
La Gestión del Conocimiento y la normalización de sus buenas prácticas.

Carlos Ongallo

Universidad de Extremadura

Resumen

La Gestión del Conocimiento supone una revolución en los planteamientos educativos y tecnológicos. Paralelamente a la aparición de las denominadas *Ciencias Cognitivas*, durante los últimos años, se ha producido un vertiginoso desarrollo de las disciplinas relacionadas con el conocimiento. Según el Massachusetts Institute of Technology, las conocidas como *ciencias cognitivas* están relacionadas con: a) filosofía, b) psicología, c) neurociencias, d) inteligencia computacional, e) lingüística y lenguaje, y f) cultura, cognición y evolución. Son, en suma, las ciencias que han contribuido a la generación de conocimiento en la mente humana; desde términos tradicionalmente filosófico-psicológicos como acción, aprendizaje, condicionamiento, inteligencia, motivación, hasta conceptos de nuevo cuño científico como neurofisiología del dolor, robótica, teoría de la decisión... y que suponen todas ellas un tratamiento exhaustivo, abierto y adecuado al asunto del conocimiento humano. El proyecto que durante dos años hemos venido desarrollando para AENOR para el análisis de la gestión del conocimiento en España, ha ofrecido nuevas vías para saber las demandas de las organizaciones en materia de gestión del conocimiento y sociedad de la información.

Palabras clave: Conocimiento, normalización, desarrollo tecnológico, estrategias de aprendizaje organizativo, calidad, minería de datos.

Clasificación JEL: M13

Abstract

Knowledge Management is a revolution in the educational and technological approaches. Parallel to the appearance of the 'Cognitive Sciences', during the last years, there has been produced a dizzy development of the disciplines related to the knowledge. According to the MIT, the known ones like cognitive sciences are related with: a) philosophy, b) psychology, c) neurosciences, d) computational intelligence, e) linguistics and language, and f) culture, cognition and evolution. They are, in sum, the sciences that they have contributed to the generation of knowledge in the human mind; From traditionally philosophical/ psychological terms as action, learning, conditioning, intelligence, motivation, up to concepts again scientific mold as neurophysiology of the pain, robótica, theory of the decision ... and that suppose all of them an exhaustive treatment opened and adapted to the matter of the human knowledge. We have come developing this project for AENOR, which has offered new routes to know the demands of the organizations as for KM and Information Society.

Key words: Knowledge, standarization, technological progress, Learning Organizations, Quality, Data mining.

JEL Classification: M13

1.- Introducción.

Las organizaciones se encuentran en continuo cambio. Este cambio también afecta a los términos que se emplean en su gestión. De entre todos ellos, aparece el Conocimiento como herramienta estratégica, como arma privilegiada para mejorar el rendimiento, optimizar la información y, en definitiva, unir las dos “D” del puzzle de la gestión: Datos y Diálogo¹. Se necesitan, en consecuencia, nuevas tecnologías y herramientas informáticas conducentes a gestionar eficazmente el conocimiento de las organizaciones.

No es suficiente con que tengamos claras las ideas sobre tendencias y estrategias productivas. La cuestión es: ¿Cómo gestionar el conocimiento de nuestra empresa?, ¿cómo agilizar los procesos de gestión de información de calidad? Los miles de datos almacenados en el cerebro del profesorado esconden un estratégico valor oculto del que no podemos ni debemos prescindir.

Existen avanzadas herramientas informáticas como “Minería de Datos” (*Data Mining*), que permiten descubrir el perfil de nuestros clientes y conocer las relaciones ocultas entre ellas y sus preferencias de compra. Otras técnicas como *Data Mart*, o los sistemas de Gestión Documental son algunas de las herramientas tecnológicas para facilitar la Gestión del Conocimiento, y así poder acceder a un sistema de Business Intelligence, que agilice y mejore nuestra toma de decisiones estratégicas.

Para el análisis global de todas las herramientas, junto con las actitudes de las empresas hacia la gestión (o dirección) del conocimiento, se llevó a cabo un estudio global que abarcó a empresas y organizaciones españolas que estaban desarrollando incipientes procesos de conocimiento en su seno.

1) Conferencia dictada por el Excmo. Sr. D. Luis Petit Herrera, Semana Dintel Meeting-Point. La Habana (Cuba), 28 de noviembre de 2002.

2.- Justificación de un análisis global de la gestión del conocimiento en España.

Según los datos del Directorio Central de Empresa (DIRCE), en España hay 2.813.120 empresas, de las cuales el 99,87% son Pequeñas y Medianas Empresas (hasta 250 empleados). Analizando por separado, el 93,94% del total son microempresas (entre 0 y 9 empleados), el 5,17% son pequeñas (entre 10 y 49 empleados), y el 0,75% son medianas (entre 50 y 2499 empleados). Las empresas grandes (más de 250 empleados) sólo representan el 0,13% del total de las empresas españolas².

Por tal motivo, la Fundación para el Desarrollo de la Ciencia y la Tecnología (FUNDECYT) y la Asociación Española de Normalización y Certificación (AENOR), nos pidieron analizar la situación de la Gestión del Conocimiento como factor de competitividad en el entramado empresarial español representado por las Pymes y las organizaciones que les sirven de apoyo, tales como Universidades, Centros Tecnológicos, Fundaciones, etc..., sobre la base de los pilares estratégicos que definen o acotan esta disciplina.

Dicho estudio, llevado a cabo a lo largo de 2004 y 2005, ha sido financiado por el Ministerio de Industria, Turismo y Comercio, a través de la Secretaría de Estado para la Sociedad de la Información, mediante el Programa PROFIT dentro del marco del Plan Nacional de Servicios para la Sociedad de la Información.

Muchos son los modelos que, a raíz de esta problemática, han visto la luz, tanto en el ámbito de la gestión (Modelo de Gestión del Conocimiento de KPMG Consulting (Tejedor y Aguirre, 1998), Modelo Andersen (Andersen, 1999), Knowledge Management Assessment Tool (KMAT), Proceso de creación del Conocimiento

2) Las Pymes son la principal fuente de riqueza de la economía nacional, tanto por su volumen de actividad como por su dinamismo y capacidad para adaptarse al entorno, así como la principal fuente generadora de empleo.

