

Gestión del conocimiento desde el diseño organizativo

Hélida Smith Cayama¹ y Melvin Hurtado Smith²

¹Universidad del Zulia, Núcleo Punto Fijo. Falcón, Venezuela.

²Escuela de Ingeniería Química, Facultad de Ingeniería, Universidad del Zulia Maracaibo, Venezuela.

helidasmith@gmail.com , melvinjose112@hotmail.com

Resumen

Para responder al reto generado por la nueva economía, las organizaciones deben combinar la flexibilidad en sus diseños organizativos, que les permita la capacidad para adaptarse a los nuevos entornos, con la habilidad para transferir y divulgar el conocimiento, tanto en sus procesos internos como en sus relaciones con el entorno. En la presente investigación se plantea la construcción de elementos teóricos sobre el diseño organizativo, como elemento facilitador de la difusión del conocimiento en la organización y del proceso de cambio e innovación, a partir de las nuevas tendencias como respuestas a entornos cada día más complejos y dinámicos. Las técnicas utilizadas en esta investigación fueron la observación documental y el análisis documental. Se utilizó el método deductivo, (para estudiar formalmente el marco conceptual) ya que en este estudio se consideraron algunas teorías, formulando sus puntos de partida y deduciendo luego sus consecuencias, con la ayuda de subyacentes teorías formales.

Palabras clave: conocimiento, diseño organizativo, tendencias.

Knowledge Management from Organizational Design

Abstract

To respond to the challenge generated by the new economy, organizations must incorporate flexibility in their organizational designs that gives them the capacity to adapt themselves to new environments along with the ability to transfer and disseminate knowledge in both their internal processes and their relationships with the environment. This investigation considers the construction of theoretical elements about organizational design as a facilitator for disseminating knowledge in the organization and for the process of change and innovation, based on new trends as responses to increasingly complex environments and dynamics. The techniques used in this research were documentary observation and analysis. The deductive method was employed to formally study the conceptual framework, since some theories were considered in this study, formulating their starting points then deducing their consequences, with the help of underlying formal theories.

Keywords: knowledge, organizational design, trends.

Introducción

El estudio de las configuraciones estructurales es un tema de gran relevancia en la Teoría de la Organización y específicamente en el área del Diseño Organizacional, puesto que constituye el marco relativamente estable dentro del cual se desarrollan las relaciones, las actividades y los procesos que dan vida a las organizaciones. Miles y Snow (2006) sostienen que la excelencia de las empresas por largos períodos de tiempo se debe a dos condiciones fundamentales: la innovación y la puesta en práctica de nuevas formas organizativas.

Las diferentes formas de organización pueden convertirse en una ventaja competitiva comparable a una patente o a un desarrollo tecnológico, ya que son difíciles de copiar a corto plazo. En otras palabras, las organizaciones no sólo alcanzan su éxito por ser líderes y precursoras de innovación, calidad y desarrollo tecnológico que marcan las tendencias del mercado, sino también por la calidad del ajuste de sus procesos internos y de la forma que adopten. En este marco de ideas, el objetivo central de la investigación está dirigida a analizar el diseño asumidos por las empresas como factor clave facilitador en el proceso de difusión del conocimiento y del proceso de innovación en las organizaciones. Se concluye con una propuesta derivada de la reflexión teórica del modelo organizacional pertinente en las diferentes empresas, donde el principal recurso, es el conocimiento organizativo.

1. Tendencias organizacionales actuales

Diferentes factores como la globalización, la difusión de las nuevas tecnologías y la incertidumbre inherentes a estos fenómenos han contribuido a que en los últimos tiempos se discuta sobre la obsolescencia de las formas organizativas tradicionales y la necesidad de cambiarlas para adaptarlas a la nueva sociedad. Por lo que considerando que la ventaja competitiva de la empresa actual descansa en la posibilidad de acceder y utilizar efectivamente los recursos y entre ellos el conocimiento, es necesario que la empresa lo gestione de forma eficiente para poder disfrutar de una mayor ventaja competitiva en el mercado, ya que el conocimiento, presenta características específicas que dificultan su transferencia o difusión dentro de la organización.

