



CURSOS DE VERANO 2002 www.uclm.es/curve2002
(Vicerrectorado de Extensión Universitaria y del Campus de Cuenca)
Universidad de Castilla-La Mancha



GROKIS www.inf-cr.uclm.es/www/grokis
(Group for Research in Organizational Knowledge,
Innovation & Strategy)
Area de Organización de Empresas

Ponencia (4 de julio, jueves, 12,00-14,00)

*‘La Creación de Conocimiento en la
Estrategia de Diversificación Interna’*

Carmen Camelo Ordaz
Profesora Titular de Organización de Empresas
(Universidad de Cádiz)

Patrocinan:

soluziona



 UNION FENOSA

grupo
TECNOBIT

Colaboran:

 Electricidad
Jesús Bárcenas, S.L.



LA CREACIÓN DE CONOCIMIENTO EN LA ESTRATEGIA DE DIVERSIFICACIÓN INTERNA

Profesora: Carmen Camelo Ordaz.

ESTRUCTURA DEL CURSO

- INTRODUCCIÓN
- LA T^a BASADA EN EL CONOCIMIENTO
- UN MODELO TEÓRICO PARA EL ESTUDIO DE LA DIVERSIFICACIÓN INTERNA
- FACTORES QUE INDUCEN A DIVERSIFICAR INTERNAMENTE
- LA DIVERSIFICACIÓN INTERNA EXPLICADA A TRAVÉS DE LOS PROCESOS DE DESARROLLO DE CONOCIMIENTO.

INTRODUCCIÓN: LA ESTRATEGIA DE DIVERSIFICACIÓN INTERNA

- Las empresas diversifican internamente si “sin abandonar enteramente sus actividades productivas, se embarcan en la fabricación de nuevos productos incluyendo productos intermedios, los cuales deben ser suficientemente diferentes de otros que ya la empresa produce, debido a que implican alguna distinción significativa en el programa de producción de la misma“ (Penrose, 1995)

INTRODUCCIÓN: LA ESTRATEGIA DE DIVERSIFICACIÓN INTERNA

- “La estrategia de diversificación interna, es una estrategia de crecimiento buscado, de búsqueda y selección de un nuevo estado a través del desarrollo interno de conocimientos a partir de los cuales las empresas pueden generar un nuevo producto o nuevos negocios, al objeto de poder responder a nuevas oportunidades”

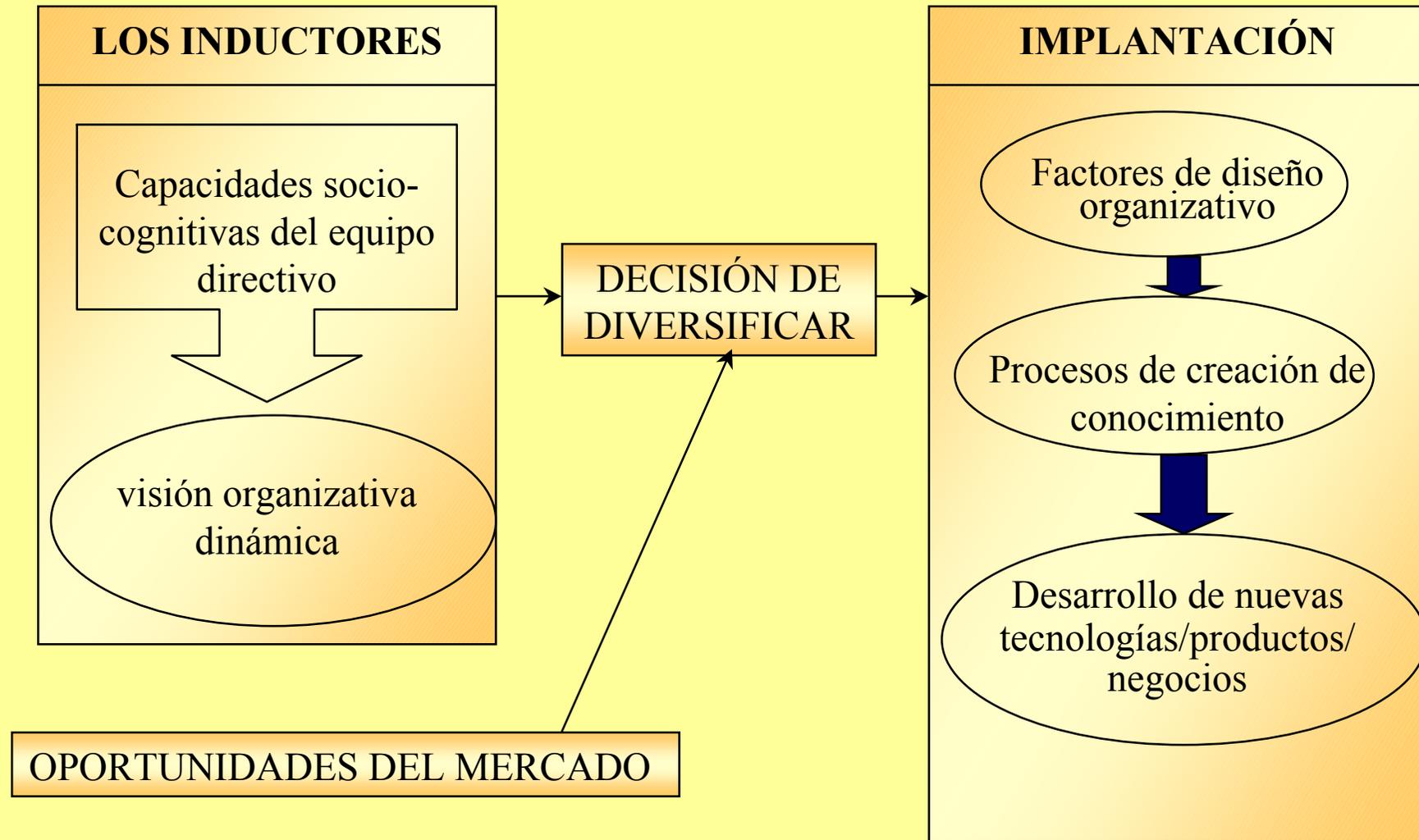
INTRODUCCIÓN: LA ESTRATEGIA DE DIVERSIFICACIÓN INTERNA

OBJETIVO

Combinando dos teorías: TBC y T^a Cognitiva, argumentar dos cuestiones básicas para explicar el fenómeno de la diversificación interna:

