miembros de la alianza, asuman responsabilidades, experimenten y aprendan a esforzarse continuamente. Bidault y Cummings (1996:3) sugieren que la forma de gestión que da lugar a la máxima intención de aprendizaje, es aquella en que los socios optan por asumir riesgos y tomar decisiones de manera conjunta, por ejemplo, iniciar proyectos e incorporar novedades conjuntamente.
- Tal como reconocen Kaplan y Norton (1992) difícilmente se podrá gestionar aquello que no se puede medir. En este sentido, se debería tener presente que la finalidad de la alianza puede ser diferente dependiendo se analice al individuo o la organización. El propósito de la cooperación desde el punto de vista de la organización será obtener objetivos institucionales tales como la supervivencia y crecimiento en términos económicos, que posteriormente puedan aplicarse para el desarrollo de sus propias actividades y negocios (Harrigan, 1985). Por su parte, los individuos que forman parte de la alianza estarían persiguiendo no improvisar o volver a hacer algo equivocado (Cegarra y Dewhurst, 2003). Por ello, para gestionar la integración del conocimiento adquirido en la alianza es necesario ampliar la gama de indicadores y medidas convencionalmente usadas, tratando de buscar medidas consensuadas por la organización y los propios individuos que forman parte de la cooperación. Por ejemplo, considerando aspectos como la tendencia a colaborar con otros miembros de su organización y solucionar problemas conjuntamente antes que el número de problemas solucionados.

### ***Factores claves para transferir, transformar y cosechar el conocimiento de una alianza***

En una alianza a través de conexiones externas como las descritas en el apartado anterior, los directivos asignados a ella tienen acceso a diversos tipos de conocimiento. En muchos casos, estos directivos, basándose en lo que aprenden por medio de la alianza, conciben nuevas ideas que pueden aplicarse a distintos departamentos u unidades de negocios. Sin embargo, para que dicho conocimiento se transmita e integre en la organización, deben existir ciertos mecanismos que faciliten las conexiones entre los distintos niveles de la organización. Por ello, cuando se habla de flujos de conocimiento es necesario que lo aprendido e integrado en las fases anteriores, no permanezca en poder solamente de las personas o socios que intervienen en la alianza, sino que todo ello, debe transferirse al resto de personas de la organización. Con esta

finalidad, tomando como referencia la figura 2, en este apartado se enumeran las herramientas que facilitan la transferencia, transformación y cosecha de los conocimientos estratégicos.

Figura 2 Modelo teórico



Fuente: Elaboración propia

## Factores que facilitan la transferencia del conocimiento

Para transferir el conocimiento estratégico que ha sido creado por los individuos que han participado en la alianza al resto de miembros de la organización, la empresa debe apoyar a los individuos, proporcionándoles un contexto adecuado. Szulanski (1996) propone la definición de la intención organizativa, la autonomía permitida y el uso intencionado del caos, como factores claves para que ocurran los intercambios deseados de visiones y opiniones en la fase de transferencia. Es importante destacar que el contexto que facilita la transferencia de conocimiento, se asocia de igual forma a la posterior transformación y cosecha del conocimiento.

- Los miembros de la organización deben tener clara la intención de la misma, es decir, su misión, objetivos y estrategias. De acuerdo con Nonaka y Takeuchi (1995), la intención organizativa proporciona el criterio más importante para juzgar la veracidad de una pieza de conocimiento dada. Si no

hay intención, resulta imposible juzgar el valor de la información o el conocimiento percibido o creado. La formulación clara de la intención organizativa, fortalece el compromiso de los empleados con la empresa y dirige sus esfuerzos en la dirección adecuada para ésta.

- Los individuos de la organización, deberían tener permitido trabajar autónomamente, dado que esto incrementará la probabilidad de aparición de oportunidades inesperadas. Al mismo tiempo, esta circunstancia también incrementará la probabilidad de que los individuos se auto-motiven hacia la creación de nuevo conocimiento (Nonaka y Takeuchi, 1995).
- Cuando una empresa se enfrenta a una situación de crisis, por ejemplo la caída de los beneficios, los directivos orientan la organización hacia la creación de conocimiento para solventar este problema. Nonaka y Takeuchi (1995) consideran que se puede generar esta situación de manera artificial mediante el “caos creativo”. Bajo estas circunstancias, son necesarias las prácticas de “prueba y error”, para que el conocimiento inmerso en una alianza logre un nuevo producto o la mejora del proceso final. Para ello, resulta vital que en la empresa se reconozca explícitamente la importancia de la experimentación y exista tolerancia ante el fallo (Fahey y Prusak, 1998).