De igual manera es importante resaltar, que el conocimiento en la organización se ha venido gestionando desde la perspectiva de la racionalidad económica-estratégica, lo cual por sí sola, resulta insuficiente, tomando en cuenta que los nuevos retos gerenciales están identificados con transformaciones estructurales generadas por la introducción plena en las empresas, de la gestión del conocimiento a fin de facilitar mayores espacios para su generación, difusión, uso y fomento del desarrollo de nuevas competencias individuales y colectivas. En tal sentido, el éxito en la gestión del conocimiento, no solo dependerá de las fases implícitas en su proceso como tal, sino de un conjunto de

factores internos y externos a la organización como el diseño organizativo, el cual juega un rol fundamental como elemento facilitador del mismo.

En palabras de Nonaka y Takeuchi (2001), sólo alcanzarán el éxito, las empresas que de un modo consistente creen nuevo conocimiento, lo difundan por toda la empresa y lo incorporen rápidamente a nuevas tecnologías y productos. Es por ello que en la actualidad las empresas deben gestar cambios trascendentales en sus misiones, estructuras y procesos, en virtud del surgimiento de nuevos paradigmas, para el logro de ventajas competitivas. Estas tendencias generan nuevas oportunidades para la creación de organizaciones dinámicas, participativas y competitivas a través del uso intensivo del conocimiento y un elemento importante dentro de este nuevo paradigma, es el diseño organizacional.

El diseño organizacional lo define Romanelli (1991) como “todas aquellas características de una organización que la identifican como una entidad diferente de otra y, al mismo tiempo, la clasifican como un miembro de un grupo de organizaciones similares”. Por otra parte, Miles y Snow (2006) declaran que las formas organizativas constituyen “una manera lógica de dar forma a la estrategia, a la estructura y a los procesos de dirección de una organización en un todo efectivo”. Para Robbins (2005), el diseño organizacional es la disciplina que se ocupa de “la construcción y el cambio de una estructura organizativa para conseguir los objetivos organizativos”. Según Peris y Herrera (2008) el diseño organizacional incluye tanto la estructura (distribución espacial y jerárquica de los medios materiales y humanos) como los procesos (las diferentes formas de dirección, comunicación y control, y otros flujos materiales y formas de obtención y transmisión de información de la organización. Para Ingram (2005) es “la combinación de estructuras y estrategias organizativas”.

Desde los planteamientos anteriores, se infiere que la renovación de las estructuras organizativas, debe convertirse en uno de los requerimientos básicos para el proceso de gestión del conocimiento y para la innovación empresarial ya que el predominio de estructuras burocratizadas, con comunicaciones deficientes, controles centralizados, con poca fluidez en la información, impiden dar paso a una organización flexible, donde sus diferentes elementos actúen en conjunto, relacionados entre sí. La flexibilidad se logrará a través de la implantación de nuevos diseños para la producción y difusión del saber, que contribuyan a diseñar el conocimiento organizativo por toda la estructura empresarial.

Según Nonaka y Takeuchi (2003), el diseño organizacional es un elemento clave para la gestión del conoci-

miento organizativo la cual se define, como un conjunto de procesos de toma de decisiones, acerca de la generación, distribución y utilización del conocimiento en las organizaciones, caracterizándose en primer lugar, por la necesidad de generar conocimientos a través de los individuos, los cuales son responsables de su creación dentro de la empresa. En segundo lugar, al ser creado el conocimiento en la organización por alguno de sus integrantes, éste debe ser compartido a fin de que todos en la organización lo utilicen, integrándose este conocimiento, al conocimiento organizativo ya existente.