- Los incentivos que llevan a las empresas a seleccionarla
- Factores que intervienen en su implantación o desarrollo

MODELO TEORICO : ESTRATEGIA DE DIVERSIFICACIÓN INTERNA



TEORÍA BASADA EN EL CONOCIMIENTO

- Teoría de empresa: existencia, límites, organización interna
- Teoría de V.C: Estrategia de innovación y cambio.
- Elemento común: La teoría de los Costes de transacción no explica la verdadera naturaleza de las empresas.
- Fundamentos y premisas compartidas:
 - Naturaleza de la empresa
 - Recurso estratégico
 - Comportamiento de los individuos
 - Entorno

Tª BASADA EN EL CONOCIMIENTO

PREMISAS

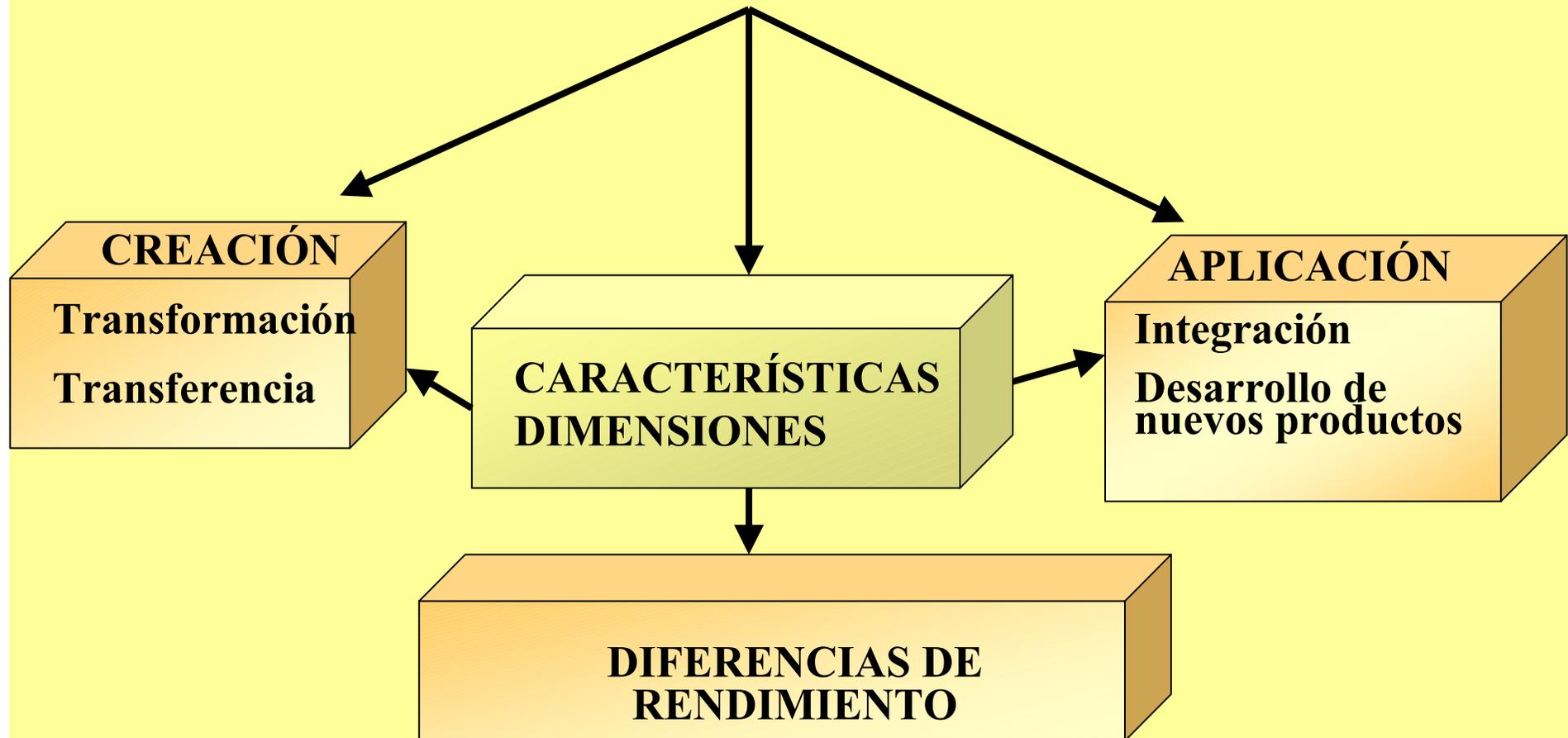
- **Naturaleza de las empresas:** Organizaciones que representan un conocimiento social procedente de la coordinación y el aprendizaje colectivo

*"Las empresas están soportadas por stocks de conocimientos que van a ser producidos y reproducidos en un marco social. Por tanto, las empresas son entidades sociales e históricas distintivas, **portadoras de conocimientos tácitos y de carácter social, que se forman y desarrollan teniendo en cuenta los pasos o caminos que anteriormente han seguido en su desarrollo. Es decir, las empresas son organizaciones sociales especializadas en la creación y transformación de conocimientos**".*

Tª BASADA EN EL CONOCIMIENTO

PREMISAS: El recurso clave: el conocimiento:

¿Que analiza la literatura?