## **Factores que facilitan la transformación del conocimiento**

El conocimiento estratégico de la organización debe preservarse hasta que las condiciones para su uso y síntesis sean las apropiadas y favorables, es decir, hasta que pueda aprovecharse para hacer frente a nuevas oportunidades de negocio (Garud y Nayyar, 1994). Siguiendo el esquema propuesto en la figura 2, se enumeran los principales factores que conforman la capacidad transformativa de una empresa.

- El conocimiento nuevo que continuamente está siendo desarrollado en las diferentes alianzas estratégicas, no es capaz de soportar los movimientos libres de fricción normalmente atribuibles a la información entre los distintos departamentos o unidades de negocio (Brown y Duguid, 1998). Para ello, existen “estrategias sociales que hacen más fácil la transformación del conocimiento”, por ejemplo, el que los miembros iniciales de la alianza participen en las prácticas de varios departamentos o unidades de negocio, actuando como agentes de conocimiento entre ellas y provocando mejoras en el trabajo que se está haciendo dentro del grupo (Brown y Duguid, 1998). Las mejoras pueden ser, en el número de ideas y perspectivas que se consideran o que se señalan como claves, o en la velocidad de creación del conocimiento (El Sawy et al., 1997).
- Para intensificar la capacidad transformativa no sólo es importante el conocimiento técnico, sino la conciencia de dónde reside la habilidad complementaria útil dentro de la organización (Cohen y Levinthal, 1990). Al

mismo tiempo, ante contingencias inesperadas, en la medida en que los individuos posean más variedad de conocimientos susceptibles de combinarse de diferentes formas, con flexibilidad y rapidez, será mucho más probable que sus reacciones sean más adecuadas. Para maximizar esta variedad, la organización deberá facilitar el acceso de una manera rápida y sencilla a toda la información relevante recogida en la memoria organizativa. Por ello, contar con sistemas que faciliten la localización de la información, se constituye como otro factor necesario para contrarrestar los efectos negativos de la redundancia de información (Nonaka y Takeuchi, 1995).

- La capacidad transformativa supondrá una ventaja competitiva solamente si se presta atención a la fase de reactivación y síntesis del conocimiento mantenido en el momento que va a ser reutilizado. La reactivación es la habilidad de la empresa para emparejar vectores de conocimiento en los momentos de tiempo apropiados. Prestando especial atención al reconocimiento de las oportunidades de negocio, existen dos modos genéricos de actuación: a) reactivo, un problema es el desencadenante; o b) proactivo, la empresa explora las actividades que pueden llevar a desencadenantes. Lo deseable es el modo proactivo, dado que implica la existencia de mecanismos para incentivar la habilidad de la empresa de generar y reconocer oportunidades (monitores corporativos, ejercicios de "lluvia de ideas", seminarios, servicios de información, participación en comités de tareas clave de negocio, etc).

## **Factores que facilitan la cosecha del conocimiento**

En el contexto de una alianza estratégica, algunas empresas son capaces de aprender más que otras, lo cual se debe a que tienen lo que Cohen y Levinthal (1990:128) denominan una mayor "capacidad de absorción", y que definen como "la habilidad de una empresa para reconocer el valor del conocimiento externo, asimilarlo y aplicarlo a otros fines comerciales". Powell et al. (1996:116) afirman que concebir a la organización como una institución integradora de conocimiento, conlleva tomar conciencia de que el conocimiento se encuentra tan disperso (internamente y externamente) y resulta tan complejo, que es imposible que una sola organización posea todo este conocimiento. Tal y como Grant (1996) y Miles et al. (1998) postulan, integrar conocimiento disperso requiere de ciertas actividades y procesos tales como: alianzas interorganizativas, comunicación con el exterior y bases de conocimiento relacionado.