(Nonaka, Takeuchi, 1995),...), como en el de la medición (Balanced Business Scorecard (Kaplan y Norton, 1.996), Intellectual Assets Monitor (Sveiby, 1997), Navigator de Skandia (Edvinsson, 1992-1996), Technology Broker (Brooking, 1996), Universidad de West Ontario (Bontis, 1996), Canadian Imperial Bank (Hubert Saint-Onge), Dow Chemical, Modelo Intelect (Euroforum, 1998), Modelo Nova (Club de Gestión del Conocimiento de la Comunidad Valenciana), Capital Intelectual (Drogonetti y Roos, 1998), Modelo de Dirección Estratégica por Competencias: El Capital Intangible (Bueno, 1998), Modelo Intellectus (IADE, 2004)...), pero, en la mayoría de las ocasiones, más como un marco conceptual y teórico que como una herramienta de aplicación práctica.

Como ya ha ocurrido en otras ocasiones y disciplinas a lo largo del tiempo, cuando en una materia se llega a cierto nivel de conocimiento se intentan crear estándares o normas que permitan recoger los aspectos más sobresalientes y relevantes de la misma, de tal forma que mediante la aplicación de ese estándar o norma de uso se pueda llegar a desarrollar una aplicación excelente de la misma. Tal es el caso, por ejemplo, de los Sistemas de Gestión y la familia de normas ISO.

En el caso de la Gestión del Conocimiento existe ya un referente de estandarización, a nivel europeo, desarrollado por un panel de expertos de ocho países, entre ellos España representada por FUNDECYT: "La Guía Europea sobre Buenas Prácticas en Gestión del Conocimiento", desarrollada para el CEN (el Comité Europeo de Normalización).

Con la experiencia adquirida en el desarrollo de la guía europea por parte de FUNDECYT y la experiencia de AENOR como entidad *normalizadora* de referencia en España, se pretende desarrollar una adaptación de la misma a las particularidades culturales de las pyme españolas, mediante un panel de expertos que desarrollen "La Guía Española sobre Buenas Prácticas en Gestión del Conocimiento", que permita orientar a los directivos de las Pyme acerca de cómo implantar la Gestión del Conocimiento en sus Organizaciones. Una guía, clara, sencilla y precisa que contenga los pasos a seguir a la hora de abordar una iniciativa de estas características.

Dicho panel de expertos van a configurar el Grupo Específico Temporal de Gestión del Conocimiento (GET-Gestión del

Conocimiento), que estará compuesto por, aproximadamente, 25 miembros de, entre otros:

- UNIVERSIDADES (Expertos en Gestión del Conocimiento a nivel Académico y doctrinal)
- CONSULTORÍAS (Expertos en Gestión del Conocimiento a nivel práctico)
- EMPRESAS (Para dar su punto de vista)
- ADMINISTRACIÓN PÚBLICA (Para dar su punto de vista)
- AENOR (Organismo Nacional de Normalización)
- FUNDECYT (Secretaría Técnica y Expertos en Gestión del Conocimiento)

De este modo, estamos asegurando que el resultado final de la Guía está perfectamente consensuado y que es de aplicación práctica en cualquier tipo de organización, con independencia de su tamaño y actividad.

En este contexto, la justificación de la realización de nuestro estudio adquiere un protagonismo vital, ya que los resultados obtenidos del mismo servirán como apoyo básico y punto de partida, junto a la Guía europea, para que el GET-Gestión del Conocimiento pueda desarrollar su trabajo con una información de gran interés y valor.

3.- Descripción del estudio.

Debido a la amplitud y dispersión del universo poblacional a abordar, se ha desarrollado un cuestionario *on-line* que ha permitido la cumplimentación y captura de las respuestas de forma automática.

Mediante un *e-mailing* se ha contactado con las organizaciones que formaban parte de la muestra, y, a través de una dirección web ([www.fundecyt.es/Gestión del Conocimiento](http://www.fundecyt.es/Gestión%20del%20Conocimiento)), se les ha facilitado un formulario electrónico en el que introducir los datos. Dicho cuestionario, incluía una serie de instrucciones y recomendaciones encaminadas a la correcta cumplimentación del cuestionario, así como a evitar el "efecto deseabilidad" con el objeto de no abordar el análisis desde la perspectiva de lo que les gustaría

ser en un futuro, sino sobre lo que realmente se es en la actualidad.

La utilización de este método se ha revelado de gran eficacia, ya que ha permitido realizar el envío y la recogida de datos con una gran rapidez y limpieza³.

La mayoría de las preguntas han sido formuladas a través de una escala de intensidad likert basada en la percepción que se tiene del asunto (donde "1" es la puntuación más baja y "5" la más alta), combinadas con preguntas de tipo descriptivo y preguntas abiertas para obtener mayor riqueza y profundizar en aspectos más cualitativos. En total, el cuestionario ha estado compuesto por un total de 41 preguntas.

Del mismo modo, el *target* para contestar a las preguntas ha sido una persona con una visión general de toda la empresa o entidad.

Para llevar a cabo el diseño y desarrollo de la investigación, en la elaboración del cuestionario se han utilizado una serie de estudios relativos a Gestión del Conocimiento, Innovación, Capital Intelectual, Recursos Humanos y otros, tanto nacionales como internacionales, y que han servido de soporte. A continuación se detallan:

1. "Estudio sobre la Gestión del Conocimiento en Extremadura. Proyecto KM-EX". Fundación para el Desarrollo de la Ciencia y la Tecnología en Extremadura (FUNDECYT), 2003.
2. "Gestión del Conocimiento en las Entidades de I+DT+I". Federación Española de Entidades de Innovación y Tecnología (FEDIT), 2002.
3. "La Gestión del Conocimiento en España 2001". IESE, Cap Gemini / Ernst & Young.
4. "Estudio sobre la situación actual y las perspectivas de la Gestión del Conocimiento y del Capital Intelectual en España". PricewaterhouseCoopers. 2001.
5. "Situación en España de la Gestión del Talento". Asociación para el Progreso de la Dirección (APD) y Hay Group, 2000.

3) Muestra: 167 empresas y organizaciones españolas de apoyo a la actividad empresarial. Ámbito: España. Fechas de realización: 2005. Diseño y realización: Fundación para el Desarrollo de la Ciencia y la Tecnología en Extremadura (FUNDECYT). Autores: Raúl de Tena Rubio (Fundecyt) y Carlos Ongallo Chancón.

