



COLECCIÓN ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

LA VISIÓN DE LA EMPRESA BASADA
EN EL CONOCIMIENTO:

EL MODELO THALEC

María Jesús Moreno Domínguez

7

 GRUPO
EDITORIAL
UNIVERSITARIO

INDICE

Capítulo 1. Introducción a la sociedad del conocimiento.....	19
1.1. Introducción a la nueva economía	19
1.2. La sociedad del conocimiento.	28
1.2.1. La sociedad del conocimiento en Europa.....	28
1.2.1.1. Hacia una Europa basada en la innovación y el conocimiento: <i>e-Europe</i>	29
1.2.1.2. VI Programa Marco Europeo de Investigación de la Unión Europea	30
1.2.2. La sociedad del conocimiento en España.	31
1.2.2.1. El Plan Info XXI del Gobierno español.	32
1.2.2.2. España.es.....	34
1.2.2.3. El Proyecto Logos.....	35
1.2.2.4. El <i>Cluster</i> del Conocimiento en Gestión Empresarial del País Vasco.....	38
1.2.2.5. El Club Intellect.....	39
1.2.2.6. El Centro de Investigación sobre la Sociedad del Conocimiento	39
Capítulo 2. Los activos intangibles como base de la ventaja competitiva	43
2.1. Introducción al capítulo.....	43
2.2. Marco teórico del estudio	44
2.2.1. Las escuelas de pensamiento en Dirección Estratégica .	44
2.2.1.1. Enfoque estructural, racional o de contenido. ...	44
2.2.1.2. Enfoque descriptivo o de proceso	44
2.2.1.3. Enfoque evolutivo o ecológico.	45
2.2.1.4. Enfoque basado en los recursos.	45
2.2.2. La Teoría de los Recursos y las Capacidades.	48
2.2.2.1. Conceptos básicos: recursos y capacidades.....	49
2.2.2.2. Tipología de los recursos y las capacidades	52
2.2.2.3. Los recursos y capacidades estratégicos.	56
2.2.2.4. Limitaciones de la Teoría de los Recursos y Capacidades	61

2.2.2.5. Conclusiones.	62
2.3. Los activos intangibles.	62
2.3.1. Definición de activo intangible.	63
2.3.2. Características de los activos intangibles.	64
2.3.3. Clasificación de los activos intangibles.	67
2.4. El capital intelectual.	68
2.4.1. Capital Humano.	72
2.4.2. Capital Estructural.	72
2.4.3. Capital Relacional.	73
2.5. Conclusiones.	74
Capítulo 3. El conocimiento: recurso estratégico clave en la nueva economía.	75
3.1. La visión de la empresa basada en el conocimiento.	75
3.2. La naturaleza del conocimiento.	78
3.2.1. La dimensión ontológica del conocimiento.	78
3.2.2. La dimensión epistemológica del conocimiento.	78
3.2.2.1. Enfoque representativo.	79
3.2.2.2. Enfoque constructivo.	80
3.3. Definición de conocimiento.	82
3.4. Atributos del conocimiento: su importancia estratégica.	86
3.5. Tipos de conocimiento.	89
3.5.1. Conocimiento explícito y conocimiento tácito.	90
3.5.2. Conocimiento individual y conocimiento organizacional.	91
3.6. Modelos para la creación y transferencia de conocimiento.	94
3.6.1. Hedlund (1994).	94
3.6.2. Nonaka y Takeuchi (1995).	95
3.6.3. Modelo de <i>KPMG Consulting</i> (1996).	100
3.6.4. Revilla y Pérez (1998).	101
3.6.5. Bueno Campos (1999).	105
3.6.6. Modelo PDCA (1999).	106
3.6.7. Modelo KMAT (1999).	107
3.6.8. Goñi Zabala (2000).	109
3.6.9. Modelo de <i>PricewaterhouseCoopers</i> (2001).	111
3.6.10. Pérez López (2002).	112
3.6.11. Rivero Rodrigo (2002).	115

