

Gestión del Conocimiento en España: Perfiles de Utilización y Áreas de Mejora

Francesc Solé Parellada¹, Marc Andreu Bech², Joan Martínez Sánchez³

¹Catedrático de Organización de Empresas, UPC, Soquatre@ictnet.es

²Ingeniero Industrial, COBEGA, S.A., mandreu@cobega.es

³Profesor Asociado de Economía de la Empresa, UPC, beajoan@eresmas.com

RESUMEN

En un marco competitivo global, de fuerte aceleración del proceso de creación de nuevos productos de vida cada vez más corta, y de consumidores cada vez más exigentes, las empresas, más que nunca hasta ahora, intentan conseguir ventajas competitivas duraderas en el tiempo. Sin embargo, las fuentes tradicionales de ventaja ya no son suficientes. La supervivencia y la consecución de ventajas competitivas duraderas pasan ahora por desarrollar capacidades distintivas difíciles de imitar, basadas en el conocimiento y en su gestión.

Esta comunicación resume un proyecto fin de carrera presentado en la ETSEIB (UPC) y basado en datos de un estudio llevado a cabo por el IESE y CapGemini y con el objetivo de sondear qué entienden las empresas por gestión del conocimiento, qué tipos de conocimiento distinguen y cuáles son los mecanismos de gestión adoptados.

1. Introducción.

Los activos del balance de situación e incluso la tecnología, fuentes clásicas de ventaja competitiva, tienen hoy valor de mercado y están disponibles en igualdad de coste y funcionalidad para quienes puedan pagarlas. En estas condiciones, las fuentes tradicionales difícilmente aportarán ahora ventajas competitivas sostenibles. Las empresas que quieran obtener ventajas duraderas, incluso sobrevivir, habrán de desarrollar un “know-how” o manera de hacer idiosincrática propia que no sea fácil de imitar o transplantar fuera del contexto de la propia empresa. En general, lo que hay detrás de una capacidad distintiva propia es conocimiento que la estructura y le da sentido (Bell, 1973; Drucker 1993). Este conocimiento se debe entender como todo lo que sabe la organización, su capacidad para aprender que hace posible su actualización y adecuación a lo que la empresa necesita para competir efectivamente. Se concluye que el conocimiento es un bien empresarial de gran valor estratégico que permite conseguir ventajas competitivas sostenibles, ya que de manera natural tiene tendencia a presentar las características de las capacidades que resultan difíciles de imitar.

Cualquier empresa dispone de conocimiento colectivo relativo a una manera de hacer especial y tiene personal que realizan un trabajo basándose en ciertos conocimientos individuales. Al final, lo que realmente diferencia a una empresa de otra es su conocimiento, el grado en que lo aprovecha y como lo amplía, por generación interna o adquisición externa, cómo lo hace fluir dentro de la empresa desde donde existe a donde es necesario y la disposición de mecanismos para detectar qué conocimiento necesita y no tiene y para cubrir los déficit detectados, es decir, de la gestión que hace del conocimiento.

2. Conocimiento y ventajas competitivas sostenibles.

Se define conocimiento como: lo que permite pasar de una situación en la que se reconoce la existencia de un problema a una nueva más satisfactoria tomando una decisión o realizando una acción (Muñoz Seca y Riverola, 1997).

Las características fundamentales del conocimiento son, según Andreu y Sieber, 1999:

- Es **volátil**. Se almacena en la mente de las personas. Evolucionan en función de los cambios que se producen en sus portadores. Si un trabajador de una empresa la abandona en principio ésta pierde su conocimiento.
- Es **personal**. El conocimiento comienza en las personas y vive en ellas. En el contexto de la definición que se ha adoptado, las personas son los que resuelven los problemas.
- Es **reutilizable** de forma indefinida.
- Permite **aprender**, entender las cosas, y a partir de aquí descubrir otras nuevas, dando lugar a nuevo conocimiento.
- Sirve de **guía para la actuación** de las personas, que lo harán de manera distinta ante una situación dada según el conocimiento de que dispongan en ese momento.
- Se puede **transmitir sin perderlo**.