Bajo esta nueva concepción, en el campo de las organizaciones y específicamente en la organización empresarial, la gestión del conocimiento se constituye en un sistema dinámico, en el que la generación, difusión y uso del conocimiento se convierte en uno de los factores claves para la generación de ventajas competitivas, lo cual supone su transformación en organizaciones basadas en el conocimiento, por lo que deberán determinar qué tipo de conocimiento gestionar, como transferirlo y como utilizarlo. Sin embargo, aún cuando las organizaciones empresariales han sufrido cambios e innovaciones en el transcurso del tiempo, muchas de ellas, no han utilizado directamente todo su potencial basado en el conocimiento, debido a que generalmente no se encuentran organizados o el contexto organizacional no ayuda al uso, transferencia y difusión del mismo.

De lo anterior se deduce, que la construcción y difusión del conocimiento entre los individuos dependerá en alto grado de las facilidades de comunicación e interacción presentes en la organización, por lo que la manera como estén estructuradas sus unidades o departamentos será de vital importancia en este proceso. Ante estos planteamientos, es necesario que las organizaciones cuenten con diseños organizativos, como herramientas para atender la complejidad de su entorno, que les permita la capacidad de renovación rápida de productos, procesos, habilidades, y competencias a través de la integración de los conocimientos que fluyen a través de ella, permitiendo la transferencia del conocimiento individual para ser convertido en conocimiento organizativo. Los nuevos diseños organizativos para la Sociedad del Conocimiento deberán caracterizarse, por estructuras flexibles que permitan la fluidez del conocimiento y por la utilización de nuevas tecnologías, que las conviertan en empresas competitivas e innovadoras.

Se trata, con esta investigación de analizar el diseño organizativo como elemento facilitador para la transferencia del conocimiento en la organización Por lo que es importante destacar que si la Gestión del Conocimiento es valio-

sa para todo tipo de organización, al moverse éstas, en entornos altamente dinámicos y competitivos, con altos requerimientos de tecnología de punta, necesitan mostrar cualidades fundamentales requeridas para este tipo de actividad, como lo son: la flexibilidad, la especialización y la capacidad de coordinar eficazmente sus competencias internas dentro de un diseño organizativo que le permita adaptarse a los nuevos requerimientos. En este sentido se plantean los siguientes objetivos:

2. Objetivo general

Analizar el diseño organizacional como elemento facilitador de la difusión del conocimiento en la organización y del proceso de cambio e innovación.

2.1. Objetivos específicos

- Caracterizar la Gestión del Conocimiento en la Organización Empresarial
- Conocer las tendencias actuales en el diseño organizacional como respuesta a exigencias de entornos cada vez más complejos y dinámicos
- Determinar la importancia del diseño organizacional en la transferencia y difusión del conocimiento organizativo.

3. La gestión del conocimiento en la organización

Desde la perspectiva del conocimiento, se puede ver a las organizaciones como un reservorio de conocimiento, lo que incluye las competencias tecnológicas, el conocimiento de las necesidades de clientes y proveedores además de la forma cómo se hacen los negocios. Es decir, el conocimiento está incorporado de una u otra forma en cada una de las actividades realizadas por la organización para alcanzar sus objetivos, implicando determinar cómo a través de ellas, se pueden alcanzar las ventajas competitivas.

Existen diferentes maneras de cómo abordar el estudio del conocimiento, siendo la taxonomía más popular la distinción entre el conocimiento explícito y tácito de Nonaka y Takeuchi (2001), en la creación de una teoría sobre el conocimiento organizacional y siguiendo el planteamiento del filósofo húngaro Polanyi (1967) quien hace una distinción entre la existencia de un conocimiento explícito y otro tácito en la organización, definiendo con estos últimos una dimensión epistemológica. La interacción entre el conocimiento tácito y el explícito permite plantear cuatro formas de conversión de conocimiento, el modelo SECI (sociali-

zación, externalización, combinación e internalización) y su evolución, desde el nivel individual a grupal, de grupal a organizacional y de éste al inter organizacional, permitiendo conformar la dimensión ontológica, siendo este planteamiento, la base de la creación del conocimiento de forma de una espiral, que se genera producto de la interrelación entre estas dos dimensiones, de forma creciente e innovadora.