T^a BASADA EN EL CONOCIMIENTO

PREMISAS

- **El comportamiento:** existencia de racionalidad limitada y un comportamiento honesto.
 - Las limitaciones cognitivas implican que dos individuos no pueden poseer idéntico stock de conocimientos
 - las diferencias irreductibles de conocimientos individuales puede hacer que los individuos tengan juicios y expectativas diferentes.

Tª BASADA EN EL CONOCIMIENTO

PREMISAS

El entorno y el comportamiento competitivo:

- Los entornos son hipercompetitivos: alto índice de cambio y discontinuidad: competencia agresiva.
- Las empresas para tener éxito deben ser capaces de aprender continuamente y aplicar sus conocimientos dando respuestas rápidas.
- Las empresas en estos entornos son entidades de comportamiento que buscan encontrar alternativas a sus conocimientos y capacidades
- La estructura del entorno es un elementos endógenos
- Esta habilidad para crear y aplicar conocimientos es fuente de V.C

MODELO DE GENERACIÓN DE CONOCIMIENTOS

★ **Transferencia: conocimiento comunicado desde un agente a otro (entre individuos, grupos, organización)**

Dimensión Ontológica

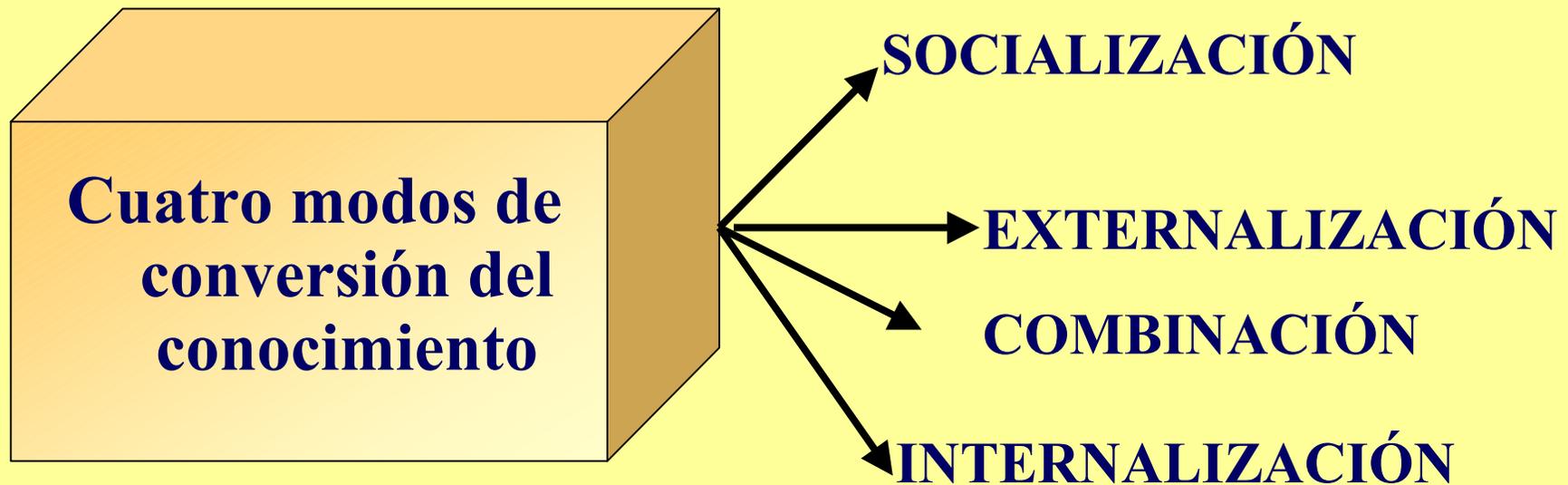
★ **Transformación bidireccional entre el conocimiento tácito y explícito**

★ **Proceso a través del cual el conocimiento se agrega, reconceptualiza e interpreta.**

Dimensión Epistemológica

TRANSFORMACIÓN DEL CONOCIMIENTO

PREMISA: El conocimiento se crea a través de su transformación



SOCIALIZACIÓN: de tácito a tácito



- * Compartir conocimientos tácitos entre diferentes individuos con perspectiva, experiencias, compromiso, distintos: crea confianza y una perspectiva común.**
- * Un instrumento los equipos autoorganizados**
- * Es un aprendizaje a nivel de grupo**

EXTERNALIZACIÓN: de tácito a explícito



- * Se articulan las perspectivas compartidas a través del dialogo y la reflexión colectiva.**
- * Dialogo: proceso a través del cual se construyen conceptos.**
- * El conocimiento tácito del grupo se articula para compartir con otros grupos o la organización**
- * Mecanismos: metáfora, analogía y modelización**

