

Conclusiones consolidadas de dos estudios cualitativos en Gestión del Conocimiento

INTRODUCCIÓN

Entre los años 2000 y 2001 el equipo de trabajo de EKD Federation for Enterprise Knowledge Development compuesto por Rafael Suso y Josu Saseta, en colaboración con Tecnum (Universidad de Navarra), realizó el primer estudio sobre la gestión del conocimiento (GC) en empresas de fabricación del País Vasco y Navarra.

En este estudio se obtuvieron una serie de conclusiones relativas a:

- la percepción de la GC por parte de los directivos
- los aspectos generales que les condicionan para dar el salto a la práctica
- los motivos que les impulsaron a desarrollar proyectos en GC
- las oportunidades que vislumbraban aquellas empresas que estaban a punto de comenzar proyectos en GC y sus temores ante dichas prácticas
- los diferentes niveles de práctica que se observaron
- los beneficios alcanzados
- las barreras que se habían encontrado en el desarrollo de los proyectos
- el lugar de la organización donde se había ubicado la responsabilidad de la GC o del desarrollo de los proyectos
- la tecnología de información y comunicación e infraestructura utilizada
- las experiencias prácticas de las empresas y los objetivos genéricos de los diferentes proyectos
- y las lecciones aprendidas en el desarrollo de los proyectos por parte de las empresas

El pilar fundamental de dicho informe son las opiniones y experiencias de directivos

de empresas de fabricación expresadas en entrevistas individuales que usan, están empezando a usar o desean usar la GC.

En un segundo proyecto de investigación, liderado por el Club Gestión de Calidad y realizado por Josu Saseta y Rafael Suso, adicionalmente a las entrevistas abiertas, se validaron las conclusiones del estudio anterior mediante un cuestionario. En el cuestionario se recogían las conclusiones en afirmaciones donde los directivos entrevistados indicaban lo de acuerdo o en desacuerdo que estaban con cada una de dichas conclusiones en una escala Likert modificada. Esta actividad unida a las propias entrevistas abiertas ha permitido recoger una valiosa información de forma que se han podido validar y contrastar las conclusiones del estudio anterior. De esa forma, se ha podido consolidar una serie de conclusiones de empresas de diferentes sectores, cultura, modelo de gestión, tamaño, etc. en el estado español.

Al validar las conclusiones del estudio anterior mediante cuestionario nos encontramos que hay una serie de aspectos sobre los cuales existe un grado de acuerdo tal que se pueden dar por consolidadas; otras conclusiones del primer estudio, en cambio, han sido matizadas o simplemente no se han producido.

Este documento recoge tan sólo los resultados de las encuestas y las conclusiones que de ellas pueden derivarse, debido a que las conclusiones de las entrevistas se recogen en otro documento publicado en el Club Gestión de Calidad denominado *Gestión del Conocimiento en las Organizaciones Españolas*.

ABB TRAFO
AENA
ALCATEL
ALCOA
ARTECHE
CAJA DUERO
CAJA MADRID
CENTRACERO
CIKAUTXO
DANOBAT
DIRECT SEGUROS
ERICSSON
FAES
FAGOR EDERLAN
FAGOR
ELECTRODOMÉSTICOS
FERMAX
FYTASA
GETRONICS
GRUPO URALITA
IBM
INCOSA
INDUSTRIAL SALVA
INFORMATICA EL CORTE
INGLES
ITP
KRAFFT
LKS
MAIER
MAPSA
MEKALKI
MONDRAGÓN
CORPORACIÓN
COOPERATIVA
ORKLI
SCH
SGS GROUP
SIDENOR

50 directivos entre los que se encuentran Directores Generales, Consejeros Delegados, Subdirectores Generales, Directores de Calidad, RH, Producción y Directores Informáticos, coinciden plenamente en que el conocimiento es fuente de ventaja competitiva

ASPECTOS GENERALES

- Los directivos están completamente de acuerdo en que el uso del conocimiento va a ser, si no lo es ya, fuente de ventaja competitiva.
- A pesar de ello, el concepto de GC es un término relativamente nuevo dentro de las empresas excepto para las más avanzadas en sus prácticas.
- La gran mayoría de empresas reconoce que en su sector de actividad la GC tiene significados diferentes, al igual que sucede dentro de muchas de las diferentes áreas de las empresas que aún no han puesto el común sus prácticas.