En el contexto anterior, el conocimiento puede ser gestionado en beneficio de la organización, combinando el conocimiento explícito con el tácito y avanzado del conocimiento individual al interorganizacional, lo cual permite pensar en la gestión del conocimiento. Nonaka y Takeuchi (2001) lo definen como “la capacidad de una empresa para crear nuevo conocimiento, diseminarlo a través de la organización y materializarlo en nuevos productos, servicios y sistemas”

4. El diseño organizacional en la empresa innovadora

Para Daft y Lewin (2005) existe un consenso generalizado en la necesidad de superar los diseños estructurales de naturaleza burocrática por nuevos principios que doten de mayor flexibilidad a la organización y que la orienten hacia el aprendizaje y la innovación, debido a que la mayoría de las organizaciones empresariales aún cuentan con estructuras organizativas: burocratizadas, rígidas y centralizadas. Estas características que están basadas en la segmentación del conocimiento en funciones y especializaciones, las hacen menos ágiles e inhiben el aprendizaje, afectando negativamente a la innovación, en la medida que dificulta la comunicación entre los niveles organizativos cortando el flujo de ideas innovadoras. La falta de interacción por la rigidez de la estructura afecta la transferencia y compartición del conocimiento organizativo, lo cual es imprescindible para el desarrollo de ventajas competitivas. Al caracterizarse la nueva economía por un mayor peso en la producción de conocimientos, de activos intangibles, de bienes de información y servicios frente a lo que ha sido la producción tradicional de bienes físicos resulta imprescindible la renovación de los supuestos que aún tienen vigencia en las teorías sobre diseño organizativo.

Igualmente es importante resaltar que las empresas se caracterizan por una serie de rutinas organizativas, las cuales constituyen patrones de comportamiento regular o predecible en las actividades y procedimientos, implicando que frente a entornos cambiantes y complejos, las empresas deben adaptarse mediante la variación de sus rutinas a esas nuevas condiciones. Sin embargo, muchas veces

los individuos se resisten al cambio y tratan de mantener vigentes las rutinas por el temor a enfrentar nuevas situaciones lo cual impide que se generen nuevas maneras de realizar los procesos o servicios. De lo anterior se concluye que las rutinas exitosas son aquellas que sobreviven a la selección del entorno, completándose así el propio proceso evolutivo de la empresa. Nelson y Winter (2002) explican la conducta de las organizaciones en función de su vinculación con el entorno en el que actúan y su funcionamiento interno.

Al considerar que estas empresas se encuentran en crecimiento continuo, es importante resaltar que su capacidad para innovar, se desarrolla a través de la búsqueda de nuevas soluciones con nuevos conocimientos, los cuales al acumularse, origina un proceso de aprendizaje que asociándose al conocimiento o experiencia anterior da como resultante la innovación. A partir de este planteamiento se concluye que son las rutinas organizativas, las depositarias de tal conocimiento, por lo que el grado en que estas rutinas puedan diferenciarse de una empresa a otra es significativo, ya que contribuyen a formar las competencias distintas.

Es importante destacar, que si la Gestión del Conocimiento es valiosa para todo tipo de organización, al desarrollarse ésta en entornos altamente dinámicos y competitivos, con altos requerimientos de tecnología de punta, necesitan mostrar cualidades fundamentales requeridas para este tipo de actividad, como son: la flexibilidad en su estructura organizativa, la especialización y la capacidad de coordinar eficazmente sus competencias internas (habilidades y conocimientos).

En relación al planteamiento anterior, se ha señalado que es el conocimiento tácito, difícil o imposible de codificar, el que es capaz de sostener una ventaja competitiva basada en el aprendizaje continuo ya que el conocimiento codificado se difunde con mucha rapidez. En este contexto, según Nonaka y Nishiguchi (2001), la flexibilidad y la rapidez para llevar a cabo innovaciones de forma continua es la única vía para alcanzar y sostener la ventaja competitiva.

En esta nueva sociedad caracterizada por el conocimiento como recurso estratégico, el desarrollo de ventajas competitivas conducentes a procesos innovadores requiere de contextos organizacionales que potencien el desarrollo de un perfil personal y organizacional, adaptado a mecanismos de cambio y transformación en entornos altamente complejos por lo que la gestión del conocimiento concebida para la innovación tecnológica, debe ser dinamizada desde el ámbito intraorganizacional, a partir de la base de conocimientos que reposa, tanto en el individuo

como en la organización y que se expresa en el know, habilidades, expectativas, valores y actitudes.