COMBINACIÓN: de explícito a explícito



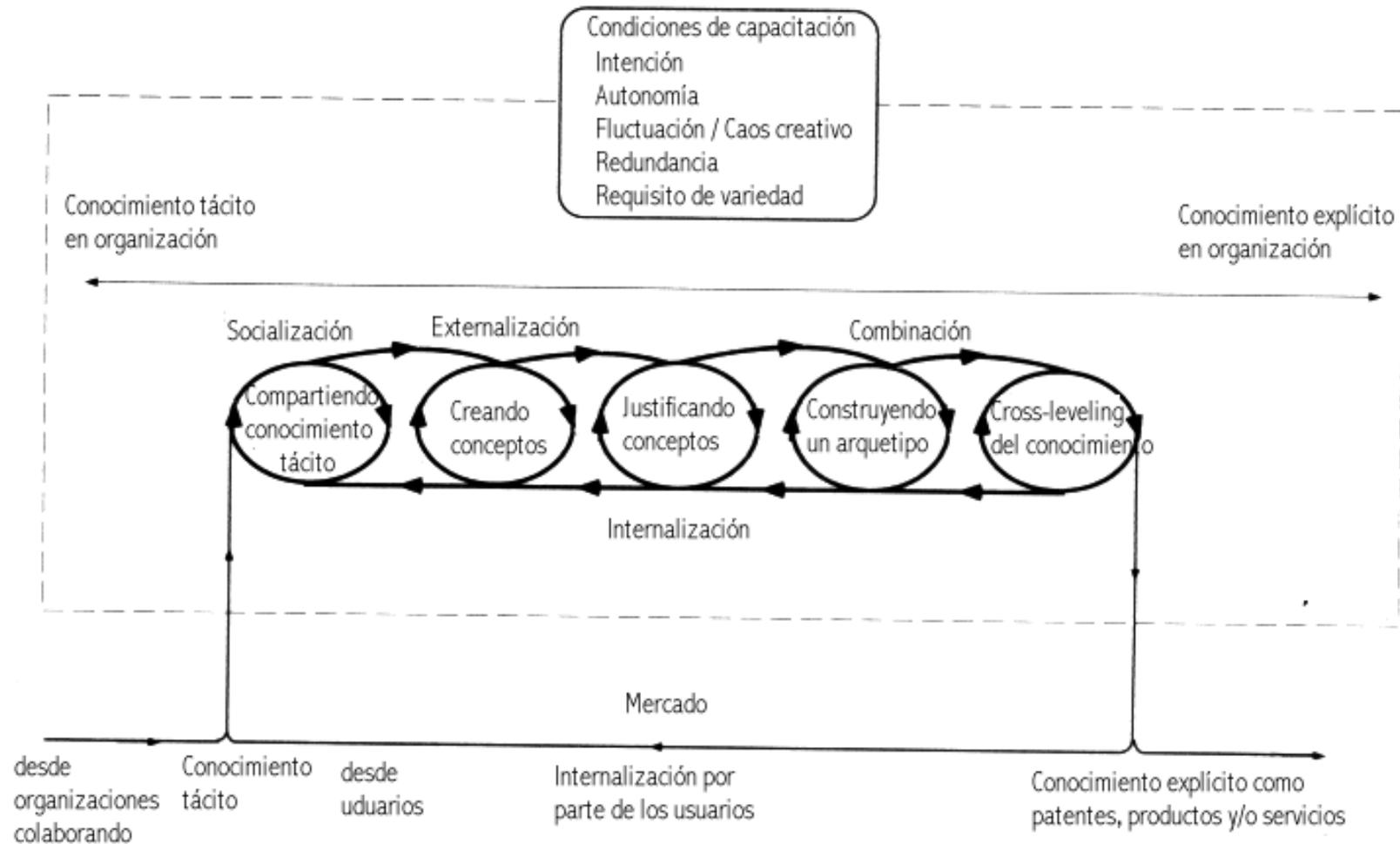
- * Proceso a través del cual se hace sistemático un determinado concepto de producto o tecnología dentro de la organización.**
- * Implica el uso de procesos sociales para combinar diferentes cuerpos de conocimientos explícitos**
- * Mecanismos: reuniones, intercambio de información a través de diferentes soportes.**

INTERNALIZACIÓN: de explícito a tácito



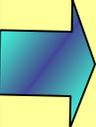
- * Proceso de incorporación de conocimiento explícito dentro del tácito**
- * Se produce cuando el nuevo conocimiento se expande por toda la organización y es aprehendido y aprendido por los empleados**
- * Se incrementa el conocimiento tácito de los miembros de la organización**

UN MODELO ESPIRAL DE CREACIÓN DE CONOCIMIENTOS



Modelo de cinco fases del proceso de creación de conocimiento organizativo

LA INTENCIÓN ORGANIZATIVA



- * Conjunto de aspiraciones de la organización (eslogan, visión)
- * Doble función: Motiva y dirige la acción hacia una estrategia y condiciona la creación de los conocimientos necesarios

LA AUTONOMÍA



- * Elemento motivador para que los individuos creen conocimiento
- * Factor que da impulso al compromiso
- * Equipos auto-organizados

CAOS CREATIVO



- * Factor que Impulsa la evolución
- * Evoca un sentido de crisis: incrementa la tensión
- * Incrementa la incertidumbre y la complejidad

LA REDUNDANCIA



***Entendimiento común: permite compartir e integrar aspectos de sus conocimientos no comunes (Bierly y Chakrabarti, 1996)**

***Solapamiento consciente de información, funciones y responsabilidad**

***Redundancia Informativa: Acelera el proceso de creación de conocimientos:**

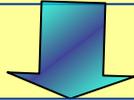
- **Motiva el dialogo facilitando la transferencia de C.T. (Socialización)**
- **Ayuda a conocer otras parcelas funcionales (Externalización)**
- **Reduce el impacto de la jerarquía y su necesidad: procedimientos mas flexibles de coordinación para resolución de problemas**
- **Motiva la mutua confianza entre los miembros**

***Herramientas: equipos competitivos-rotación-equipos de trabajo multifuncionales-libre acceso de información.**

REQUISITO DE VARIEDAD



**¿Cuanta redundancia y caos puede soportar una organización?
¿Es posible estar cualificado en todas las funciones y entender las
diferentes informaciones?**



