



UNIVERSIDAD NACIONAL DE ROSARIO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ESTADÍSTICA
SECRETARIA DE CIENCIA Y TECNOLOGIA E INSTITUTOS DE
INVESTIGACIONES

Resumen Ampliado
Jornadas Anuales
“Investigaciones en la Facultad”
de Ciencias Económicas y Estadística



Caila, María de las Mercedes

Leda, Ayelén

Pérez, Sebastián

Ulla, Verónica

Stanley, Matías

*Instituto de investigación y Asistencia Tecnológica en Administración,
Escuela de Administración*

GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN LAS ORGANIZACIONES. INNOVACIÓN Y SU IMPACTO EN COORDINACIÓN INTERNA¹

Resumen:

Las pequeñas y medianas empresas radicadas en la Región Rosario, realizan aportaciones significativas al desarrollo económico y a la generación de empleo formal. Por sus características encuentran límites para realizar ciertas innovaciones tecnológicas y privilegiar la gestión del conocimiento, atendiendo las modificaciones en la coordinación en su interior. En este marco, es importante señalar las modalidades usuales en la innovación mediante la integración de estrategias externas y fortalecimiento de las capacidades internas de la empresa.

Palabras claves: Convenciones de coordinación. Tecnologías. Empresas de comercialización.

Abstract:

Small and medium-sized companies based in the Rosario Region make significant contributions to economic development and the creation of formal employment. Due to their characteristics, they encounter limitations when it comes to carrying out certain technological innovations and prioritizing knowledge management, taking into account changes in internal coordination. In this context, it is important to point out the usual modalities of innovation through the integration of external strategies and the strengthening of the company's internal capabilities.

Keywords: Coordination conventions. Technologies. Marketing companies.

Objetivos

Este trabajo analiza el estado teórico de componentes que permiten la generación de conocimiento y evalúa las actitudes organizacionales frente a la innovación e incorporación de nuevos conocimientos, considerando los

¹ Trabajo elaborado en el marco del Proyecto (Código: 80020220700208UR), titulado: "Proceso de coordinación interna en las organizaciones, ante la generación y transferencia de conocimiento. Estudio de caso en empresas Pymes de la ciudad de Rosario dedicadas a la comercialización de alimentos", dirigido por Lic. María de las Mercedes Caila.

UNR

dispositivos que facilitan la generación y transmisión de conocimiento al interior de la organización. Asimismo, se ha considerado relevante distinguir el tipo de conocimiento y las acciones que se realicen entendiendo que cualquier modificación replanteará la coordinación interna

Se entiende que la información buscada es en gran medida de naturaleza cualitativa y se constituye en función de los objetivos a alcanzar. Se ha recurrido en una primera instancia a la herramienta de una investigación cualitativa en forma de entrevistas en profundidad para evaluar las interpretaciones sobre los conceptos centrales de las variables dependiente e independiente. El objetivo planteado es analizar, por un lado, en qué medida el entorno contribuye al proceso de innovación, y por otro, cómo la empresa que realiza una innovación resguarda las modalidades de coordinación interna. A partir de la obtención de estos datos, así como la resignificación que se le asigna a las nociones de gestión del conocimiento, innovación, tecnologías, subsidiariamente, se hará uso de herramientas de metodología cuantitativa para los distintos posicionamientos en torno a la incorporación de nuevo conocimiento. Por lo tanto, se utilizarán las herramientas de entrevistas semiestructuradas y encuestas a diversos actores organizacionales. En referencia a las primeras, se intentará diferenciar el posicionamiento de personas con mayor y menor jerarquía dentro de las estructuras formales de cada organización

Metodología y análisis de datos considerados en la investigación

La consideración principal es que el conocimiento y su gestión se relacionan entre sí, y en caso de tener un buen tratamiento, pueden favorecer la innovación que es incorporada en las Pymes de la rama de comercio de alimentos. Toda innovación, aun mínima es necesaria en las Pymes. Para esta constatación se necesita aplicar un enfoque cualitativo principalmente entrevistas semiestructurada abordando las características de los conceptos innovación, tecnología y gestión del conocimiento; y posteriormente se recurre a la metodología cuantitativa para los distintos posicionamientos en torno a la incorporación de nuevo conocimiento; especialmente realizando encuestas.

De modo que se utiliza la metodología cualitativa para señalar las características de la innovación, tecnología y gestión del conocimiento. Las estrategias cuantitativas se aplican posteriormente a fin de ponderar el alcance de estos conceptos, teniendo que vincularse con los dispositivos propios del marco teórico determinado por la Teoría de Convenciones aplicada para la interpretación de la coordinación, ya que facilita el análisis de la lógica interna.