- Mantenimiento de alianzas interorganizativas, formales o informales. De acuerdo con Powell et al. (1996), la colaboración entre las organizaciones de un canal de distribución resulta el método menos caro y arriesgado de integrar conocimiento externo en la organización. Sin embargo, el conocimiento adquirido mejorará la capacidad de absorción de la organización, sólo si lo aprendido de los avances y errores de la colaboración en un proyecto concreto

se comunica a las demás áreas y proyectos, ya que esta circunstancia le permitirá a la empresa lograr un grado de diferenciación mayor (Asubonteng et al., 1996; Powell, 1998).

- Mowery et al. (1996) sugieren que la capacidad de absorción requiere que la organización cuente con expertos y medios que complementen la comunicación exterior de la misma. La comunicación con el exterior podrá ser: 1) centralizada, cuando las destrezas de las personas que conforman la organización difieren considerablemente de las de aquellos que pueden proporcionar la información; o 2) realizarse a través de las personas, cuando no sólo es importante absorber conocimiento externo, sino que la aplicación del conocimiento absorbido es confusa y, por tanto, no se sabe bien dónde (en la empresa) está su aplicación. En el primer caso, algunos miembros asumen el papel de “*gatekeeping*”<sup>3</sup> o “*boundary-spanning*”<sup>4</sup>, mientras que en el segundo, se fomenta especialmente la capacidad retentiva de la organización, a través del interfaz apropiado (Cohen y Levinthal, 1990).
- Zarraga (2000) establece que la capacidad de absorción de la organización depende de la prioridad que se le haya otorgado al conocimiento en la empresa, lo cual se reflejará en la existencia o no de conocimiento relacionado anterior. Mowery (1983) sugiere que la capacidad de absorción se podrá generar, bien fruto de la inversión en I+D, dado que los antecedentes disponibles demuestran que las empresas que son capaces de dirigir su propio I+D son mejores usando la información que tienen disponible externamente, o bien, fruto de las operaciones de fabricación de una empresa, dado que a través de la inversión directa en fabricación, una empresa es más capaz de reconocer y explotar nueva información relevante relacionada con un producto particular del mercado.

## **Influencia del conocimiento estratégico en el capital intelectual**

El conocimiento estratégico no afecta solamente a la forma en que se desarrollan los procesos internos de la organización, sino que influye directamente en la eficacia del marketing externo (Eigliuer y Langeard 1989), es decir, las manifestaciones de conocimiento que percibe el cliente y el entorno en general derivadas de la actuación del personal de la organización. En este sentido, el capital relacional representa el valor que tiene para la organización el conjunto de relaciones que mantiene con el exterior, concepto que ha sido también designado como “capital social” o más específicamente como “capital cliente” (Onge, 1996).

---

3 Papel activo en la selección y priorización de contenidos, gracias a la multidireccionalidad actualizada y continua en la comunicación, de esta manera se evita la saturación de mensajes sin interés y la descontextualización de los contenidos y las noticias que recibe a diario el resto de la organización.

4 Favorecer la transmisión del conocimiento más allá de los límites de la empresa.

De acuerdo con Bueno (1998:49), entre los agentes con los que se relaciona la organización, destacan los clientes, por su obvia y directa relación con los resultados financieros de la organización y su supervivencia en el largo plazo. Kaplan y Norton (1992) sugieren que entre los componentes que más influyen en la relación cliente empresa, se encuentran la mejora de la calidad, la reputación de una organización en el mercado y la satisfacción de los clientes.

- La calidad se puede entender como el conjunto de características de un producto o servicio que satisfacen las necesidades de los clientes y, por tanto, hacen satisfactorio el producto o servicio. Los conocimientos estratégicos adquiridos mediante las prácticas descritas en los apartados anteriores permiten a la organización plantearse las formas de cómo se prestan los servicios o se entregan los productos al cliente, e identificar posibles alternativas para mejorarlas (Babakus y Mangold, 1992).
- La reputación de una organización en el mercado es un poderoso intangible. De cara a mejorar este intangible, los conocimientos estratégicos son altamente visibles para los consumidores, y tienen el potencial de fortalecer o fragilizar la opinión del público con respecto a una empresa o a su marca, según se empleen correcta o incorrectamente (Cegarra et al., 2003). Bueno (1998) afirma que los conocimientos estratégicos facilitan que cuando algo no se hace bien, se pueda modificar o corregir rápidamente, circunstancia que ayuda a disminuir el riesgo o garantizar la estabilidad futura.
- La satisfacción de los clientes, representa la evaluación que realiza el cliente entre el servicio que ha recibido y el que esperaba recibir. El conocimiento estratégico plantea en este ámbito la posibilidad de entender mejor las necesidades o expectativas de los clientes y el servicio a entregarles, aumentando su satisfacción y por ende, la repetición de compras así como la recomendación a otros clientes (Bueno, 1998).