Cabe preguntarnos si todo el conocimiento es igual o, por el contrario, se puede establecer una tipología que permita distinguir aquellos tipos de conocimiento que tienen mayor importancia en la creación de ventajas competitivas sostenibles en el tiempo. Andreu y Sieber (1999) proponen una clasificación de los conocimientos y señalan que su gestión habrá de hacerse de forma diferente según se trate de uno u otro tipo de conocimiento.

Una primera clasificación, en función de la facilidad con que puede ser transmitido, distingue entre:

- Conocimiento **explícito**: Es aquel que se puede codificar, representándolo de forma aislada a cualquier persona, por ejemplo en un documento escrito u otro soporte, y por tanto transmitir fácilmente. Un ejemplo es el conocimiento necesario para hacer funcionar un editor de textos.
- Conocimiento **implícito**: Es aquel difícil de transmitir, fundamentalmente porque no se dispone de ninguna tecnología o lenguaje que permita representarlo fácilmente y de este modo hacerlo llegar a otras personas convenientemente. Un ejemplo es “saber ir en bicicleta”. Hay que aprenderlo practicando.

Una segunda clasificación distingue entre:

- Conocimiento **individual**: Es aquel conocimiento que puede utilizar un individuo solo. No necesita ser utilizado en coordinación con otros individuos. El ejemplo anterior del conocimiento para saber utilizar un editor de textos ilustra también este tipo de conocimiento. Tiene sentido aunque sólo lo utilice una persona,
- Conocimiento **colectivo**: Es aquel conocimiento que no tiene sentido si no se utiliza en combinación con el de otros individuos. Un ejemplo es el de un equipo de fútbol. Si el extremo sabe mucho de centrar pero no se coordina con el delantero que sabe rematar, no se va a conseguir el objetivo final, el gol.

Por último se puede clasificar el conocimiento desde un tercer punto de vista, según sea útil tanto dentro como fuera de la empresa o por el contrario sólo lo sea dentro:

- Conocimiento **externo**: Aquél que se puede adquirir en el entorno de la empresa, ya sea siguiendo un proceso de formación, o directamente contratando a quien lo posee. Es un conocimiento que tiende a ser de carácter técnico, y que forma parte de un “mercado de conocimientos externos” que asigna un valor a cada uno de estos conocimientos. Un ejemplo es “saber conducir un toro mecánico”.
- Conocimiento **interno**: El conocimiento interno no se puede encontrar en el mercado. Es un conocimiento que se desarrolla en el propio contexto de la empresa y que no tiene valor fuera de la misma. Siguiendo con el ejemplo anterior, un ejemplo de conocimiento interno es “saber conducir el toro mecánico en el almacén específico de la empresa”. Es un conocimiento que fuera de la empresa no tiene ningún valor (cada almacén es distinto), y en cambio en el contexto de la empresa es útil para almacenar los productos más eficientemente.

Una vez definidos los diferentes tipos de conocimiento, la pregunta es ¿Cuáles de ellos contribuyen más a crear ventajas competitivas sostenibles en el tiempo? La durabilidad de las ventajas proporcionadas por los diferentes conocimientos está determinada por la dificultad para ser copiadas por el resto de las empresas. Así, los principales tipos de conocimiento que proporcionan ventajas competitivas sostenibles son implícito, colectivo e interno. El conocimiento implícito debido a su dificultad de transmisión. El conocimiento colectivo porque se sustenta en esquemas de coordinación, cooperación, interacción y comportamiento grupal. El conocimiento colectivo es difícil de imitar porque se basan en el grupo más que en los individuos que los constituyen. Dichos individuos actuarán de forma diferente al integrarse en otros grupos. El conocimiento interno es prácticamente imposible de imitar de manera efectiva, ya que se aprende en el contexto de la empresa concreta y aunque se copie probablemente no tendrá el mismo valor en otra empresa.

En cualquier caso, el conocimiento podrá generar ventajas competitivas sostenibles en el tiempo siempre que sea apreciado por el cliente.