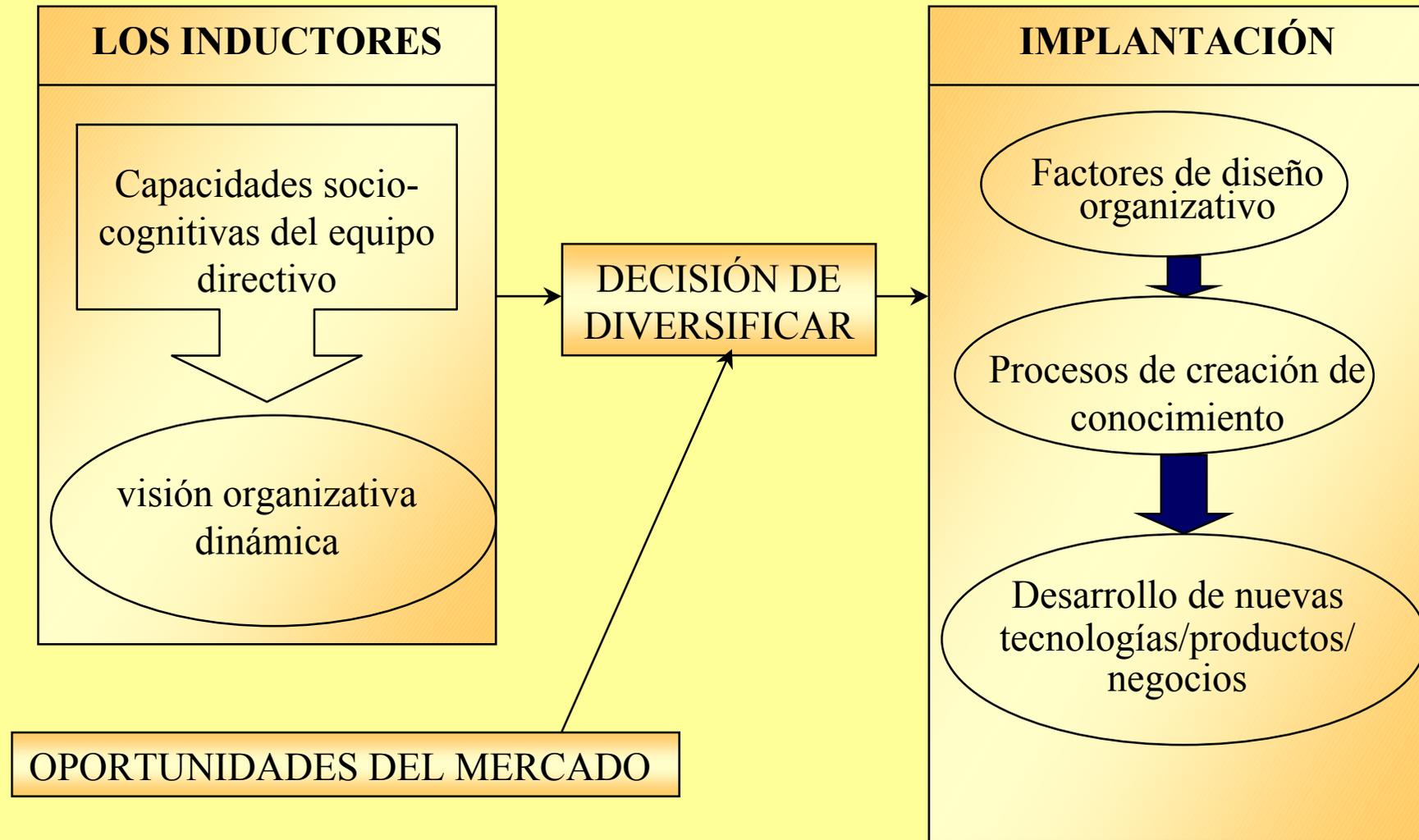
**La diversidad interna de una organización debe poder tratar con
la variedad y complejidad del entorno**



HERRAMIENTAS

- **Distintas unidades organizativas interconectadas con una red de información**
- **Modificar frecuentemente la estructura organizativa reestructurando sistemas divisionales**