## ***Conclusiones***

Numerosos autores han hecho mención al papel crucial que desempeña el conocimiento estratégico como determinante del proceso de creación de capital intelectual. A este respecto, existe en la actualidad un creciente consenso sobre la idea de que aquellas organizaciones que se esfuercen en implantar una cultura que potencie abiertamente la comunicación entre sus miembros, la experimentación, el riesgo y que motive a los trabajadores a compartir conocimientos conseguirán crear un clima laboral más propicio para el desarrollo del capital intelectual.

A partir de las argumentaciones expuestas en los apartados anteriores y siguiendo el modelo planteado en la figura 2, este trabajo ha justificado la presencia de una serie de factores que facilitan la interacción e integración de conocimiento entre socios de una

alianza. Bain (1998) sugiere que el aprendizaje individual es el paso previo al aprendizaje organizativo. Por ello, se plantea que mientras que los procesos de interacción facilitarán la creación de conocimiento individual, el resultado de los procesos de integración será conocimiento más social, es decir, la interacción es el paso previo a la integración.

Por otra parte, los miembros de la organización que no han participado en la alianza, aprenden individualmente en la fase de transferencia como consecuencia de compartir conocimiento consciente, objetivo o colectivo con los socios y miembros de la alianza. Por ello, es lógico pensar que la transferencia de conocimiento se vea influenciada por los procesos de interacción e integración que facilitan la adquisición de conocimiento en el seno de la alianza estratégica.

En las fases de transformación y cosecha del aprendizaje organizativo es recomendable lograr una atmósfera que propicie la institucionalización del conocimiento estratégico de manera adecuada, en donde los individuos y grupos suspendan sus supuestos y abran su mente hacia lo que ha de desarrollarse, obteniendo de esta manera las bases para que el mensaje que se desea transmitir sea comprendido, retenido y aprendido. Por ello, si el conocimiento de la alianza no se codifica como paso previo al aprendizaje organizativo, se entiende que la redundancia que significa en la organización tener más información (no estructurada) de la que los directivos necesitan para tomar decisiones, promueve un mayor diálogo no útil (tiempo, esfuerzo, dinero) entre los individuos en los diferentes niveles jerárquicos, lo cual puede ser un elemento que dificulta el aprendizaje organizativo. Por consiguiente, es de esperar que las fases de transformación y cosecha del conocimiento, se vean más afectadas por la integración del conocimiento estratégico que por la interacción. Los procesos de transferencia, transformación y cosecha facilitarán la institucionalización del conocimiento estratégico y por consiguiente la creación de capital intelectual.

Por último, como líneas naturales de investigación futura surgen: el estudio del conocimiento estratégico en el capital intelectual en el marco de distintos sectores y países; así como, el mantenimiento a largo plazo de los directivos y técnicos de la alianza estratégica en el seno de la organización, como forma de asegurarse un aprendizaje interrumpido y la creación de capital intelectual.

## ***Bibliografía***

- ASUBONTENG, P. KARL J. MCCLEARY. y JOHN E. SWAN. (1996) *Servqual Revisited: A Critical Review of Service Quality*. The Journal of Services Marketing, Vol. 10, No. 6, 62-81.
- BABAKUS, E. y MANGOLD G.W. (1992) *Adapting the servqual scale to hospital services: an empirical investigation*. Health Service Research, Vol. 6, 26-36.
- BAIN, A. (1998) *Social defenses against organizational Learning*. Human Relations, Vol. 51, No. 3, Marzo, 413- 417.
- BIDAULT, F. y CUMMINGS, T. (1996) *Los beneficios ocultos de las alianzas*. Expansión, Nuevas ideas del managemet. No. 19, Junio, 2-3.