6. Au catalogue Gérons-nous nos connaissances? : Résultats de 'Enquête sur les pratiques de gestion des connaissances, 2001.
7. Panorama des Solutions de la Gestion de la Connaissance. White Paper of Business Interactif.
8. La Gestión de Competencias en la Empresa para el logro de una mayor Ventaja Competitiva. La Importancia de los Mandos Intermedios, 2000.
9. European KM Forum: IST Project No 2000-26393. KM Terminology and Approaches, 2004.
10. Expressions of interest to identify research actions ready for specific programme topics as a basis for the preparation of work programmes for the 6th framework programme for research: Project oriented eWork and Knowledge Management tools incorporating Quality Management, 2004.
11. European KM Forum: IST Project No 2000-26393. Standardised KM Implementation Approach, 2004.
12. European KM Forum: IST Project No 2000-26393. KM Assessment Model and Tool, 2004.
13. European KM Forum: IST Project No 2000-26393. KM Framework, 2004.
14. European KM Forum: IST Project No 2000-26393. Working Paper – EKMF Position Statement on Knowledge Management 'Standardisation', 2004.
15. Le Knowledge Management en France. Résultats de l'enquête - année 2000. Arthur Andersen.
16. Estudio sobre la Gestión del Conocimiento en las Ciudades de la Red Kognópolis. T. Bañegil y R. Sanguino, Universidad de Extremadura (UEX), 2004.
17. Primer Estudio de Infraestructuras y Actitudes ante las Tecnologías de la Información y la Comunicación de Empresarios y Directivos. Instituto Internacional San Telmo, 2004.
18. "Gestión del Conocimiento y Competitividad en la empresa española 2003". IESE, Cap Gemini.
19. Primer Estudio sobre la Gestión de los Recursos Humanos en Extremadura bajo el estándar Investors in People (IIP). FUNDECYT, 2005.

20. Primer Estudio sobre la Situación de las Tecnologías de la Información y la Comunicación en Extremadura. Proyecto STICEX. FUNDECYT, 2005.

4.- La gestión del conocimiento en España.

4.1. Concepto que tienen las organizaciones de la Gestión del Conocimiento.

Se ha analizado dónde se encuentra localizado el conocimiento, con lo que podemos decir que, pese a que todas las fuentes de conocimiento son de suma importancia para las organizaciones estudiadas, éstas conceden mayor valor, especialmente, a las que proceden del propio interior de la misma, siendo más valorado el conocimiento tácito que reside en equipos de personas fruto de su conexión colaborativa.

En cuanto al tipo de conocimiento clave para el desarrollo de la actividad de la organización, al que las entidades analizadas otorgan mayor valor es al que tiene relación con sus clientes, con sus necesidades, preferencias, etc.

A la hora de dar una definición acerca de **qué es Gestión del Conocimiento** para las organizaciones analizadas, se han recogido más de 160 definiciones que pueden ser agrupadas en ocho dimensiones distintas:

1. **Aprendizaje:** Para algunas organizaciones, la Gestión del Conocimiento tiene que ver con la creación de nuevo conocimiento a partir del anterior, mediante un proceso de aprendizaje organizacional continuo a través de la formación y el desarrollo de sus miembros.
2. **Información / Conocimiento:** Otras lo enfocan desde el punto de vista de la conversión de información a conocimiento válido y necesario. Conocimiento que, a través de su administración, debe ser optimizado y puesto a disposición de las personas de forma inmediata en el momento preciso.

3. **Know how, know who y know what / memoria organizativa / experiencia:** Hay quien se centra en la experiencia para trabajar sobre la sabiduría aprendida, en el aprovechamiento del saber hacer para plantear planes de mejora, en la identificación de quién sabe hacer qué a través de un mapa de conocimientos (lo que se sabe y lo que no), apoyándose en un repositorio de conocimiento y aprendizaje de los errores que permita concentrar las fuentes de información y las habilidades de la empresa.
4. **Tecnología:** También nos encontramos con el enfoque tecnológico que nos habla de conocimiento documentado en formato informático, como elemento facilitador de compartición y transmisión de información y conocimiento.
5. **Proceso / procedimientos / metodología / sistema de gestión:** Del mismo modo, aparece el enfoque de gestión de la información y del conocimiento, a través de la implantación y estructuración de un proceso cíclico en el que se convierta el conocimiento implícito en explícito, y el individual en colectivo, a través de la adquisición, documentación, catalogación, búsqueda y extracción del mismo.

Además, se “sugiere” el establecimiento de una serie de procedimientos formalizados que deben dar cobertura a toda la cadena de valor de la organización, configurándose como un sistema de gestión global que permita identificar de forma rápida las necesidades para la optimización de los recursos disponibles.

6. **Resultados /medición:** Una vertiente de interés a la hora de acotar el significado de la Gestión del Conocimiento tiene que ver con los resultados que se esperan obtener de su implantación, así como las posibilidades de medición de estos resultados.

En esencia, la “utilidad” que algunas organizaciones le ven a la Gestión del Conocimiento tiene que ver con la posibilidad de detectar oportunidades de crecimiento y desarrollo, a través de la implantación de sistemas de trabajo más eficientes, que permitan el incremento de la productividad y la reducción de costes. En definitiva, se trata de la resolución de problemas que permitan el acortamiento de plazos en la

toma de decisión, con el fin último de conseguir ventajas competitivas sostenibles que lleven a la excelencia en la gestión.

Algunas organizaciones llegan más allá, y pretenden encontrar en la Gestión del Conocimiento una herramienta que les permita poder medir sus resultados y valorar su capital intelectual.

7. **Personas:** Son muchas las organizaciones que se centran en el aspecto humano a la hora de imaginar la Gestión del Conocimiento.

Cuestiones como gestionar el talento de las personas, con el fin de generar un compromiso que les motive a compartir, gracias a una cultura organizativa que trabaje sobre las aptitudes y actitudes de los empleados, son del máximo interés para un buen número de dirigentes de organizaciones, aun cuando no sean muy grandes.

Generar una filosofía de trabajo en equipo con el fin de optimizar las capacidades de los empleados fomentando el crecimiento y desarrollo tanto de la organización como de sus miembros, es una forma de reducir la rotación no deseada, fuente, sin duda alguna, de una gran fuga de conocimiento organizacional.

8. **Estrategia:** Por último, la Gestión del Conocimiento es también considerada como una herramienta que permite la integración de la globalidad de la organización, replanteando de manera continua y dinámica la redefinición de la misión de la organización, desde un punto de vista holístico.