3. Gestión del conocimiento.

Por gestión del conocimiento entenderemos ser consciente de qué conocimiento es necesario, identificar el que no está disponible en la organización y hacer lo necesario para incorporarlo, aprender, y saber aprovechar todo el que ya está disponible utilizándolo donde de verdad es necesario. Con el objetivo de gestionar efectivamente el conocimiento, la organización debe disponer de mecanismos:

- de detección del conocimiento necesario en cada área de la empresa.
- de almacenaje, mediante codificación cuando se trate de los tipos de conocimiento en que esto es posible y mediante otros sistemas, preservación de las personas y grupos depositarios del conocimiento, en los demás casos y actualización del conocimiento ya existente en la empresa.
- que permitan y ayuden a hacer que el conocimiento existente en la empresa fluya desde donde reside hasta donde sea necesario.
- que faciliten la creación o generación del nuevo conocimiento necesario en la organización.

Estos mecanismos deben gestionarse de forma dinámica, a través de diseños ad hoc, su implementación, mantenimiento y adaptación a situaciones cambiantes y su mejora continua. Las personas son el único agente activo capaz de inicial cualquier movimiento encaminado a mejorar la competitividad de la empresa desde el punto de vista de la gestión del conocimiento; por lo tanto gestionarlo implica gestionar seres humanos, con toda la variabilidad y dificultad que esto supone.

Con frecuencia se identifica gestión del conocimiento con almacenamiento, procesamiento y transmisión de la información, conocimiento codificado, usando las nuevas TIC o incluso la gestión de la tecnología misma en tanto que portadora de conocimiento incorporado. Sin embargo, esto excluye algunos tipos de conocimiento más personales e implícitos, difíciles de codificar y distribuir, que hemos visto que son los más interesantes para crear ventajas competitivas sostenibles. La gestión de la tecnología no es la base de la gestión del conocimiento, aunque puede ayudar considerablemente, por ejemplo en la transmisión de conocimiento implícito, videoconferencias, y ayudar también a coordinar el trabajo de equipos, y por tanto a la transmisión y utilización efectiva de conocimiento colectivo.

4. Estudio de la gestión del conocimiento en España. Definición y objetivos.

En el marco conceptual definido en los apartados anterior, a continuación se resume un estudio realizado por la UPC sobre la gestión del conocimiento en las empresas españolas, en el que se han observado los siguientes aspectos:

- Qué entienden nuestras empresas por gestión del conocimiento
- Qué tipos de conocimiento distinguen.
- Cómo trabajan las empresas en España actualmente los diferentes tipos de conocimiento.
- Qué mecanismos de detección, almacenamiento y actualización de conocimiento utilizan.
- Qué mecanismos utilizan para hacer fluir el conocimiento dentro de la empresa.
- Cómo se fomenta el aprendizaje.
- La importancia que dan las empresas en España a la “gestión del conocimiento” y qué entienden por este concepto.
- Descubrir qué aspectos culturales afectan a la gestión del conocimiento en las empresas y como lo hacen.

El estudio se basa en la información proporcionada por una encuesta enviada a los directores generales de 1091 empresas españolas de diferentes sectores, con facturación superior a € 72 millones, unos 12.000 millones de PTA, y plantilla de más de 150 empleados. Respondieron al cuestionario 126 empresas, lo que corresponde al 11,8% de los cuestionarios enviados.

5. Resultados del estudio.

A partir de la pregunta sobre lo que las empresas entendían por gestión del conocimiento se establecieron tres grupos de respuestas que identifican tres tipos de perspectiva diferentes claramente diferenciadas.

La *primera perspectiva* es la de las empresas que identifican la gestión del conocimiento con su explicitación o codificación, el almacenamiento de todo tipo de conocimiento y el tratamiento de la información mediante el uso de tecnologías y sistemas de información. Algunos ejemplos de respuestas textuales dentro de esta perspectiva son:

- “la gestión del conocimiento consiste en la materialización de conocimientos de manera que pueda ser manipulada, almacenada, transmitida y utilizada sin recurrir a la persona que los desarrolló” o
- “Aprovechar la información disponible y hacerla llegar a otras áreas de actividad donde se pueda necesitar para un mejor funcionamiento de la empresa”.