Problemas planteados, principales hipótesis y resultados:

Dado que se reconoce al conocimiento organizacional no solo como un recurso, sino como el más relevante para el logro de objetivos; es prioritario poder comprender las modalidades y condiciones por las cuales los actores y grupos intercambian conocimientos para contribuir colectivamente a logros comunes, siendo necesario determinar qué conocimiento gestionar y cómo



UNR

transferirlo. En este sentido, se ha considerado relevante determinar las modalidades de coordinación interna que están presentes en cada organización, así como determinar si existen dispositivos que facilitan la producción y transmisión del conocimiento innovador, o bien resulten inadecuados a este fin.

La gestión del conocimiento se ocupa de promover la eficiencia y, por tanto, se vincula inexorablemente con los procesos de innovación. En otros términos, coopera con la creación de valor y competitividad general en contextos propios y singulares de cada organización mejorando su estándar de competitividad. Cuando las organizaciones pueden reflexionar sobre los saberes existentes en su interior y sus necesidades concretas, sean actuales o proyectadas potencialmente, pueden efectuar una innovación apropiada. Para esta innovación exitosa es preciso que se consideren las notas relevantes de su entorno como las de sus propias capacidades operativas. A partir de estas premisas es altamente probable que incrementen exitosamente su competitividad y crecimiento en los variados aspectos que cada organización determine para sí misma.

La gestión del conocimiento organizacional tiene un rol central si se pretende que las innovaciones implementadas resulten exitosas. Este éxito, para cristalizar la permanencia y efectividad de los objetivos que se hayan propuesto, debería ser articulado adecuadamente al interior de la organización. Puede suceder que se descuiden los impactos que en lo material y en las representaciones consolidadas existentes en una organización, cualquier modificación tecnológica altere. Y estos efectos exigen a su vez revisar las modalidades existentes en la coordinación colectiva. De modo que la hipótesis consiste en señalar la relación que se produce en la introducción de tecnología, entendida tanto como conocimiento maquinaria, y el impacto que provoca en la gestión y coordinación al interior de las organizaciones.

La supervivencia de las empresas en el mundo contemporáneo, se sostiene mediante una innovación constante, y genera un reto a la gerencia que debe articular y coordinar estos procesos dinámicos y transformadores coordinando en su interior. Por tanto, la innovación eficiente abarca dos procesos diferentes pero coordinados entre sí: uno orientado al producto o servicio y otro, más interno, orientado a los procesos organizacionales coordinando internamente entre actores y dispositivos ordenadores.

Por otra parte, es relevante rescatar desarrollos propios, recorridos prácticos ajenos a los proyectos I+D, o bien fortalecer estos últimos en los espacios correspondientes; ya que se corresponden a problemáticas propias relacionadas al estado socioeconómico, por sobre las exigencias impuestas por la dinámica del mercado que impone la implementación de determinados recursos. En este sentido, se comparte la idea que algunos desarrollos tecnocráticos que se construyen con una mística de la transparencia ocultan la relación real de poder basada en la apropiación y el procesamiento de datos e



UNR

información y en el desarrollo de la manipulación social y la especulación a través de mercados de comportamientos futuros (Zuboff, 2021).

Algunos resultados observados al presente es que los cambios en el entorno y la especialización requerida por los avances tecnológicos, están conduciendo a la empresa a utilizar cada vez más los conocimientos externos. Las empresas crean conocimiento innovador a partir de obtener información del exterior, que complementan con lo que ya conocen los miembros de la organización.

Las pymes socializan el conocimiento en pequeños grupos de trabajo, reuniones formales e informales, por nexos entre vendedores con clientes y con la competencia. De modo que es normal aprovechar las fuentes externas en lo que hace a incorporación de saberes y recursos tecnológicos. Si bien esta incorporación significa innovar, no suele ser acompañada por un proceso integral para compartir ese conocimiento o su implementación plena en la gestión. Al presente no se han observado dispositivos que fortalezcan la innovación integral.

El manejo de los conceptos centrales (como innovación, gestión, tecnología, entre otros) por parte de los directivos de las organizaciones, muestra una extensión más reducida que en el común de los empresarios. La dimensión tiempo suele ser mencionada como una de las dificultades para la realización de algunas tareas y tiene un impacto negativo en la gestión del conocimiento. La mayoría de las organizaciones ha realizado, al menos en los últimos tres años, algún tipo de innovación, pero esto no necesariamente ha provocado una vinculación con una estrategia de gestión o modificación estructural.