A la hora de valorar la relevancia y utilidad de cada una de estas características para establecer un sistema que gestione el conocimiento organizacional, las organizaciones analizadas, en primer lugar, consideran imprescindible que la información que está contenida en el sistema esté continuamente actualizada.

La percepción de, al menos el 70% de las organizaciones analizadas, es que la Gestión del Conocimiento no se puede atribuir a un área específica, ya que la captación, almacenaje, distribución y uso del conocimiento es patrimonio de todas las áreas implicadas en el desarrollo de la organización.

4.2. Gestión del Conocimiento y aspectos organizativos.

Respecto a quién debe liderar desde el principio la Gestión del Conocimiento en la organización, casi la mitad, el 48,5% de las organizaciones analizadas, opina que esta función corresponde a la Dirección General.

Del mismo modo, un 44,7% de las organizaciones estudiadas considera que el conocimiento debe ser gestionado por todos los miembros de la organización, de forma parcial y complementaria a su trabajo cotidiano.

El aprovechamiento del conocimiento residente en las personas de la organización a través de la formación interna es la opción más valorada como mecanismo de aprendizaje por las organizaciones preguntadas.

A la hora de pensar en poner en marcha una iniciativa de Gestión del Conocimiento, la principal barrera que se les plantea a las organizaciones consultadas tiene que ver con la dimensión global de esta disciplina, debido a la dificultad que implica el integrar todos los sistemas y estructuras organizativas.

Mientras que sólo existe un número reducido de organizaciones que nunca antes había oído hablar de la temática (8,5%), el 39,17% de las organizaciones analizadas están trabajando, o ya lo han hecho, en al menos un proyecto o iniciativa de Gestión del Conocimiento.

En el caso de las organizaciones que no están desarrollando ninguna iniciativa de Gestión del Conocimiento, un 51,8% del total analizado, tanto si tienen previsto hacerlo como si no, han dado una mayor valoración a la existencia de otras prioridades como principal razón para no iniciar el proceso.

En el caso de las organizaciones estudiadas que, o bien ya han completado al menos un proyecto o iniciativa de Gestión del Conocimiento, o bien están en estos momentos sobre ello, lo cuál supone un 39,17% del total, el principal objetivo perseguido con dicha implantación, el más valorado, es tratar de tangibilizar y optimizar la gestión mediante la promoción de la mejora continua de los procesos de negocio, enfatizando la generación y utilización del conocimiento.

Nuevamente, en el caso de las organizaciones que, o bien ya han completado al menos un proyecto de Gestión del Conocimiento, o bien están en estos momentos sobre ello, el tipo de iniciativa que más están trabajando es la captura y reutilización del conocimiento estructurado.

El 38,9% de las organizaciones estudiadas manifiesta no tener protegido legalmente su conocimiento (patentes,...), mientras que el 42% asegura disponer de una política de seguridad informática (backups,...)

4.3. Cultura, Recursos humanos y herramientas tecnológicas.

En general, las organizaciones analizadas no tienen muy desarrolladas las políticas de RRHH que trabajan sobre el compromiso, la mejora del desempeño organizacional, la contribución de las personas, y la igualdad de oportunidades, ya que no son capaces de dar respuestas claras a preguntas concretas.

Nuevamente, las herramientas de gestión de personas no se han revisado, en grado suficiente, como para favorecer la Gestión del Conocimiento por parte de las organizaciones estudiadas. A este respecto la más trabajada es la Selección de Personal, aunque su valoración también es media.

A nivel global, las herramientas tecnológicas más utilizadas por las organizaciones analizadas para compartir el conocimiento son, en primer lugar, Internet y el correo electrónico...

Un segundo bloque de herramientas valoradas por su uso en la organización serían la implantación de Intranets,.../, de gestión documental, el establecimiento de sistemas de flujo de trabajo o workflow...

Y, finalmente, agruparíamos en este último bloque, como herramientas menos utilizadas por las organizaciones cuestionadas para gestionar el conocimiento, el hecho de disponer de una Extranet,.../ o de herramientas tipo ERP, CRM, Sistemas EIS, etc.

En lo que respecta a las ventajas competitivas que se derivan de la Gestión del Conocimiento, existe un gran número de opiniones que otorgan cierto paralelismo entre la Gestión del

Cuadro 1 Estructura del estudio sobre la gestión del conocimiento en España.

BLOQUE A: INTRODUCCIÓN A LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO.

- Importancia que se otorga a tipos de conocimientos relacionados con el interior/exterior y la persona/equipo/otros soportes.
- Importancia que se otorga a tipos de conocimientos relacionados con clientes, entorno, productos/servicios, competidores, habilidades personales, legislación, procedimientos internos, tecnología, otros.
- Acotamiento al concepto de Gestión del Conocimiento.
- Características deseables de un sistema de GC.
- Área asociada a la GC.

BLOQUE B: ORGANIZACIÓN Y ESTRATEGIA.

- Importancia en problemas de implantación de GC.
- Situación de iniciativas de GC.
- Razones de no iniciativas de GC.
- Objetivos de iniciativas de GC.
- Tipología de proyectos de GC.
- Importancia de tipos de aprendizaje.
- Liderazgo de iniciativas de GC.
- Gestión de iniciativas de GC.
- Protección legal del conocimiento.
- Políticas de Seguridad.

BLOQUE C: CULTURA Y RECURSOS HUMANOS.

- Actuación de la Dirección en cuanto a motivación, liderazgo, implicación...
- Compromiso con las personas de la organización.
- Mejora del desempeño de las personas de la organización.
- Reconocimiento de la contribución de las personas de la organización.
- Desarrollo de igualdad de oportunidades de las personas de la organización.
- Herramientas de gestión de personas para motivar GC.

BLOQUE D: HERRAMIENTAS TECNOLÓGICAS COMO SOPORTE DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO.

- Principales sistemas y herramientas tecnológicas que posibilitan la GC.

BLOQUE E: CRITERIOS DE MEDICIÓN DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO.

- Ventajas competitivas derivadas de la GC.
- Indicadores de Gestión.

BLOQUE F: DATOS GENERALES DE LA ORGANIZACIÓN.

- Número medio de empleados en el último ejercicio.
- Año de fundación.
- Sector en el que opera.
- Facturación en el último ejercicio.
- Datos identificativos (opcionales).