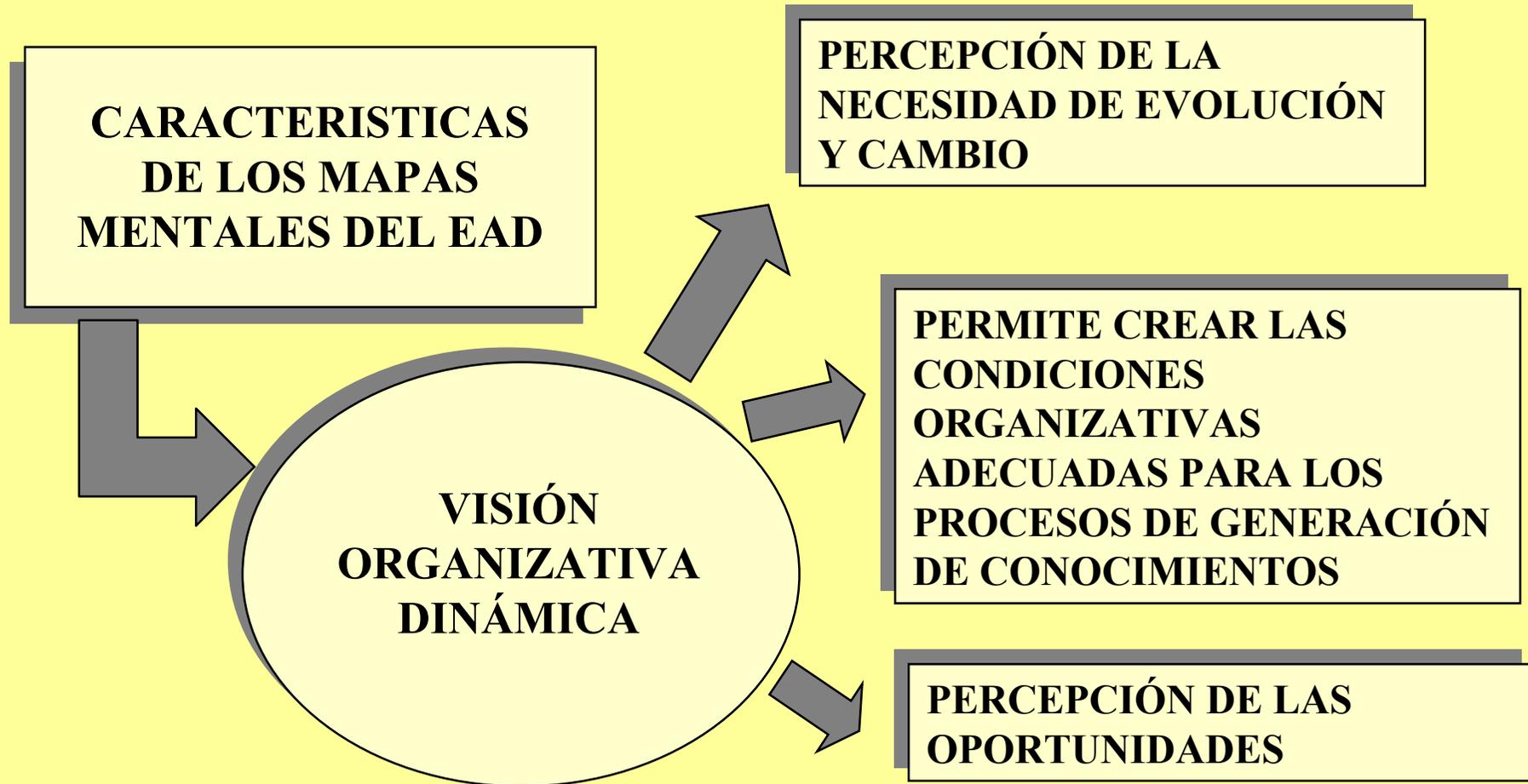
MODELO TEORICO : ESTRATEGIA DE DIVERSIFICACIÓN INTERNA



FACTORES INDUCTORES

- **Dos factores constituyen condición necesaria para incentivar la elección:**
 - **Desarrollo de una visión organizativa dinámica**
 - **El EAD posea algunas capacidades socio-cognitivas necesarias para establecer esta visión organizativa dinámica.**

FACTORES INDUCTORES: VISIÓN ORGANIZATIVA DINÁMICA



FACTORES INDUCTORES: INTENCIÓN ORGANIZATIVA DINÁMICA

- “La premisa de partida es que una visión estratégica dinámica puede inducir al EAD de una empresa a elegir la opción de diversificar, ya que permite cultivar conocimientos y habilidades, que le posibilita no sólo ser competitivos y protagonistas en los mercados de sus negocios actuales, sino poder extenderse a otros negocios que podrían ser pioneros y competitivos en el futuro (Itami y Numagami, 1992; Pavitt, 1991).

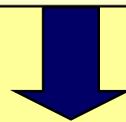
FACTORES INDUCTORES: INTENCIÓN ORGANIZATIVA DINÁMICA

- PRIMERA CUESTIÓN PARA LA INVESTIGACIÓN:

La existencia de una visión estratégica dinámica en una organización constituye un factor determinante que incentiva la elección de una estrategia de diversificación interna

FACTORES INDUCTORES:CAPACIDADES SOCIO-COGNITIVAS

- Las capacidades socio-cognitivas del EAD condicionan el desarrollo de una visión organizativa dinámica.
- El EAD poseen el poder de tomar decisiones estratégicas, como la de diversificar.
- Estas decisiones son tomadas de acuerdo con sus modelos mentales: función de sus valores y experiencias.



El análisis de los modelos mentales del EAD es una cuestión clave para entender sus decisiones