A la hora de hablar genéricamente de tecnología y conocimiento, los miembros de las organizaciones PyME y miniPyME contactadas se orientan más a definirlos como técnicas o saberes que aporten a los objetivos planificados de la organización antes que al análisis directamente racional de coste-beneficio. La idea de construcción de conocimiento en común sobrevuela también las significaciones.

Al ser consultadas sobre temas centrales de los procesos de innovación las organizaciones priorizan las estrategias de mercadeo, la colocación de productos, las relaciones con proveedores, con clientes, la incorporación de plataformas y los medios de pago digital. En segundo lugar, queda la innovación en productos que apunten al objetivo planificado de las empresas: sin TACC, veganismo, orgánico, etc. Con todo lo dicho, se impone entonces una clasificación entre las innovaciones que exige el mercado de consumidores en general (plataformas digitales de pago) y en particular (la innovación en productos).

Entre las organizaciones ya consultada, empieza a visibilizarse que las propuestas de innovación no suelen recogerse de manera sistemática (consulta estructurada, espacios de participación institucionalizados) sino de manera informal, a instancias de propuestas individuales informales hacia la gerencia.



UNR

Así se pone de relieve que las formas de conocimiento que son más valoradas son las específicas, cuando forman parte de las habilidades propias del miembro de la organización (trabajador/ra, colaborador/ra) y de su experiencia en la organización y previa a ella.

Corolariamente, las formas de transmisión del conocimiento e innovación más valoradas hasta la publicación de este artículo parecen ser las vinculadas al intercambio de experiencias en conversaciones informales y consolidadas en acuerdos basados en la confianza personal entre los miembros de la organización. Esto demuestra la plena coherencia entre régimen de coordinación interna y gestión de las innovaciones y el conocimiento si se tiene en cuenta que esta dimensión de trato informal y basado en la confianza es la que sustenta mayoritariamente la incorporación de personal en las organizaciones consultadas.

Observaciones de otro talante deberían hacerse sobre los vínculos y selección de proveedores. Aquí, como dijimos más arriba se observan lógicas más eficientistas y centradas en el costo-beneficio que a priori no parecen condecir con las lógicas de informales y de confianza sobre las que se monta gran parte de la formación/incorporación de conocimiento-innovación en las organizaciones hasta aquí consultadas.

De cara al mediano plazo, entendemos que la resolución de esas contradicciones y/o la descripción de sus complejidades emergerá de la expansión de la base de casos en nuestra futura trayectoria investigativa.

Descripción de la novedad y relevancia del trabajo

La gestión del conocimiento ha atravesado diferentes etapas, en las cuales podemos ver que el alto reconocimiento como factor privilegiado para el desarrollo con que cuenta en la actualidad no es el mismo que en otros momentos históricos. Esta gestión encuentra sus antecedentes aplicables en el campo de la administración, en los talleres de análisis y medición de las tareas utilizados para la validación de los diseños productivos, sin que siempre haya una perspectiva de innovación. Estas últimas se irán incorporando gradualmente como señalan los estudios realizados por varias organizaciones como *General Electric*, *Du Pont de Nemours*, entre otras. Se interpretó entonces, que sería suficiente aplicar un programa de formación generalista, pero estos tienen una dimensión tipo universal, abstracta y se implementan sin atender la historia de la organización, cómo interpretar su estructura, su cultura y dimensionar los procesos internos de información. Las organizaciones podían comprenderse como flujos de información entre recursos indispensables y actores; a partir de este punto el aprendizaje se podría reducir en un *feedback*. Esta visión ha sobreestimado el interés de las bases de informaciones dadas en accesos libres tipo *Web*. Se ha demostrado que estas redes sólo son eficaces cuando están vinculadas a actividades de la empresa y son animadas activamente por agentes del conocimiento (Hatchuel et al; 2002).

Para David y Foray (2002) siempre existieron instituciones que fortalecían y organizaban la generación de conocimientos; sin embargo, la expresión economía y organizaciones fundadas en el conocimiento son recientes. Entonces, se debe marcar una ruptura y discontinuidades en relación a los períodos precedentes. El aspecto esencial está constituido por una aceleración sin precedentes del ritmo de creación, acumulación y también de depreciación del conocimiento. Esta tendencia se plasma en particular en una fuerte intensidad del progreso científico y tecnológico.