- BROWN, J. y DUGUID, P. (1998) *Organizing knowledge*. California Management Review, Vol. 40, No. 3, 90-111.
- BUENO, E. (1998) *Medición del capital intelectual: modelo Intelect*. Instituto Universitario Euroforum Escorial, Madrid.
- CEGARRA, J.G. SABATER, R. y RUIZ, J. (2003) *El aprendizaje relacional como herramienta para crear ventajas competitivas*. Boletín de Estudios Económicos, Vol. LVIII, No. 179, 367-388.
- CEGARRA, J.G. y DEWHURST, F.W. (2003) *The shared organisational context and unlearning as a prior step in the creation of intellectual capital: an empirical investigation*. IV European Conference on Knowledge Management Oriel College, Septiembre, Oxford, UK
- CEGARRA, J.G. y RODRIGO, B. (2003) *Influencia de los componentes del capital humano en el proceso de aprendizaje relacional*. Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa, Vol. 9, No. 3, 187-210.
- COHEN, W.M. y LEVINTHAL, D. (1990) *Absortive capacity: a new perspective on Learning and innovation*. Administrative Science Quarterly, Vol. 35, No. 1, 128-152.
- DAWSON, R. (2000) *Developing knowledge-based client relationships: the future of professional services*. Butterworth/Heinemann, Boston.
- DAY, G.S. (2000) *Managing Market Relationships*. Journal of the Academy of Marketing Science, Vol. 28, No. 1, 24-30.
- EIGLIUER, P. y LANGEARD, E. (1989) *Servucción. El marketing de servicios*. McGraw Hill, Madrid.
- EL SAWY, O.A. ERIKSSON, I. CARLSSON, S.A. y RAVEN, A. (1997) *Shared knowledge creation spaces around the new product development process*. Working Paper, University of Southern California.
- FAHEY, L. y PRUSAK, L. (1998) *The eleven deadliest sins of knowledge management*. California Management Review, Vol. 40, No. 3, 265-277.
- GARUD, R. y NAYYAR, P. (1994) *Transformative capacity: continual structuring by intertemporal technology transfer*. Strategic Management Journal, Vol. 15, No. 5, 365-385.
- GRANT, R. (1996) *Dirección Estratégica. Conceptos, Técnicas y Aplicaciones*. Civitas, Madrid.
- GULATI, R. (1995) *Does familiarity breed trust? The implications of repeated ties for contractual choice in alliances*. Academy of Management Journal, Vol. 38, No. 1, 85-112.
- HAMEL, G. (1991) *Competition for competence and interpartner learning within international strategic alliances*. Strategic Management Journal, Vol. 12, summer special issue, 83-103.
- HARRIGAN, K.R. (1985) *Strategies for joint ventures*, Lexington, MA, Lexington Books.
- HUBER, G.P. (1991) *Organizational Learning: The contributing processes and the literatures*. Organization Science, Vol. 2. Reimpresión en COHEN, M.D. y SPROULL, L.S. -eds.- (1996) *Organizational Learning*. Sage, Thousand Oaks, USA, 124-162)
- INKPEN, A.C. (1996) *Creating knowledge through collaboration*. California Management Review, Vol. 39, No. 1, 123-140.
- INKPEN, A.C. (1997) *An examination of knowledge management in intemational joint ventures*, en BEAMISK, P.W y KILLING, J.P. (Eds.) *Cooperative strategies*. North american perspectives, San Francisco, The New Lexington Press, 337-369.
- INKPEN, A.C. (1998) *Learning, knowledge acquisition, and strategic alliances*. European Management Journal, Vol. 16, No. 2, 223-229.
- INKPEN, A.C. y DINUR, A. (1998) *Knowledge management processes and international joint ventures*. Organization Science, Vol. 9, No. 4, 454-468.
- KAPLAN, R.S. y NORTON, D.P. (1992) *The balance scorecard measures that drive performance*. Harvard Business Review, Enero y Febrero, 134-147.
- LANE, P.J. y LUBATKIN, M. (1998) *Relative absorptive capacity and interorganizational learning*. Strategic Management Journal, Vol. 19, No. 5, 461-477.