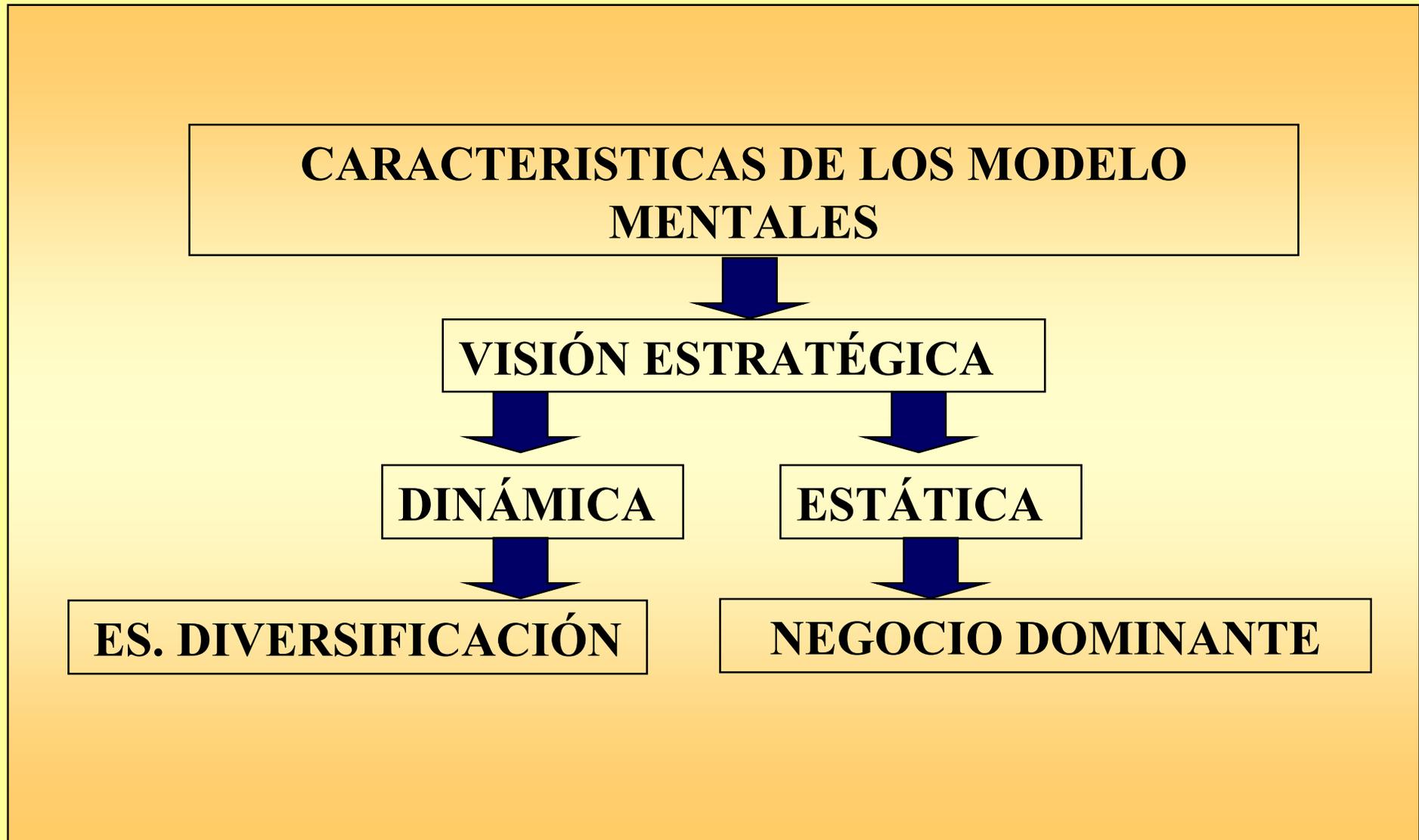
FACTORES INDUCTORES: CARACTERISTICAS SOCIO-COGNITIVAS

- **Papel de los modelos mentales:**
 - **Determinan la información que recibirá atención**
 - **Interpreta el significado de los datos**
 - **Direcciona las acciones organizativas**

Disfuncionalidades de los modelos mentales:

- **Focalidad: visión estrecha**
- **Experiencias pasadas: extrapolar comportamientos**
- **Rigidez: inhibe la flexibilidad requerida**

FACTORES INDUCTORES: CARACTERÍSTICAS SOCIO-COGNITIVAS



FACTORES INDUCTORES: CARACTERÍSTICAS SOCIO-COGNITIVAS

- **SEGUNDA CUESTIÓN PARA LA INVESTIGACIÓN:**

Los mapas mentales del EAD inciden en el carácter dinámico de la visión estratégica de sus organizaciones y por ello en la elección de estrategias de diversificación

FACTORES INDUCTORES:CAPACIDADES SOCIO-COGNITIVAS

DIVERSIDAD:

- **La diversidad del EAD está relacionada con mayores niveles de creatividad e innovación debido a la posibilidad de intercambiar ideas diferentes.**
- **Permite valorar nuevas oportunidades y generación y selección de ideas alternativas**

INVESTIGACIÓN:

Si la diversidad de los modelos mentales del EAD condiciona el carácter dinámico de la Visión Estratégica y por ello influye en la elección estratégica

FACTORES INDUCTORES: CAPACIDADES SOCIO-COGNITIVAS

CONSENSO:

- grado por el que un conjunto diverso de creencias han sido sintetizadas en una comprensión común compartida.
- Esta capacidad debe ser selectiva: bajo nivel en la etapa de análisis de datos e interpretación, alto nivel en la toma de decisión

INVESTIGACIÓN:

El consenso en la toma de decisiones (elección) canaliza la diversidad de perspectivas del EAD hacia decisiones estratégicas dinámicas

IMPLANTACIÓN Y DESARROLLO: ESTRATEGIA DE DIVERSIFICACIÓN INTERNA

- ★ E. DIVERSIFICACIÓN INTERNA: ramificación de dominios de conocimientos y su aplicación a dominios de productos.
- ★ Capacidad de evolución y diversificación: es un proceso constante de construcción y acumulación de nuevos conocimientos sobre los existentes y de transferencia a otros campos de actuación
- ★ **(Burgelman (1983), Bowen et al. (1994), Bowonder y Miyake (1994), Jaskolski (1996), y Riggs et al. (1996); Helfat y Raubitschek; 2000).**

DIVERSIFICACIÓN INTERNA Y CREACIÓN DE CONOCIMIENTO: Condiciones Iniciales.



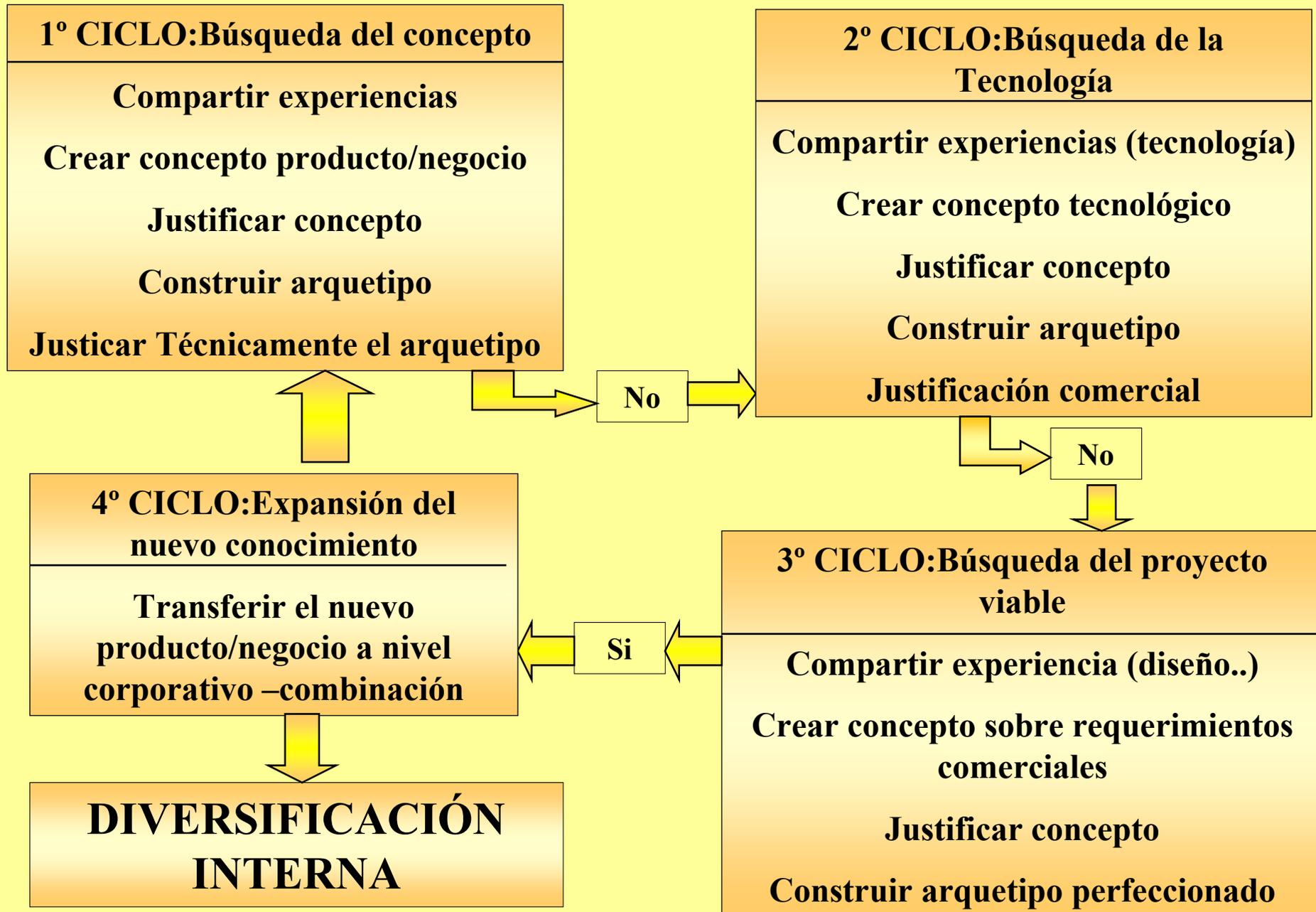
DIVERSIFICACIÓN INTERNA Y CREACIÓN DE CONOCIMIENTO: Condiciones Iniciales.