Conocimiento y la Gestión de la Calidad, especialmente en el ámbito de los procesos. En este caso, para el 81% de las organizaciones, la Gestión del Conocimiento influye mucho (37%) o bastante (44%) en la mejora de la calidad total, a través de la racionalización de los procesos y la eficiencia en la gestión de los recursos.

Por último, en el ámbito de los indicadores de gestión, nada menos que el 86% de las organizaciones preguntadas, considera que la Gestión del Conocimiento influye mucho (43%) o bastante (43%) en un mejor uso de los recursos de la organización.

5.- Origen del conocimiento y concepto de gestión del conocimiento.

En cualquier organización, existen diferentes tipos de conocimiento, según el criterio que queramos utilizar. Si atendemos a su procedencia, y partiendo de la persona, nos encontramos con el conocimiento individual, propiedad de una sola persona o individuo, o el conocimiento colectivo, fruto de la interacción sinérgica de una serie de personas o miembros de un equipo, y de propiedad compartida.

5.1. ¿Dónde radica el conocimiento en las empresas?

Del mismo modo, pese a que, en el inicio del ciclo, el primer continente de conocimiento es la persona, una vez que se explicita, dicho conocimiento se puede encontrar en cualquier tipo de soporte, por ejemplo, en manuales, en guías, en procedimientos o rutinas de trabajo, en los procesos, en portales web, en artículos o documentos, etc., procedentes tanto de dentro como de fuera de la organización.

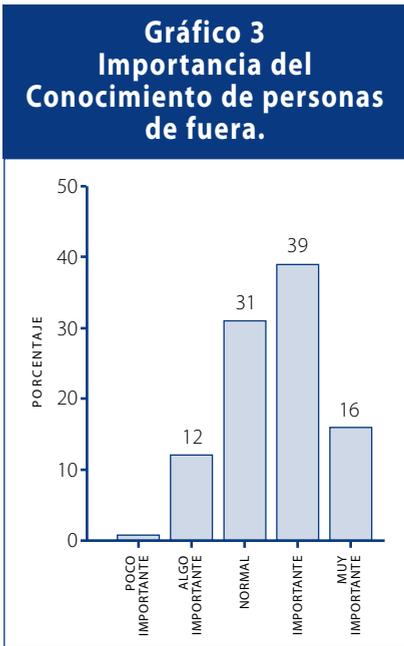
Para conocer cuál es la opinión de las organizaciones analizadas acerca de la procedencia o localización del conocimiento organizativo, y de la importancia que se otorga a cada uno de estos diversos tipos de conocimiento, propusimos valorar las siguientes opciones:



Fuente: Ongallo y De Tena, 2005.



Fuente: Ongallo y De Tena, 2005.



Fuente: Ongallo y De Tena, 2005.



Fuente: Ongallo y De Tena, 2005.

- El conocimiento que reside en manuales, guías, portales web, procedimientos, etc, y que procede del interior de la organización.

- El conocimiento que reside en manuales, guías, portales web, procedimientos, etc, y que procede del exterior de la organización.
- El conocimiento que reside en personas individuales de la organización.
- El conocimiento que reside en personas individuales de fuera de la organización.
- El conocimiento que reside en equipos de personas de la organización.
- El conocimiento que reside en equipos de personas de fuera de la organización.

En este sentido, podemos ver cómo han sido valoradas cada una de las variables planteadas: gráficos 1, 2, 3 y 4.

Las organizaciones valoran sobremanera su propio conocimiento, el que se genera en el interior de la organización, más en términos globales que el que se genera en el exterior. Tanto las instrucciones, datos, cifras, contextos, información sobre clientes, productos, mercados o proveedores son altamente valoradas si provienen especialmente “de dentro”.

En cualquiera de los casos anteriormente expuestos, todas las fuentes de conocimiento son importantes o muy importantes para las organizaciones españolas, especialmente las que proceden del propio interior de la misma, siendo más valorado el conocimiento tácito que reside en equipos de personas fruto de su conexión colaborativa (media: 4,4), frente al conocimiento de personas individuales (media: 4,3). Una vez que, tanto el conocimiento colectivo como el individual, es puesto a disposición de los demás, el que éste se quede en manuales, guías o procedimientos de la propia organización constituye un importante activo, y es más valorado que el que procede del exterior de la misma.

5.2. Por una definición común.

Tratar de sintetizar, en una única definición, las aportaciones de más de 160 organizaciones, es una tarea ardua y compleja, que aún se complica más si hay que darle un significado a un concepto tan poco intuitivo como abstracto como la Gestión del Conocimiento.

Cuadro 2

Dimensiones de la Gestión del Conocimiento.