Como señala Castells (2006) frente a la tendencia al crecimiento de la organización burocrática, las nuevas formas organizativas tienden a definir unidades pequeñas que se concentran en las actividades centrales de la empresa y que se organizan en forma de redes con otras unidades al objeto de alcanzar economías de escala y de alcance y afrontar un entorno dinámico y caótico. Así, la jerarquía es sustituida por unidades autogestionadas y flexibles que se relacionan con otras unidades con capacidades complementarias dentro del sistema productivo por medio de acuerdos que se apoyan en el compromiso mutuo y la confianza.

La implementación de diseños organizacionales centrados en la relación gestión del conocimiento-innovación tecnológica-rutinas organizativas encuentra en el ámbito empresarial el espacio idóneo para la incorporación del conocimiento organizativo a los procesos productivos desde las interacciones personales y ocupacionales entre los actores representativos. Por otro lado, las nuevas formas organizativas se apoyan en la creación de grupos interdisciplinarios y autogestionados constituidos por personas que se comprometen con la organización y que son capaces de desarrollar múltiples tareas. Por ejemplo, Nonaka y Takeuchi (2001) describen una nueva forma organizativa (hipertexto) que facilita el proceso de creación de conocimiento y que se basa en la combinación de una clasificación funcional con un grupo de trabajo interfuncional que opera como estructura paralela basada en la flexibilidad, la capacitación, la creatividad y la autogestión.

Consideraciones finales

Los acelerados cambios en el contexto globalizado de la tecnología, los sistemas de información, la economía y la política, han conducido a las organizaciones a desarrollar procesos de transformación que las conduzcan a ser competitivas. Estos procesos tienen que ver con la creación, transferencia y utilización del conocimiento. Ante este hecho, según Marín (2003), las organizaciones deben asumir estilos dinámicos de gerencia, tomando en cuenta las nuevas tendencias y sistematización de procesos, para ir a la par del mundo globalizado.

Según las características de la investigación realizada, la tendencia se enfoca a la conformación de una propuesta sobre un modelo teórico operativo de organización empresarial, que permita la transferencia del conocimiento organizativo. Esto se basa en la premisa, de que la empresa bajo un contexto organizacional adecuado puede poten-

ciar los flujos de conocimiento, derivados de los individuos, por un lado (que deben generar conocimiento que pueda ser codificado e integrado en el conocimiento organizativo) y, por otro, de la organización para establecer facilitadores y ayudas que conduzcan a la difusión de dicho conocimiento se justifica entonces, la necesidad de diseñar organizaciones caracterizadas por la producción, aplicación y divulgación del conocimiento, formulando estrategias sólidas y acordes con las exigencias del avance y desarrollo del entorno.

De acuerdo al planteamiento anterior, la configuración de un modelo teórico-operativo centrado en un diseño organizacional para la organización empresarial en relación a la gestión del conocimiento y a la innovación tecnológica requiere que el modelo conceptualmente:

- Identifique acciones que permitan establecer la relación trilogía entre gestión del conocimiento, diseño organizacional e innovación tecnológica con la finalidad de que la organización alcance ventajas competitivas sostenibles. El modelo de diseño organizativo empresarial deberá ser capaz de intervenir en el ordenamiento, racionalización y ejecución de este proceso.
- Prescriba acciones que permitan consolidar la importancia del conocimiento en el contexto actual y de la creciente relación de este con la dinámica organizacional a través de actividades relacionadas con la generación, uso y difusión del conocimiento como recurso intangible.
- Permita visualizar la estructura organizacional sobre la que debe sustentarse la acción de gestionar el conocimiento en la organización empresarial con la finalidad de hacerlo transferible en cualquier contexto o situación
- Prescriba la identificación de los procesos, tareas y unidades operativas que permitan aproximarse a contextos determinados.
- Permita establecer correspondencia entre su operacionalización y su actuación en contextos específicos.