EQUIPOS INTEGRADOS:

❖ Trabajan sobre una corriente de productos relacionados a través de la combinación de nuevas y viejas tecnologías

❖ En el desarrollo de múltiples generaciones de productos se convierten en los portadores y soportes de un sistema de conocimiento integrado

Proceso de Diversificación Interna



DIVERSIFICACIÓN INTERNA Y CREACIÓN DE CONOCIMIENTO: Etapas

1º CICLO: BUSQUEDA DEL CONCEPTO

- 1ª Etapa: formación de equipos integrados y diversos que interaccionan a través del dialogo y comparten experiencias (socialización)**
- 2ª Etapa: desarrollo de un concepto de producto o negocio consensuado (externalización)**
- 3º Etapa: justificar las características del concepto**
- 4º Etapa: Diseño preliminar de un arquetipo a partir del concepto (combinación)**



**Arquetipo no justificado:
deficiencias técnicas**

DIVERSIFICACIÓN INTERNA Y CREACIÓN DE CONOCIMIENTO: Etapas

2º CICLO: BUSQUEDA DE LA TECNOLOGÍA

- 1ª Etapa: equipos integrados y diversos que interaccionan a través del dialogo y comparten experiencias para resolver dificultades técnicas del arquetipo(socialización)**
- 2ª Etapa: articular el nuevo conocimiento técnico (externalización). El concepto debe expresar la tecnología necesaria para construir el arquetipo**
- 3º Etapa: Desarrollo de una nueva tecnología: combinación del nuevo concepto tecnológico y los conocimientos existentes**
- 4º Etapa: Diseño: Justificación con el concepto de producto**



**Arquetipo no justificado:
deficiencias comerciales**

DIVERSIFICACIÓN INTERNA Y CREACIÓN DE CONOCIMIENTO: Etapas

3º CICLO: BUSQUEDA DEL PROYECTO VIABLE:

actividad de apoyo al producto

- 1ª Etapa: equipos integrados de diversos departamentos (socialización)**
- 2ª Etapa: justificar el concepto y la tecnología del producto a la luz de los estándares de costes y calidad**
- 3º Etapa: proceso de análisis comercial del producto**
- 4º Etapa: Justificación comercial**



Desarrollo de un nuevo producto: diversificación

DIVERSIFICACIÓN INTERNA Y CREACIÓN DE CONOCIMIENTO: Etapas

4º CICLO: EXPANSIÓN Y COMBINACIÓN DE NUEVOS CONOCIMIENTOS

- La estrategia de Diversificación interna necesita de una 4ª etapa.
- En esta etapa se transfieren los nuevos conocimientos generados a toda la organización y se combinan e integración con las bases de conocimientos existentes (Nobeoka y Cusumano, 1997; Helfat y Raubitschek, 2000; Brow y Eisenhardt, 1997; Helfat y Raubitschek, 2000; Meyer y Utterback, 1993; Garud y Kumaraswamy, 1995; Sánchez, 1993; 1995)



Obtención de familias de productos, bifurcación de negocios tradicionales.

DIVERSIFICACIÓN INTERNA Y CREACIÓN DE CONOCIMIENTO: Etapas

Las empresas desarrollan estrategias de diversificación internas cuando además de crear nuevos conocimientos organizativos generan la capacidad de transferirlos a toda la organización y combinarlos con otros existentes

DIVERSIFICACIÓN INTERNA

Programar proyectos que compartan conocimientos-componentes, diseño- y combinen los existentes con los nuevos. Los productos y negocios basados en tecnologías y conocimientos relacionados y ramificados, suministran una mayor oportunidad para crecer

DIVERSIFICACIÓN INTERNA Y CREACIÓN DE CONOCIMIENTO: Etapas

**• TERCERA CUESTIÓN PARA LA
INVESTIGACIÓN:**

***LOS PROCESOS DE GENERACIÓN DE
CONOCIMIENTO ORGANIZATIVO POTENCIAN LAS
ESTRATEGIAS DE DIVERSIFICACIÓN INTERNA***