PERCEPCIÓN Y CONTEXTO DE LA GC

- El incremento de la competencia como consecuencia de la globalización de los mercados, apuntándose expectativas de que dicha competencia se dispare en el futuro, ayuda a no relajarse.
- En los dos últimos años las empresas han emprendido alguna reorganización interna persiguiendo alguno de estos objetivos: incorporar la visión de los clientes a lo largo de la cadena de valor y/o incrementar la flexibilidad de la organización para adaptarse mejor a entornos cambiantes y complejos de gestionar.
- Mejorar se ha convertido en una obligación en el conjunto de las empresas españolas sin excepción alguna, donde trabajar en la mejora a corto plazo es tan importante como trabajar en el aseguramiento de los beneficios futuros. A pesar de ello, existen numerosas empresas donde prima el corto plazo, aspecto que dificulta poner en práctica dicha afirmación.
- Desde las diferentes áreas funcionales entrevistadas se entiende que las mejoras precisan del uso eficaz y eficiente de los recursos puestos a disposición y que dichas mejoras dependen sobre todo de lo que las personas de la empresa puedan aportar.

- En todas las empresas se cita que dicha aportación puede mejorarse significativamente, por lo que el potencial de mejora permite que le dediquen esfuerzos y recursos a los proyectos que persigan la obtención de mejoras en esa línea.
- Las empresas más avanzadas en sus prácticas siempre están de acuerdo en diferente grado que sus empresas se basan fundamentalmente en las personas.
- Se sigue confirmando que cada empresa entiende la GC de una forma diferente. A pesar de coincidencias conceptuales, la forma de articular los proyectos son reflejo de definiciones y necesidades particulares de sus negocios, por lo que las empresas han desarrollado prácticas diferenciadas.
- Los aspectos relacionados con la GC tienen una alta aplicabilidad, según los Directivos encuestados, en todos los sectores de actividad de las empresas que han participado en el estudio. Dicho aspecto no significa que en todos los sectores y empresas tenga una alta aplicabilidad, ya que como en el primer estudio, se entiende que el sector de actividad, el tamaño, la dispersión geográfica y la propia cultura juegan un papel destacado en la valoración de dicha aplicabilidad.
- Sin duda alguna, 50 directivos entre los que se encuentran Directores Generales, Consejeros Delegados, Subdirectores Generales, Directores de Calidad, Directores de RH, Directores Técnicos, ... de empresas líderes nacionales e internacionales, coinciden en que las actividades relativas a la GC ayudan a sus

organizaciones a alcanzar los objetivos estratégicos que persiguen.

- Para los directivos el valor del conocimiento es innegable y la búsqueda de la gestión sistemática de las actividades que comprenden los procesos de compartir y crear conocimiento están legitimadas dentro de las empresas.

Las personas se posicionan como el eje principal a partir del cual las empresas diseñan sus estrategias debido a que no es posible que una empresa implemente una estrategia fuera de su capacidad de creación de conocimiento, a pesar de la constante presión del corto plazo que sufren los directivos

A pesar de que los directivos valoren positivamente la innovación en gestión, las empresas persisten en trabajar con procesos de integración ineficientes

EFQM se destaca como el modelo donde las empresas encuentran sus posibilidades de mejorar en gestión

ASPECTOS QUE CONDICIONAN LA GC

- La innovación en las prácticas en gestión de empresas se valora positivamente. Los directivos son conscientes de que la competencia puede adquirir ventajas estratégicas utilizando nuevas herramientas de gestión como por ejemplo prácticas relacionadas con la GC.
- En términos generales, como mínimo en un 80% de las empresas que han participado en los diferentes estudios, aceptan que su cultura interna condiciona de forma significativa en diferente grado el alcance de los proyectos relacionados con la integración de nuevos conceptos en gestión; como resultado, los directivos consideran que la integración de dichos conceptos es ineficiente en tiempo y que la obtención de los beneficios que pudieran derivarse son menores a los esperados.

MOTIVOS PARA IMPLANTAR PROYECTOS

- En las empresas que llevan trabajando con proyectos relacionados con la GC desde hace varios años, dichos proyectos arrancaron sobre todo porque el equipo de Dirección era consciente de que el camino a seguir por la empresa se encontraba íntimamente ligado a los beneficios que se podían adquirir mediante las actividades relacionadas con la GC.
- En las empresas que aún no han comenzado a desarrollar proyectos en GC, los directivos entienden que el grado de competitividad en su sector y los retos estratégicos que tienen que afrontar les va a forzar a implantar proyectos en GC. Adicionalmente, en general sus prácticas las quieren soportar bajo el modelo de excelencia en la gestión EFQM donde las actividades de GC y aprendizaje se encuentran incluidas a lo largo del modelo.