Entre las primeras elaboraciones concretas de la Gestión del conocimiento, podemos reconocer como pionera a la teoría de los recursos y las capacidades, centrándose en los recursos que las empresas pueden garantizar rendimientos normales sostenibles, incluidos los recursos estáticos, las capacidades dinámicas y el conocimiento. Desde esta perspectiva se pone énfasis en el impacto que esta teoría provoca sobre la naturaleza de la coordinación interna de la empresa, la estructura organizacional, su efectividad y el rol que compete a la gerencia, así como a la asignación de poder y capacidad de decisión. Estos marcos no pueden descuidarse ya que son vitales para que el conocimiento organizacional tenga los efectos esperados y no afecte negativamente (Dabić et al; 2018).

Nonaka y Takeuchi (1999) proponen una teoría para explicar el fenómeno de la creación de conocimiento organizacional, la cual se define como la capacidad de una empresa para crear nuevos saberes y difundirlos en la organización a fin que queden establecidos en productos, servicios y sistemas. Los autores establecen que el conocimiento es creado inicialmente por los individuos dentro de las organizaciones y que el mismo se convierte en conocimiento organizacional a través de combinaciones determinadas.

Peter Senge (2005) considera que los integrantes de una organización son sujetos interactuantes y que cada uno es portador de variados saberes, los cuales son todos relevantes en una construcción colectiva. Para el autor la noción más apropiada de aprendizaje es una que emerge de una interpretación de aspectos culturales de sociedad china y se compondría de dos ideas centrales unificadas. En primer lugar, la noción de estudiar que tiene sentido es la de sumar conocimiento y, en segundo lugar, el ejercicio de practicar constantemente. Entonces, el propósito declarado de la Quinta Disciplina es señalar aspectos que permitan la construcción de una organización inteligente, o colectivo en continuo proceso de aprendizaje.

Esta Quinta Disciplina es el eje central de la organización inteligente de Senge: el Pensamiento Sistémico. Este tiene el propósito de entender el funcionamiento de sistemas complejos. Los hechos aislados y fragmentados son superados por el pensamiento sistémico que invita a ver la realidad en términos de redes de procesos que se extienden en tiempo y espacio. Por lo tanto, los sujetos pueden revisar los procesos en los que participan cotidianamente resignificando los presupuestos invisibles, o Modelos Mentales,

The logo of the Universidad Nacional de Rosario (UNR) is a purple square with the letters "UNR" in white, bold, sans-serif font.

sobre los que están actuando. El pensamiento sistémico y la disciplina de los modelos mentales permiten, entonces, adquirir una mayor conciencia acerca del funcionamiento de la realidad, tanto interna como externa a la organización. Para esto señala la relevancia del dominio personal, que permite la creatividad y coherencia, priorizando resultados. Los otros aspectos son la construcción de una visión compartida y el aprendizaje en equipo.

La innovación significa utilizar el conocimiento para crear productos, servicios o procesos internos que son nuevos para una organización provocando transformaciones sustanciales. De modo que toda innovación tecnológica es el proceso en el cual la empresa crea un nuevo producto, servicio, proceso o modelo de negocio; o mejora los existentes agregando tecnología, es decir, utilizando la tecnología o conocimiento como vehículo innovador. La obra de Schumpeter (1976) sostiene que todo descubrimiento o creación científico-técnica altera el proceso productivo a través de la ruptura de los equilibrios introduciendo nuevos bienes o servicios. Ahora bien, el contexto de innovación es colectivo ya que el innovador está inserto en un contexto socio-organizacional que le precede. Es así que se aborda desde un énfasis en la dimensión sociológica del fenómeno innovativo, evitando cargar sobre el agente individual toda la responsabilidad de la disrupción (Albornoz, 2009). Ello reorienta la reflexión sobre la innovación a la práctica de gestión de dichos espacios colectivos. Así, estas transformaciones también afectan a la administración de la organización innovadora que podría tropezar con problemas de coordinación y control que solo se resolverán a través de estrategias de gestión. Por tanto, la gestión del conocimiento está vinculada a la capacidad de innovación y se condicionan mutuamente.