3.7. La Gestión del Conocimiento	116
3.7.1. Introducción	116
3.7.2. Definición	118
3.7.3. Proceso	120
3.7.3.1. Definición del conocimiento clave	121
3.7.3.2. Identificar brechas de conocimiento	121
3.7.3.3. Localizar fuentes de conocimiento	123
3.7.3.4. Obtención de conocimiento	124
3.7.3.5. Estructurar y almacenar el conocimiento	124
3.7.3.6. Transferencia del conocimiento	125
3.7.3.7. Aplicación del conocimiento	126
3.7.3.8. Actualizar y mantener el conocimiento	127
3.7.3.9. Evaluación y medición del conocimiento	127
3.7.4. Enfoques	128
3.7.4.1. Enfoque tecnológico	132
3.7.4.2. Enfoque humano	135
3.7.4.3. Enfoque organizacional	138
3.7.5. Experiencias en Gestión del Conocimiento	147
3.7.5.1. <i>British Petroleum</i>	147
3.7.5.2. <i>Ernst & Young</i>	148
3.7.5.3. <i>Buckman Laboratories</i>	149
3.7.5.4. <i>Texas Instruments</i>	150
3.7.5.5. Otras experiencias	151
3.7.5.6. Conclusiones generales del análisis de las experiencias	152
3.8. Conclusiones	153
Capítulo 4. El aprendizaje en la organización: capacidad fundamental para crear y aplicar conocimiento	155
4.1. Introducción	155
4.2. Concepto y niveles de aprendizaje	156
4.3. El aprendizaje individual	159
4.3.1. Tipos de aprendizaje individual	160
4.4. El aprendizaje en equipo	161
4.4.1. La importancia del trabajo en equipo	162
4.4.2. Las comunidades de práctica	163

4.5. El aprendizaje organizacional.	165
4.5.1. Concepto.	165
4.5.2. Tipos.	167
4.5.3. Las barreras al aprendizaje en la organización.	169
4.6. El aprendizaje interorganizacional.	171
4.6.1. Modelo de aprendizaje interorganizacional.	172
4.6.2. Los <i>clusters</i> del conocimiento.	175
4.7. El diseño de organizaciones capaces de aprender.	175
4.8. Los facilitadores del aprendizaje en la organización: el modelo THALEC.	179
4.8.1. Tecnologías de la información y las comunicaciones.	180
4.8.2. Política de Recursos Humanos.	185
4.8.3. Ambiente o clima de trabajo.	188
4.8.4. Liderazgo.	189
4.8.5. Estructura o diseño organizativo.	194
4.8.6. Cultura organizacional.	196
4.9. Conclusiones.	198
Capítulo 5. La transferencia del conocimiento.	199
5.1. Introducción.	199
5.2. Estudios empíricos sobre la transferencia interna del conocimiento.	199
5.3. Estudios empíricos sobre la transferencia externa del conocimiento.	205
5.4. La comunicación en la empresa.	212
5.4.1. La comunicación interna en la empresa.	212
5.5. El papel de los elementos facilitadores del aprendizaje organizacional en la transferencia del conocimiento.	217
5.5.1. Tecnologías de la información y las comunicaciones.	217
5.5.2. Política de RR.HH.	219
5.5.3. Ambiente o clima de trabajo.	220
5.5.4. Liderazgo.	221
5.5.5. Estructura o diseño organizativo.	222
5.5.6. Cultura organizacional.	222
5.6. Conclusiones.	223

Capítulo 6. La medición del conocimiento	225
6.1. Introducción	225
6.2. Modelos de medición del capital intelectual	226
6.2.1. El Cuadro de Mando Integral (Kaplan y Norton, 1992).	227
6.2.2. <i>Technology Brooker</i> (Brooking, 1996)	232
6.2.3. Modelo de la Universidad de <i>West Ontario</i> (Bontis, 1996).	234
6.2.4. Modelo del <i>Canadian Imperial Bank</i> (Saint-Onge, 1996).	235
6.2.5. El Monitor de Activos Intangibles (Sveiby, 1997)	236
6.2.6. El Navegador de <i>Skandia</i> (Edvinsson y Malone, 1997).	239
6.2.7. Modelo <i>Dow Chemical</i> (1998)	242
6.2.8. Modelo Intellect (Euroforum, 1998)	243
6.2.8.1. Una aplicación práctica: Grupo UNIÓN FENOSA.	248
6.2.9. Modelo de Dragonetti y Roos (1998)	252
6.2.10. Modelo de Bueno Campos (1998)	254
6.2.11. Modelo NOVA (Club Gestión del Conocimiento y la Innovación de la Comunidad Valenciana, 2000). ...	256
6.2.12. Modelo de la <i>American Society for Training and Development</i> (2000)	262
6.2.13. <i>The Value Explorer</i> (Andriessen, 2001).	264
6.2.14. Modelo ABC de las PYMES vascas (<i>Cluster del Cono- cimiento</i> , 2001)	265
6.2.15. <i>Intellectual Capital Benchmarking System</i> (Viedma, 2002)..	266
6.2.16. <i>The ROI of Human capital</i> (Fitz-End, 2002)	269
6.2.17. Resumen de indicadores propuestos por los modelos analizados	270
6.3. Conclusiones y propuesta de indicadores	274
Bibliografía	281