NIVEL DE PRACTICA

- Se encontraron cuatro niveles de práctica claramente diferenciados:
 1. empresas donde ven oportunidades de mejorar mediante la aplicación de la GC (20-30%)*
 2. empresas que disponen de actividades independientes que pueden agruparse bajo el nombre de GC (40-50%)*
 3. empresas donde la consecución de objetivos estratégicos se ha visto facilitada por la realización de actividades relacionadas con la GC (20-30%)*
 4. empresas que aplican una metodología para gestionar el conocimiento de forma sistemática (5-10%)*

* Los valores incluidos son una aproximación que debería de validarse mediante un estudio cualitativo a nivel nacional. Se incluye una estimación del nivel de práctica de los proyectos de investigación realizados para que los directivos dispongan de una referencia sobre la práctica real. Las empresas de la muestra parten de la misma concepción de que el conocimiento es factor crítico, por lo que es de esperar que en el conjunto de las empresas españolas se den resultados diferentes.

OPORTUNIDADES DE MEJORA Y BARRERAS INICIALES

- De forma genérica podemos decir que las empresas que han realizado proyectos relacionados con la GC han ido buscando objetivos concretos. De los comentarios de aquellas empresas que están a punto de empezar se desprende que más que beneficios concretos, lo que ven son oportunidades de mejora.
- Las empresas que aún no han comenzado a desarrollar proyectos en GC esperan poder mejorar en las siguientes líneas (ordenados por el potencial de la mejora):
 1. Mejora de la satisfacción de los clientes
 2. Mejora de los procesos
 3. Reducción de los tiempos de diseño y lanzamiento de productos/servicios
 4. Mejora del producto/servicio
 5. Aumento de la productividad
 6. Reducción de costes
 7. Aumento del resultado contable

Adicionalmente las empresas esperan mejorar de forma significativa en otros de sus indicadores claves de gestión: SEGURIDAD, IMAGEN y OBRA SOCIAL

- Los temores, barreras iniciales y condiciones indispensables ante la implantación de la GC parecen ser los mismos que se presentan previamente a la implantación de cualquier nueva herramienta de gestión o cuando se abordan procesos de cambio interno, lo que implica un cambio significativo en la forma de pensar y actuar de las personas que componen las organizaciones.

El nivel de práctica indica que las empresas tienen recorrido para mejorar y beneficiarse del desarrollo de proyectos en GC

Inicialmente, los directivos tienen la intención de que los beneficios de los proyectos en GC redunden sobre uno de los principales activos de las empresas: sus clientes

La presión del corto plazo aparece constantemente como barrera para mejorar

Los directivos son conscientes del valor del conocimiento, no obstante, muchos tienen otras prioridades estratégicas

Los beneficios alcanzados se pueden medir utilizando métricas específicas y comprendiendo su comportamiento

- Entre las barreras más importantes se citan las siguientes:

1. Tiempo disponible de las personas
2. Otras prioridades estratégicas de la empresa
3. Falta de metodologías probadas para desarrollar proyectos en GC
4. Falta del conocimiento necesario para poder desarrollar los proyectos

A diferencia del estudio anterior, la baja implicación del equipo directivo y la falta asignación de recursos no se destacaron como barreras para desarrollar proyectos en GC. Lo que indica recogiendo las respuestas del estudio anterior que el tamaño de la empresa y la cultura en gestión de las empresas industriales determina dichas barreras.

BENEFICIOS EN LA IMPLANTACIÓN

- La mayoría de las empresas comenzaron a desarrollar sus proyectos en GC hace más de dos años. Desde entonces han alcanzado beneficios tangibles en las siguientes áreas:
 1. Mejora del índice de satisfacción de clientes
 2. Mejora de los indicadores de calidad
 3. Reducción de los tiempos empleados en los procesos y mejora de los resultados en dichos procesos en términos de productividad y de rentabilidad por persona
 4. Detección de oportunidades de mejora y explotación de dichas oportunidades
- En casi todos los casos, los beneficios alcanzados no se han podido medir de forma directa. Las empresas en general tienen un claro problema de definición de métricas, no tanto las relativas a los proyectos, sino a los impactos de dichos proyectos.
- En todos los casos los directivos esperan alcanzar beneficios superiores a los alcanzados hasta ahora. Los directivos en general siguen apostando por la vía de la socialización del conocimiento individual.