La innovación y difusión del conocimiento son el proceso de crecimiento, ya que crecer a largo plazo emerge de la acumulación de innovaciones. La segunda idea es que la innovación depende de los incentivos y la protección de los derechos de autor, porque emergen de decisiones de invertir, en especial en investigación y desarrollo. Y por otra parte la destrucción creativa, garantiza que lo obsoleto sea reemplazado por las innovaciones. (Aghion, P et al.; 2021)

Los problemas más comunes a los que se enfrentan las Pymes se relacionan con la limitación de recursos, por lo que pueden tener dificultades para realizar en la mayoría de los casos I+D de modo permanente. Aun así, algunos autores destacan su eficiencia como actores I+D, lo que significa que tienden a producir más patentes y más innovaciones que las grandes empresas. En esta perspectiva, la presencia de algunas actividades formales de investigación y desarrollo en las Pymes puede ser crucial, no sólo como un requisito previo para la innovación interna, sino también como un activo principal para desarrollar habilidades internas relacionadas con la identificación y asimilación del conocimiento procedente de otras fuentes (Sempere Ripoll y Hervás-Oliver; 2010).



UNR

En consecuencia, es factible observar que en el presente la gestión del conocimiento no se comprende como un simple problema de gestión, sino como una crisis del modelo de acción colectiva. Ahora bien, una crisis de la acción colectiva es siempre una doble crisis, una crisis de los conocimientos y una crisis de las relaciones en las organizaciones. En otras palabras, el movimiento de gestión del conocimiento no solo anuncia la necesidad de nuevas herramientas para capitalizar los conocimientos, sino que también señala las necesarias reevaluaciones y transformaciones de las relaciones organizacionales fundamentalmente en su coordinación cuando se introducen innovaciones que alterarán las coordinaciones establecidas entre los actores (Hatchuel et al; 2002).

En este sentido, la dinámica de los mercados también induce a las organizaciones a preocuparse por el conocimiento, porque la expansión de la variedad de los productos y la aceleración pone en cuestionamiento las certezas de las prácticas y el aprendizaje. Así, la gestión del conocimiento no puede solamente introducir nuevos especialistas, sino renovar las formas colectivas de la decisión y de coordinación (Albornoz, 2009). La tecnología es relevante para el desarrollo de una comunidad y está atravesada por valores. El diseño y la creación práctica de los artefactos portan pautas de una cultura determinada.

Referencias Bibliográficas

Aghion, P; Antonin, C y Bunel, S.; (2021); El poder de la destrucción creativa ¿Qué impulsa el crecimiento económico?; Deusto; Centro de Libros PAPP, SLU.Barcelona

Albornoz, M. (2009). Indicadores de innovación: las dificultades de un concepto en evolución. Revista iberoamericana de ciencia tecnología y sociedad, 5(13), 9-25.

Caila; M; Leda, A; Pérez, S y Ulla, V; (2021); Regímenes de coordinación organizacional; Revista Ciencia y Tecnología; Secretaría Ciencia y Técnica de la UNR

Dabić, M; Lažnjak, J; D; Švarc,J, (2018) Intellectual capital, organisational climate, innovation culture, and SME: Evidence from Croatia, Journal of Small Business and Enterprise; 26, N.º 4: 522-544. DOI:10.1108/JSBED-04-2018 en [//www.proquest.com/docview/2268996166?sourcetype=Scholarly%20Journals](http://www.proquest.com/docview/2268996166?sourcetype=Scholarly%20Journals)

David,P. y Foray, D.; (2002) Une Introduction à l'économie et à la société du savoir ; en https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000125502_fre; 10/09/24

Morgan, Gareth.; (1981), Imágenes de la organización; México; Ed. Alfaomega.

Nonaka, I y Takeuchi H; (1999) La organización creadora de conocimiento; Editorial Oxford; México

The logo of the Universidad Nacional de Rosario (UNR) is a purple square with the letters "UNR" in white, bold, sans-serif font.

Krieger, M; (2001); Sociología de las organizaciones; Buenos Aires; Ed.Prentice Hall.

Schumpeter, J. (1976). Teoría del desenvolvimiento económico. México: Fondo de Cultura Económica. 360 pags. Primera edición del alemán 1912

Sempere Ripoll,F y Oliver,J; (2010) ¿Qué explica la innovación en PyMEs? Biblioteca virtual del Dpto. Organización de Empresas. Universidad Politécnica de Valencia. España

Hatchuel,A; Le Masson, P; Weil,B; (2002)De la gestión de los conocimientos a las organizaciones orientadas a la concepción, en Revista Internacional de Ciencias Sociales; N 171; marzo 2002- Unesco

Zuboff, S; (2021), La era de capitalismo de la vigilancia, Paidós, Buenos Aires.