DIMENSIONES	DEFINICIÓN
APRENDIZAJE.	Para algunas organizaciones, la Gestión del Conocimiento tiene que ver con la creación de nuevo conocimiento a partir del anterior, mediante un proceso de aprendizaje organizacional continuo a través de la formación y el desarrollo de sus miembros.
INFORMACIÓN/ CONOCIMIENTO.	Otras lo enfocan desde el punto de vista de la conversión de información a conocimiento válido y necesario. Conocimiento que, a través de su administración, debe ser optimizado y puesto a disposición de las personas de forma inmediata en el momento preciso.
KNOW HOW, KNOW WHO Y KNOW WHAT/ MEMORIA ORGANIZACIONAL/ EXPERIENCIA.	Hay quien se centra en la experiencia para trabajar sobre la sabiduría aprendida, en el aprovechamiento del saber hacer para plantear planes de mejora, en la identificación de quién sabe hacer qué a través de un mapa de conocimientos (lo que se sabe y lo que no), apoyándose en un repositorio de conocimiento y aprendizaje de los errores que permita concentrar las fuentes de información y las habilidades de la empresa.
HERRAMIENTA DE GESTIÓN (TECNOLOGÍA).	También nos encontramos con el enfoque tecnológico que nos habla de conocimiento documentado en formato informático, como elemento facilitador de compartición y transmisión de información y conocimiento.
PROCESO/ PROCEDIMIENTOS/ METODOLOGÍA/ SISTEMA DE GESTIÓN.	Del mismo modo, aparece el enfoque de gestión de la información y del conocimiento, a través de la implantación y estructuración de un proceso cíclico en el que se convierta el conocimiento implícito en explícito, y el individual en colectivo, a través de la adquisición, documentación, catalogación, búsqueda y extracción del mismo. Además, se "sugiere" el establecimiento de una serie de procedimientos formalizados que deben dar cobertura a toda la cadena de valor de la organización, configurándose como un sistema de gestión global que permita identificar de forma rápida las necesidades para la optimización de los recursos disponibles.
RESULTADOS/ MEDICIÓN.	Una vertiente de interés a la hora de acotar el significado de la Gestión del Conocimiento tiene que ver con los resultados que se esperan obtener de su implantación, así como las posibilidades de medición de estos resultados. En esencia, la "utilidad" que algunas organizaciones le ven a la Gestión del Conocimiento tiene que ver con la posibilidad de detectar oportunidades de crecimiento y desarrollo, a través de la implantación de sistemas de trabajo más eficientes, que permitan el incremento de la productividad y la reducción de costes. En definitiva, se trata de la resolución de problemas que permitan el acortamiento de plazos en la toma de decisión, con el fin último de conseguir ventajas competitivas sostenibles que lleven a la excelencia en la gestión. Algunas organizaciones llegan más allá, al pretender encontrar en la Gestión del Conocimiento una herramienta que les permita poder medir sus resultados y valorar su capital intelectual.
PERSONAS.	Son muchas las organizaciones que se centran en el aspecto humano a la hora de imaginar la Gestión del Conocimiento. Cuestiones como gestionar el talento de las personas, con el fin de generar un compromiso que les motive a compartir, gracias a una cultura organizativa que trabaje sobre las aptitudes y actitudes de los empleados, son del máximo interés para un buen número de dirigentes de organizaciones, aun cuando la dimensión de las mismas no sea demasiado grande. Generar una filosofía de trabajo en equipo con el fin de optimizar las capacidades de los empleados fomentando el crecimiento y desarrollo tanto de la organización como de sus miembros, es una forma de reducir la rotación no deseada, fuente, sin duda alguna, de una gran fuga de talento y conocimiento organizacional.
ESTRATEGIA.	Por último, la Gestión del Conocimiento es también considerada como una herramienta que permite la integración de la globalidad de la organización, replanteando de manera continua y dinámica la redefinición de la misión de la organización, desde un punto de vista holístico.

Tras el análisis, se han podido extraer una serie de dimensiones que agrupan los diferentes enfoques aportados por cada una de las organizaciones. Una combinación de todos ellos, tal vez nos ayude a plasmar una definición común.

En principio, y por tratar de acotar el concepto, nos referiremos, en todo momento, a la Gestión del Conocimiento organizacional, es decir, todo aquel que, de una manera o de otra, tiene que ver con el entorno de la propia organización.

En el siguiente cuadro, presentamos las aportaciones realizadas: cuadro 2.

6.- Características deseables de un Sistema de Gestión del Conocimiento.

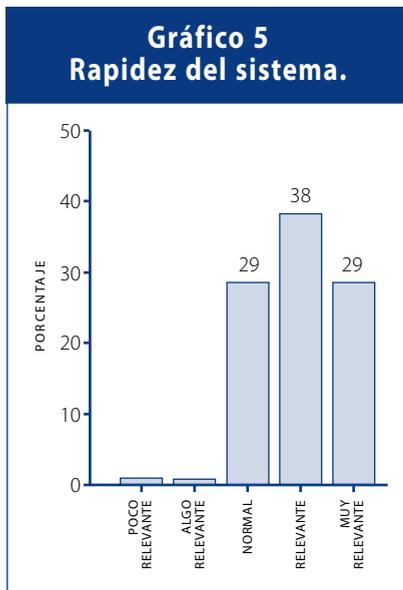
Una vez determinados los tipos de conocimiento de mayor relevancia e interés para las organizaciones analizadas, así como qué significado le dan al concepto de Gestión del Conocimiento, nos ha parecido interesante plantearles imaginar qué características deben definir un "sistema" de Gestión del Conocimiento. Es preciso reseñar que, al hablar de "sistema" no nos estamos refiriendo a tecnología, sino, tal y como lo define el Diccionario de la Real Academia Española, a un conjunto de reglas o principios sobre una materia racionalmente enlazados entre sí para contribuir a un determinado objetivo, o, en otras palabras, a nivel conceptual cuáles deben ser las características o los principios básicos genéricos que, en una organización, deben permitir que el conocimiento pueda ser captado, almacenado, distribuido, compartido y usado.

Para ello, les planteamos las siguientes posibilidades:

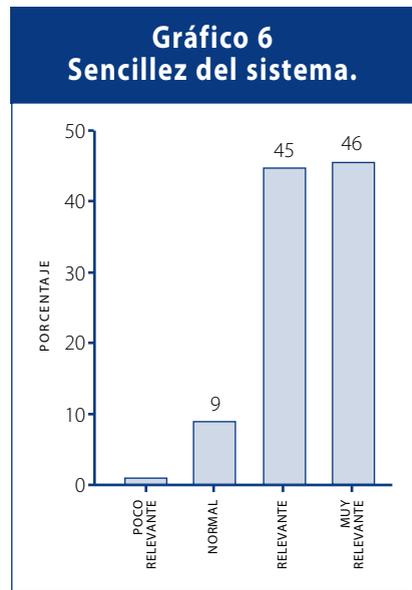
- Rapidez del sistema / Respuesta *ad hoc*.
- Sencillez del sistema / manejabilidad.
- Sistema personalizable, con posibilidad de acceso a la información requerida de forma particular.
- Actualización constante de la información.
- Capacidad de integrar todas las áreas de la organización.

- Posibilidad de generar indicadores de medición del conocimiento.
- Sistema abierto, flexible y adaptable a las condiciones cambiantes de la organización.
- Sistema seguro, para evitar pérdidas de información por fugas o rotación del personal.
- Sistema interactivo que facilite la colaboración con los expertos.

Veámoslo gráficamente:



Fuente: Ongallo y De Tena, 2005.



Fuente: Ongallo y De Tena, 2005.

El que el sistema sea rápido y permita respuestas inmediatas es considerado por un 67% del total de las organizaciones estudiadas como una característica bastante (38%) o muy (29%) relevante dentro de un sistema de Gestión del Conocimiento. Poder manejarlo con facilidad y que sea de uso sencillo es visto por parte de un 89% de las organizaciones consultadas como una característica bastante (44%) o muy relevante (45%).