BARRERAS EN LA IMPLANTACIÓN

- Inicialmente, en el proceso de evaluación del potencial de mejora relativo al uso de conceptos relacionados con la GC, la carencia de un enfoque sistemático y una metodología probada ha sido una de las barreras más importante para diseñar y desarrollar proyectos relacionados con la GC. Dicho de otra forma, el problema principal para los Directivos sigue siendo *cómo pasar a la práctica*.
- Motivada por la primera barrera, por un lado en empresas en procesos de centralización y por otro lado en empresas con recursos limitados, el equipo directivo tuvo problemas para explicar exactamente lo que esperaba de los proyectos ya que no tenían respuestas para todas las dudas que se planteaban. Los directivos intentan en este punto de convertir en cultura algo que entienden es crítico en tiempos de alta incertidumbre, *“No hay que dejar que lo que no se pueda hacer, interfiera en lo que se puede hacer.”*
- A la hora de presentar los proyectos, los empleados inicialmente se han mostrado escépticos sobre los resultados de los proyectos. En cualquiera de los casos, el tiempo disponible de las personas participantes en los proyectos ha sido el factor limitativo. En general, siempre ha implicado realizar un esfuerzo extra adicional.
- Las barreras encontradas en términos generales, han sido comunes a cualquier proceso de cambio.

- En algunas empresas el conocimiento se concibe como fuente de poder. En algunos casos sorprende esta circunstancia ya que se revela en pleno desarrollo de los proyectos cuando en el diagnóstico inicial no había sucedido tal cosa.

Cómo pasar a la práctica, ha sido y sigue siendo el mayor interrogante

Los directivos se quejaban de las falsas promesas de las empresas de informática, de la presión de las consultoras en codificar las soluciones con respecto a su modelo y de la falta de rigor de algunos autores en la materia; dichos aspectos han colaborado en la creación de una confusión generalizada con respecto a la GC

Recursos Humanos se ha convertido en el departamento donde más se ubica la responsabilidad de la GC

UBICACIÓN DE LA RESPONSABILIDAD

- Las empresas entrevistadas ubican la responsabilidad de la GC en diferentes áreas de la empresa dependiendo de cual sea su enfoque al respecto. En algunos de los casos la responsabilidad se ha repartido entre varias áreas funcionales:
 1. Recursos humanos
 2. Calidad
 3. Dirección general
 4. Universidad corporativa
 5. Dirección de operaciones
 6. Sistemas de información

En algunos casos se ha creado el puesto de Director de GC. La nueva responsabilidad se ubica en cualquiera de las áreas indicadas anteriormente.

TECNOLOGÍA E INFRAESTRUCTURA

- Las tecnologías de información y comunicación y las infraestructuras disponibles tienen las siguientes características:
 1. adecuada gestión de contenidos
 2. facilitan la gestión del flujo de documentos
 3. facilita el trabajo en equipo
 4. permiten compartir información
- Adicionalmente, se entiende que no se van a producir cambios significativos con relación a las tecnologías que utilizan en la actualidad.
- En todos los casos, la implantación de nuevo software para gestionar contenidos, etc. obliga a modificar procesos y la forma en la que trabajan las personas de la organización.

EXPERIENCIAS EN LA IMPLANTACIÓN DE PROYECTOS

- Las empresas han desarrollado proyectos sobre GC en aquellos procesos críticos para su negocio (ordenados por número de prácticas):
 1. Proceso comercial
 2. Proceso de fabricación de productos y proceso de suministrar servicios
 3. Proceso de diseño y lanzamiento de productos
 4. Proceso de diseño y despliegue de la estrategia de la empresa
- Las empresas han desarrollado prácticas relativas a la transferencia de mejores prácticas, lecciones aprendidas y capitalización del conocimiento interno mediante socialización, es decir, convertir conocimiento individual en conocimiento colectivo.

AUTOR

Josu Saseta lleva desde el año 1998 trabajando en el desarrollo de nuevo conocimiento en innovación en gestión de empresas y colabora de forma habitual con las empresas en la comprensión y solución de problemas que requieren de un planteamiento independiente y un enfoque innovador.

Ha dedicado los últimos cinco años al estudio e investigación de las implicaciones de la economía del conocimiento en la competitividad empresarial; terreno en el que ha desarrollado su actividad como *thinking partner* de grupos empresariales como: ABB, Iberdrola, IBM y SGI.

Ha colaborado con entidades como el Club Gestión de Calidad, el Cluster del Conocimiento del País Vasco, la Universidad de Navarra, etc. y asociaciones empresariales como CEBEK.

En la actualidad Josu Saseta despliega dos procesos clave diseñados durante estos años para que las empresas españolas puedan beneficiarse de la innovación en gestión:

1. proceso de investigación en gestión de empresas
2. proceso colaborativo de integración de nuevas herramientas de gestión

Para dudas y comentarios sobre este informe o cualquier otro tema puede contactar con Josu Saseta en su dirección de correo electrónico josusaseta@wanadoo.es

Sin duda alguna, el objetivo más importante de los proyectos desarrollados ha sido socializar el conocimiento