- LEI, D. y SLOCUM, J.R. (1992) *Global strategy, competence-building and strategic alliances*. California Management Review, Vol. 35, No. 1, 81-97.
- MAKHIJA, M.V. y GANESH, U. (1997) *The relationship between control and partner learning in learning-related joint ventures*. Organization Science, Vol. 8, No. 5, 508-527.
- MARCH, J.G. (1991) *Exploration and exploitation in organizational Learning*. Organization Science, Vol. 2, No. 1, 71-87.
- MILES, G. MILES, R.E. PERRONE, V. y EDVINSSON, L. (1998) *Some conceptual and research barriers to the utilization of knowledge*. California Management Review, Vol. 40, No. 3, 281-288.
- MODY, A. (1993) *Teaming through alliances*. Journal of Economic Behavior and Organization, Vol. 20, No. 2, 151-170.
- MOWERY, D.C. (1983) *The relationship between intrafirm and contractual forms of industrial research in American manufacturing, 1900-1940*. Explorations in Economic History, Vol. 20, 351-374.
- MOWERY, D.C. OXLEY, J.E. y SILVERMAN, B.S. (1996) *Strategic alliances and interfirm knowledge transfer*. Strategic Management Journal, Vol. 17, Winter, Special Issue, 77-91.
- NONAKA, I. y TAKEUCHI, H. (1995) *The knowledge-creating company. How Japanese companies create the dynamics of innovation*. Oxford University Press, New York.
- ONGE, H. (1996) *Tacit knowledge: the key to the strategic alignment of intellectual capita*”. Strategy & Leadership, Vol. 24, No. 2, 10-14.
- OSBORN, R.N. y HAGEDOORN, J. (1997) *The institutionalization and evolutionary dynamics of interorganizational alliances and networks*. Academy of Management Journal, Vol. 40, No. 2, 261-278.
- OSLAND, G.E. y YAPRAK, A. (1995) *Teaming through strategic alliances: Processes and factors that enhance marketing effectiveness*. European Journal of Marketing, Vol. 29, No. 3, 52-66.
- POWELL, W.W. (1998) *Learning from collaboration: knowledge and networks in biotechnology and pharmaceutical industries*. California Management Review, Vol. 40, No. 3, 228-240.
- POWELL, W.W. KOPUT, K.W. y SMITH-DOERR, L. (1996) *Interorganizational collaboration and the locus of innovation: Networks of Learning in biotechnology*. Administrative Science Quarterly, Vol. 41, 116-145.
- SENGE, P. (1990): *The Fifth Discipline*, Doubleday Pub., New York (versión española *La Quinta Disciplina*, Granica, Barcelona, 1995).
- SPENDER, J. (1996) *Making knowledge the basis of a dynamic theory of the firm*. Strategic Management Journal, Vol. 17, Winter Special Issue, 45-62.
- SZULANSKI, G. (1996) *Exploring Internal Stickiness: Impediments to the Transfer of Best Practice Within the Firm*. Strategic Management Journal, Vol. 17, 27-43.
- TEECE, DAVID J., y GARY PISANO. (1994) *The Dynamic Capabilities of Firms: an Introduction*. Industrial and Corporate Change, Vol. 3, No. 3, pp. 537-556.
- TIEMESSEN, L. LANE, H.W. CROSSAN, M. y INKPEN, A.C. (1997) *Knowledge management in international joint ventures*, en BEAMISH, P.W y KILLING J.P. (Eds.) *Cooperative strategies. North american perspectives*, San Francisco, The New Lexington Press, 370-399.
- WATHNE, K. ROOS, J. y VON KROGH, G. (1996) *Towards a theory of knowledge transfer in a cooperative context*. En VON KROGH, G. y ROOS, J (Eds.) *Managing knowledge. Perspectives on cooperation and competition*, Londres, Sage Publications, pp. 55-81.
- ZACK, M. (1999) *Developing a Knowledge Strategy*. California Management Review, Vol. 14, No. 3, pp. 125-145.
- ZÁRRAGA, C. (2000) *Factores que afectan al proceso de creación transferencia e integración del conocimiento dentro de un proyecto de innovación tecnológica*. X Congreso Nacional de ACEDE, Septiembre de 2000, Oviedo.