6.1. Las áreas de dependencia de la gestión del conocimiento.

La percepción de un gran número de organizaciones es que la Gestión del Conocimiento no se puede atribuir a un área específica,

ya que la captación, almacenaje, distribución y uso del conocimiento es patrimonio de todas las áreas implicadas en el desarrollo de la organización (69,3%). Es una percepción que coincide con la visión holística e integradora de la Gestión del Conocimiento.

A nivel más específico, el área considerada con más peso en la Gestión del Conocimiento es Sistemas de Información (39,2%), curiosamente, por encima de la propia Dirección General (30,9%), lo que corrobora que para muchas organizaciones la Gestión del Conocimiento es un aspecto puramente tecnológico. Áreas como Calidad (30,7%), Recursos Humanos (30,1%) y Comercial / Marketing (29,5%) tienen una consideración muy similar, quedando como más marginales Investigación y Desarrollo, Producción, Finanzas u otras como es el caso de Documentación.

En el cuadro 3 se pueden ver los porcentajes otorgados por las organizaciones analizadas a cada área.

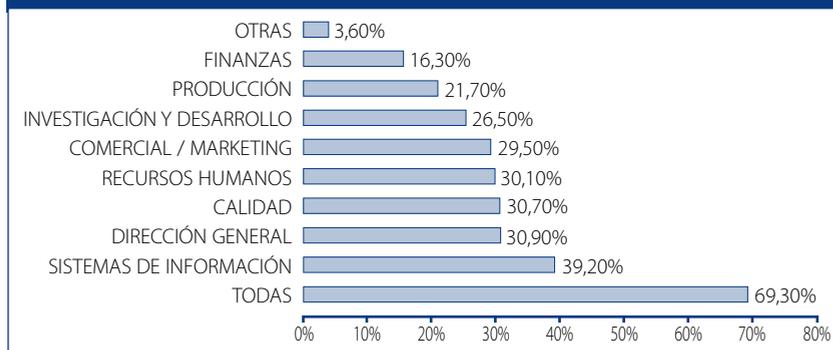
Cuadro 3
Adscripción de la Gestión del Conocimiento por áreas y departamentos.

69,3%	Todas
39,2%	Sistemas de Información
30,9%	Dirección General
30,7%	Calidad
30,1%	Recursos Humanos
29,5%	Comercial / Marketing
26,5%	Investigación y Desarrollo
21,7%	Producción
16,3%	Finanzas
3,6%	Otras

Fuente: Ongallo y De Tena, 2005.

Del mismo modo, el gráfico 7 representa el número de respuestas expresadas para cada área de la organización.

Gráfico 7
Respuestas para cada área.



Fuente: Ongallo y De Tena, 2005.

6.2. Los protagonistas de la gestión del conocimiento.

En este contexto, en primer lugar, es necesario conocer quién debe impulsar el inicio del proceso. Para ello, a las entidades consultadas se les han ofrecido las siguientes opciones:

- Consejo de Administración.
- Dirección General.
- Departamento de Recursos Humanos.
- Departamento de Sistemas de Información.
- Otros.

Es evidente, y ya lo hemos comentado, que la implantación de la Gestión del Conocimiento no es una cuestión que se pueda tratar de manera aislada, y que, además, es considerada como estratégica. Este aspecto lo corrobora el hecho de que casi la mitad de las organizaciones consultadas (48,5%) cree que debe ser la Dirección General la que debe dar el primer paso e impulsar desde arriba la iniciativa.

Marginalmente, hay quien considera que debe ser el Departamento de Recursos Humanos (3%), el Departamento de Sistemas de Información (3%) o el Consejo de Administración (1,5%).

En otro orden, surgen una gran variedad de propuestas, sin embargo la más significativa es la que propone que quien debe impulsar la iniciativa es el Departamento de Gestión del Conocimiento (4,54%).

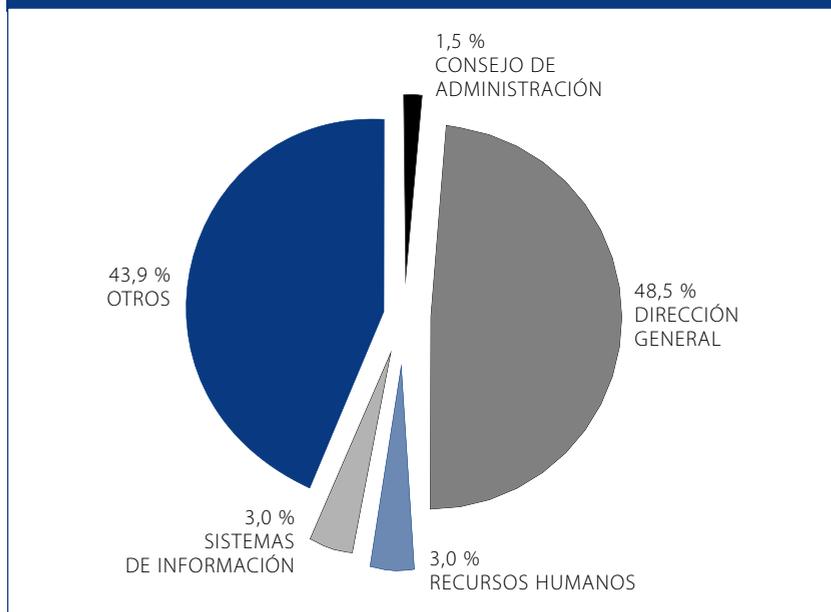
En el gráfico 8, se puede apreciar con claridad tanto el reparto porcentual como el número de respuestas recibido a este respecto.

Una vez que se toma la decisión de poner en marcha la iniciativa de Gestión del Conocimiento, llega el momento de "tomar las riendas" y darle forma y sentido al proyecto a través de algún/os responsable/s que se encargue/n de gestionarlo.

Para ello, las opciones planteadas a las organizaciones participantes han sido las siguientes:

1. Una única persona dedicada íntegramente a ello.
2. Una única persona dedicada de manera parcial y de forma complementaria a su trabajo cotidiano.
3. Un departamento o equipo de personas dedicadas íntegramente a ello.

Gráfico 8
Quién lidera la GC en la Organización.



Fuente: Ongallo y De Tena, 2005.