La **segunda perspectiva**, más enfocada en el factor humano y la cultura de la empresa, entiende la gestión del conocimiento como las actividades que intentan optimizar la adquisición y uso de conocimientos, capacidades y experiencia por parte de los empleados individualmente y a nivel grupal a través de la motivación para compartirlos y el cuidado de las personas como portadoras del conocimiento. Algunas definiciones textuales que ejemplifican esta perspectiva son las siguientes:

- “Hacer que las personas pueda acceder al conocimiento necesario de forma ágil y rápida y que las personas compartan y transmitan al resto de la compañía sus conocimientos más valiosos”.
- “Reconocer que el conocimiento o la experiencia acumulable y las formas de hacer (know-how) son un activo muy importante. Cuidar especialmente de las personas depositarias de este conocimiento”.

La **tercera perspectiva**, menos extendida, relaciona directamente la gestión del conocimiento con la medida y administración del capital intelectual. Ejemplos de respuestas textuales que definen esta perspectiva son las siguientes:

- “Gestión y medida del capital intangible o intelectual: humano (competencias, experiencia, etc.), estructural (procesos, patentes, aplicaciones, manuales, etc.) y relacional (alianzas, reputación, cartera de clientes, imagen, etc.)”.
- “ Valoración y administración de la inteligencia, experiencia y comunicación”.

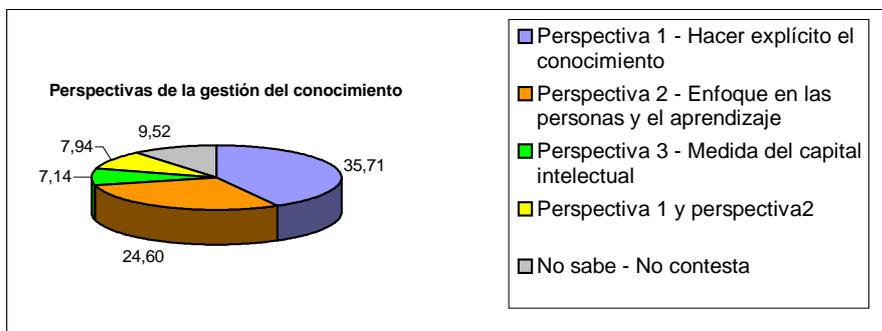


Figura 2: Diferentes formas de ver la gestión del conocimiento.

Algunos cuestionarios presentaban aspectos relacionados con las primeras dos perspectivas y se han agrupado bajo el epígrafe “*Perspectiva 1 y Perspectiva 2*”.

De entre los diferentes tipos de conocimiento, las empresas encuestadas valoran en primer lugar “la experiencia colectiva de equipos”, es decir una combinación de diferentes tipos de conocimiento en la que el interno, el colectivo y el implícito tienen gran importancia. Estos conocimientos obtienen en las encuestas valoraciones superiores a las del conocimiento explícito.

La Tabla 1 muestra las medias de valoración, sobre una puntuación máxima de 7, del conocimiento explícito (bases de datos, manuales de procedimientos, y conocimiento documentado de la experiencia) e implícito (experiencia individual y experiencia de equipos) distinguiendo entre empresas próximas a la perspectiva 1 o a la perspectiva 2.

El tipo de conocimiento y la manera de aprender más valorados están estrechamente relacionados con el conocimiento colectivo. Sin embargo el trabajo de equipo no se valora suficientemente como objetivo de la gestión del conocimiento

	Perspectiva 1	Perspectiva 2	Media
Conocimiento explícito	5,18	4,98	5,06
Conocimiento implícito	5,48	5,56	5,53

Tabla 1: Valoración de los conocimientos explícito e implícito. Estratificación por perspectivas.

En el contexto organizativo, se detecta un grado de conciencia bajo de la necesidad de que sea la dirección de la empresa quien lidere e impulse un cambio hacia una cultura basada en el conocimiento. Por el contrario, las empresas atribuyen una responsabilidad individual considerable a los empleados en la creación de conocimiento. Al mismo tiempo, no se aprecia el reconocimiento de que esta actitud proactiva y de compromiso de la plantilla requiera esfuerzos de motivación desde la dirección y la introducción de contraprestaciones en el sistema de incentivos. En cualquier caso, las empresas que ya han iniciado acciones relacionadas con la gestión del conocimiento tienen un mayor grado de conciencia sobre este aspecto.