Por otra parte, como señala Smith (2013), es necesaria la formulación de postulados básicos con respecto a los nuevos diseños organizacionales donde la gestión del conocimiento como proceso para la creación, transferencia y uso del conocimiento organizacional, se asuma en el contexto tanto de una estructura flexible y orgánica, como de procesos dinámicos en la organización. Por lo que los actores e instancias organizacionales para gestionar el conocimiento y adaptarse a las nuevas demandas del entorno, requieren de estructuras en red, caracterizadas por trabajo

en equipos innovadores, creativos y la utilización de nuevas tecnologías.

El diseño organizacional empresarial flexible en su dimensión estructural y funcional deberá dar respuestas a la complejidad del entorno, de manera que facilite la capacidad de renovación de productos, procesos, habilidades y competencias a través de la integración de los conocimientos que fluyen por ella, permitiendo la transferencia del conocimiento individual para ser convertido en conocimiento organizativo.

En conclusión, la implementación de diseños organizacionales centrados en la relación gestión del conocimiento-innovación tecnológica-rutinas organizativas encuentra en el ámbito empresarial el espacio idóneo para la incorporación del conocimiento organizativo a los procesos productivos desde las interacciones personales y ocupacionales entre los actores representativos. Esto permite la articulación de manera dinámica y sostenida, de los procesos de gestión del conocimiento e innovación tecnológica, fundamentados en la optimización de las rutinas, con la intencionalidad de desarrollar un perfil dinámico, participativo y competitivo, a partir de patrones de comportamientos predecibles en cuanto a las actividades y procedimientos que desarrolla.

Referencias

- CASTELLS, M. (2006). **The rise of the network society**. Universidad de Cambridge UK.
- DAFT, R.L.; LEWIN, A.Y. (2005). **Where are the theories for the 'new' organizational forms?** Editorial Essay. *Organization Science*, 4: i-vi. Oxford, UK.
- INGRAM, P. (2005). Knowledge Transfer: a basis for competitive advantage in firms, **Organizational behaviour and human decision processes**, vol. 82 (1), New York. USA.
- MARÍN G., Freddy (2003): La Configuración de Capital Intelectual desde los Estudios de Postgrado en el Marco de la Relación Universidad-Empresa. Tesis Doctoral. La Universidad del Zulia. Facultad de Humanidades y Educación. Programa de Doctorado en Ciencias Humanas. Maracaibo. Estado Zulia.
- MILES, R.E.; SNOW, C. (2006). **Organizing in the knowledge age: Anticipating the cellular form**. *Academy of Management Executive*, 11: 7-24. Oxford.
- NELSON, R.; WINTER, S. (2002). Evolutionary Theorizing in Economics, **Journal of Economic Perspectives**, vol.16, núm. 2. London.
- NONAKA, I.; NISHIGUCHI, T. (2001). **Aparición del Conocimiento**. EE.UU.: Oxford University Press.
- NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. (2001). **The Knowledge Creating Company**, Oxford University Press, New York.
- NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. (2003). **The Knowledge Creating Company**, Oxford University Press, New York.USA.

- PERIS, F.J.; HERRERA, J. (2008): "Diseño de organizaciones en las nuevas formas organizativas y sus implicaciones en los recursos humanos de la empresa", **Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa**, 7, 3, 99-120.
- POLANYI, Michael (1967). **The Tacit Dimensión**. Ediciones Doubleday, New York, USA.
- ROBBINS, Stephens (2005). **Administración**, Ediciones Prentice Hall. México.
- ROMANELLI, E. (1991). The evolution of new organizational forms. **Annual Review of Sociology**, 17, 79-103.
- SMITH CAYAMA, Héliida (2013). La Gestión del Conocimiento y el Diseño Organizacional en el Marco de la Teoría Evolutiva. Tesis Doctoral. Universidad del Zulia. Facultad de Humanidades y Educación. Programa de Doctorado en Ciencias Humanas. Maracaibo. Estado Zulia.
-