4. Un equipo de personas multidisciplinar dedicadas de manera parcial y de forma complementaria a su trabajo cotidiano.
5. En general, todas las personas de la organización dedicadas de manera parcial y de forma complementaria a su trabajo cotidiano.
6. Otras.

Una cuestión parece evidente, y es que, la gran mayoría de las organizaciones consideran que para gestionar el conocimiento no se requiere de una dedicación exclusiva, sino que se trata de una actividad complementaria al día a día de las personas, y que, por lo tanto, se debe hacer de manera parcial.

En general, en casi la mitad del total de organizaciones analizadas, el 44,7%, todas sus personas, de una u otra manera, de forma individual, no coordinada, incluso inconexa, se dedican parcialmente y de forma paralela y complementaria a gestionar su conocimiento. En un 22,6% de los casos, se procede de la misma manera, salvo que, en esta ocasión, es una sola persona la que,

complementariamente a su trabajo, realiza labores de “gestor de conocimiento”.

Hay organizaciones que prefieren la potencialidad y los efectos sinérgicos de un equipo (17,6%), por lo que estructuran esta función alrededor del mismo, aunque sin una dedicación exclusiva a esta actividad.

Son muy reducidos los casos en los que una organización cuenta con alguien, ya sea una persona (3,1%) o un equipo (3,8%), que se dedique a realizar esta labor de forma prioritaria y con dedicación exclusiva. Es decir, son muy pocos los Gestores del Conocimiento, al igual que los departamentos destinados a dar soluciones a esta situación.

7.- Conclusiones.

La máxima dificultad que encuentran las organizaciones es la implantación de herramientas eficaces. En segundo lugar, el coste es un motivo de dificultad o preocupación a la hora de implantar la Gestión del Conocimiento. En tercer lugar, los problemas de integrar y motivar a la plantilla de colaboradores. Le siguen la resistencia al cambio y por último la dificultad en el desarrollo y coste de la tecnología.

En general, en las organizaciones españolas analizadas, sus responsables, no toman, de forma clara, las riendas de sus equipos, de tal forma que, sólo en ocasiones, motivan, apoyan y reconocen los logros de las personas en la aplicación efectiva de sus conocimientos, a veces estimulan y animan la asunción de responsabilidades de los empleados y la creatividad e innovación, de manera puntual se implican activa y personalmente en las actividades de mejora del conocimiento, y, de vez en cuando, revisan y mejoran la efectividad de su propio liderazgo, tomando medidas en función de las necesidades futuras que se plantean en asuntos de Gestión del Conocimiento.

Si atendemos a la percepción de si la Gestión del Conocimiento proporciona alguna ventaja competitiva para la organización, las respuestas son elevadas: mejor formación y

motivación. Cuando se pregunta cuáles son los indicadores de gestión que aporta la Gestión del Conocimiento, la respuesta pone de manifiesto el interés por reducir el tiempo de respuesta a las solicitudes del cliente.

¿Significa esto que la Gestión del Conocimiento, tal y como la conocemos, está plenamente introducida en nuestras organizaciones? A la luz de nuestra investigación, podemos afirmar que aún queda un largo, pero esperanzado, camino para ver consolidados los mecanismos de información y comunicación tecnológicas en nuestras empresas.

Cada vez que se pretende introducir un cambio estructural en el sistema organizativo, siempre existen una serie de factores que pueden suponer un obstáculo. En el caso de la Gestión del Conocimiento esta circunstancia se hace más patente al tratarse de una cuestión intangible, de difícil comprensión en algunos casos. Por ello, es preciso que las empresas y organizaciones se doten de mecanismos más fluidos para a) identificar la información que poseen, y b) poner dicha información al servicio de toda la organización.

Bibliografía.

BUENO, E. (Dir.), RODRÍGUEZ, O., MURCIA, C. y CAMACHO, C. (2003): "Metodología para la elaboración de indicadores de Capital Intelectual", *Documentos Intellectus* núm. 4, IADE (Universidad Autónoma de Madrid), Madrid.

CAP GEMINI (2002): *La gestión del conocimiento en España, 2001*, IESE Business School, Universidad de Navarra, Barcelona.

COTEC (1999): *Informe COTEC 1999. Tecnología e innovación en España*, Fundación COTEC para la innovación tecnológica, Madrid.

FUNDECYT (2005): *Informe sobre la Gestión del Conocimiento en España*, Fundación para el Desarrollo de la Ciencia y la Tecnología-AENOR, Badajoz.

GALLEGO, D. Y ONGALLO, C. (2004): *Conocimiento y Gestión*, Pearson, Madrid.

HERNÁNDEZ, R. Y ONGALLO, C. (2005): *Proyecto KM-Ex*, Fundación para el Desarrollo de la Ciencia y Tecnología en Extremadura, Badajoz.

IADE-CIC (2003): *Modelo de medición y gestión del capital intelectual: Modelo Intellectus*, Instituto de Administración de Empresas, Universidad Autónoma de Madrid. (En prensa).

JOHANSEN, R. Y VV. AA. (1991): *Leading business teams*, Addison-Wesley, Reading, Massachussets.

KNOWINGS (2002): *Vision Stratégique des dirigeants sur les Enjeux du Knowledge Management*, Knowings, París.

KPMG (1998): *Knowledge Management*. Research Report, KPMG, Londres.

MAESTRE, P. (2000): *Glosario de Gestión del Conocimiento*, Fundación Dintel, Madrid.

NONAKA, I. y TAKEUCHI, H. (1995): *The Knowledge-Creating Company*, Oxford University Press, Londres.

ONGALLO, C. (2002): "La Gestión del Conocimiento y su relación con los estilos de Aprendizaje," en *XII Jornadas Luso-Espanholas de Gestão Científica. Actas. Volumen VI. Organização de Empresas (II)*, Universidade da Beira Interior, Covilhã (Portugal), págs. 272-280.

PRICE WATERHOUSE & COOPERS (2002): *Estudio sobre la situación actual y las perspectivas de la gestión del conocimiento 2001*, Price Waterhouse & Coopers, Madrid.

VÁZQUEZ DE MIGUEL, L. M. (2002): *LinEx, el software libre de Extremadura*.

VIDMA, J. M. (2000): "ICBS-Intellectual Capital Benchmarking System", en BUENO, E. (2000). *Perspectivas sobre dirección del Conocimiento y capital intelectual*. Madrid, Instituto Universitario Euroforum Escorial, págs. 137-144.