La Figura 2 muestra que la mayoría de organizaciones que han realizado algún proyecto sobre gestión del conocimiento lo han hecho desde una vertiente básicamente tecnológica (desarrollando una Intranet, una nueva base de datos, etc.).

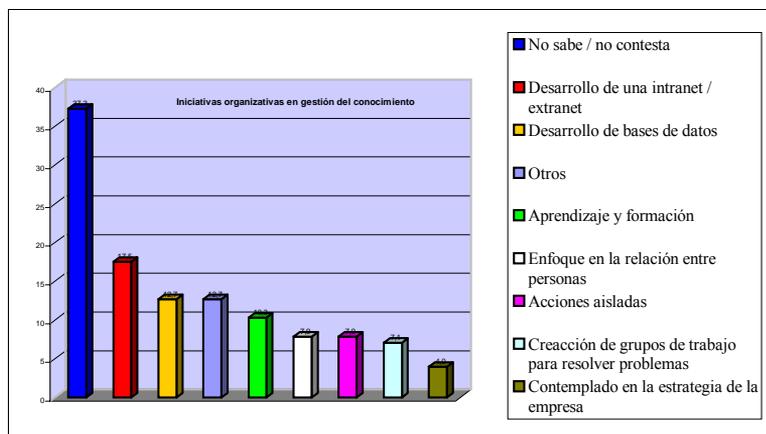


Figura 2: Iniciativas emprendidas en la gestión del conocimiento.

La mayoría de las iniciativas emprendidas dentro de la gestión del conocimiento se relacionan con el uso de herramientas tecnológicas que gestionan el conocimiento explícito. El 40% de empresas encuadradas en la perspectiva 1, destacan haber iniciado desarrollos e instalaciones de herramientas típicas de tecnología de la información (intranets/extranets, bases de datos, data ware-house, etc.) Por el contrario las empresas que adoptan la perspectiva 2, conceden

mayor importancia a acciones aisladas y centradas en las personas y no dan tanta importancia a las herramientas tecnológicas, aunque el porcentaje de utilización es parecido en las dos perspectivas.

La gran mayoría de empresas dispone de bases de datos, de métodos y procedimientos al tiempo que atribuye a estos instrumentos la valoración más baja. Los sistemas para trabajar con el conocimiento implícito son escasos y poco desarrollados. Las empresas encuadradas en la perspectiva 2, más concientes de la existencia de los diferentes tipos de conocimiento y de que las personas son portadoras del conocimiento implícito, tienden a utilizar herramientas y métodos que permitan gestionar el conocimiento sin que, necesariamente, haya que pasar por codificarlo y transmitirlo a partir de la codificación resultante.

La Figura 3 muestra el uso de diferentes formas de localización y aprovechamiento del conocimiento según se trate de empresas con perspectiva 1 o perspectiva 2.

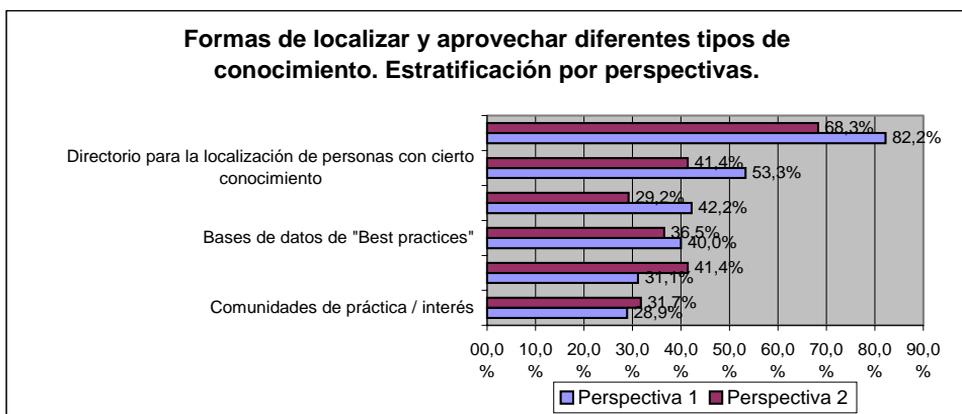


Figura 3: Uso de diferentes formas de localización y almacenamiento del conocimiento.

La Tabla 2 resume algunos resultados encontrados en el estudio según la perspectiva que se tiene de la gestión del conocimiento. Los signos “+” y “-” muestran el grado de acuerdo promedio o de importancia atribuido a los diferentes aspectos según la perspectiva a la cual se han asociado los cuestionarios. En el caso de las dos últimas filas, la tabla indica que perspectivas tienen más peso en diferentes sectores.

6. Conclusiones.

Actualmente las empresas españolas parecen estar en una fase inicial de la gestión del conocimiento al que relacionan muy directamente con el desarrollo y utilización de ciertas herramientas tecnológicas más próximas a la gestión de la información que a la gestión del conocimiento.

Se observa en las empresas la intención de aprovechar el conocimiento que generan y, en general, creen que les puede proporcionar ventajas competitivas, pero en la práctica sólo se gestionan ciertos tipos de conocimiento.

Existe un enfoque principalmente en la gestión del conocimiento codificado, hacia los sistemas de información, y el uso de las herramientas que proporcionan las nuevas TIC. El conocimiento implícito, colectivo e interno, el de mayor potencial de diferenciación y creación de ventaja competitiva duradera, así como los aspectos culturales y el enfoque en las personas como depositarios y creadores de este conocimiento, en la práctica se tiene poco en cuenta, incluso por el sector de empresas que valora estos aspectos como importantes.

Destaca el hecho de que la gestión del conocimiento de mayor valor competitivo, incluso por las empresas que lo valoran, se tenga en cuenta en la estrategia de la empresa sólo de forma muy minoritaria.

El enfoque de gestión a través de la medida del capital intelectual es muy escaso.

La gestión del conocimiento debe basarse en el reconocimiento de la importancia de las capacidades individuales y colectivas de las personas como fuente de ventaja duradera y la implicación y fidelización de la plantilla de la empresa.

Resumen de resultados del estudio según perspectivas.	Perspectiva 1: Gestión de la información y explicitación de conocimiento mediante herramientas tecnológicas	Perspectiva 2: Centrada en las personas y en su motivación para compartir diferentes tipos de conocimiento	Perspectiva 3: Medir el capital intangible de la empresa.
Alta valoración del conocimiento explícito	++	+	++
Alta valoración del conocimiento implícito	+	++	+
Inicio de la gestión del conocimiento a partir del desarrollo y utilización de las diferentes herramientas tecnológicas.	++	+	++
Alta valoración de la fidelidad de los empleados con el objetivo de mantener una buena base de conocimientos	+	++	+
Alta valoración de la importancia de las herramientas tecnológicas.	++	-	++
Utilización de procedimientos de aprendizaje adecuados para conocimiento implícito	-	+	+
Alta preocupación por la dificultad de utilización de la tecnología y su elevado coste.	++	-	+
Conciencia de que la gestión del conocimiento implica un nuevo sistema de incentivos	--	-	--
Sectores: seguros/Entidades financieras, Consumo/Distribución y Transporte y logística	-	+	+-
Sectores: Construcción, Turismo y hostelería, Comunicación, Alta tecnología, Servicios, Energía y Administración pública	+	-	+-

Tabla 2: Resumen de resultados del estudio según perspectivas.

7. REFERENCIAS

- [1]. ANDREU, R., SIEBER, S;(1999) “La gestión integral del conocimiento y del aprendizaje” Economía industrial nº 326.
- [2] ANDREU, R., SIEBER, S.(2000) “Organizational learning and knowledge management. What is the link?” Malhotra, Y. (ED.), Knowledge Management and Business Model Innovation, Hershey, PA: Idea Group Publishing, .
- [3] BELL, P.; (1973)“The coming of post-industrial society: A venture in forecasting” New York: Basic Books.
- [4]. DRUCKER, P.:(1988) “Llega una nueva organización en la empresa” Gestión del conocimiento, Harvard Business Review.
- [5]. MUÑOZ-SECA, B., RIVEROLA, J; (1997) “Gestión del conocimiento” Barcelona, Biblioteca IESE de Gestión de Empresas, Ediciones Folio.