

## **La Contribución de la Gestión del Conocimiento a la Competitividad de la Empresa. Su estudio en las PYMES de Castilla y León**

**Lourdes Sáiz, Miguel Ángel Manzanedo, Ricardo del Olmo, Roberto Alcalde**

Departamento de Ingeniería Civil. Área de Organización de Empresas. Escuela Politécnica Superior.  
Universidad de Burgos. C/Francisco de Vitoria s/n. 09006 Burgos. [lsaiz, mmanz, rdelolmo,  
radelgado]@ubu.es.

**Palabras clave:** Gestión del Conocimiento, Competitividad, Ventajas competitivas, PYMES.

### **1. Alcance y Objetivo del Trabajo**

La clave de la competitividad empresarial ha transitado desde la mera posesión y control de las materias primas, los recursos energéticos, los medios de producción u otros activos tangibles, hasta llegar, en los momentos actuales, al diseño, organización y aplicación de formas innovadoras y creativas de gestionar estos recursos. Para poder lograrlo se requiere, por encima de los demás activos, el conocimiento necesario, ya sea individual, de equipo u organizativo, que permita esa novedosa gestión. Estos conocimientos poseen, además, algunas propiedades que les hacen cualitativamente distintos de los recursos físicos tradicionales, son más valiosos para la organización y sin ellos la empresa no puede sobrevivir.

En este sentido, tanto la teoría de recursos y capacidades (Grant, 1991), como la investigación sobre aprendizaje organizativo (Senge, 1990) y el enfoque de la empresa basada en el conocimiento (Nonaka y Takeuchi, 1995), coinciden en señalar al conocimiento como una de las imprescindibles fuentes de ventaja competitiva para la empresa. No es mucho afirmar, en consecuencia, que el conocimiento y demás activos intangibles son, para la empresa y sus participantes, el factor central en el proceso de creación de riqueza.

Para abordar las repercusiones del conocimiento en la competitividad de las empresas, se elabora este trabajo, cuyo principal objetivo es analizar, discutir y validar que el conocimiento organizativo es la capacidad para conocer mejor las necesidades de los clientes y a la competencia; diseñar y fabricar productos o servicios de alta demanda; conquistar nuevos mercados; o utilizar canales de distribución más rápidos y eficientes. Igualmente, sin el conocimiento no es posible tener un dominio pleno de las competencias y habilidades profesionales de la plantilla, ni disponer de información corporativa o atribuirle nuevos usos, al igual que sería imprescindible diseñar procesos novedosos capaces de conseguir resultados óptimos en innovación y productividad.

Estas consideraciones representan la clave de la competitividad y supervivencia de la empresa y se pueden lograr por medio de una acertada Gestión del Conocimiento. Sin embargo, todavía hoy, hay pocas empresas que invierten en gestionar sus conocimientos clave, particularmente las más pequeñas, aunque ya está demostrado que la Gestión del Conocimiento resulta imprescindible para incrementar el capital intelectual de la empresa, mejorar su productividad y competitividad, crear una organización más innovadora, lograr la eficiencia, compartir y explotar el conocimiento clave y ayudar en la toma de decisiones estratégicas.

La parte práctica del trabajo se elabora para constatar la influencia de la Gestión del Conocimiento en los aspectos que más contribuyen a la competitividad de las PYMES castellano-leonesas, por medio de una muestra de 131 empresas, representativa de cinco sectores estratégicos clave de la economía regional. Los resultados informan sobre el grado de implantación de la Gestión del Conocimiento en estas empresas, así como los elementos de competitividad sobre los que la Gestión del Conocimiento puede actuar.

## **2. Un Nuevo Activo de Generación de Valor: El Conocimiento**

En el actual entorno empresarial, tanto investigadores, como consultores y directivos de empresa, coinciden en que el conocimiento es la principal fuente de ventaja competitiva, dado que posee una serie de atributos que otros recursos no tienen. En efecto, a decir de la teoría de recursos y capacidades (Grant, 1991), éstos son valiosos y estratégicos cuando reúnen ciertas características, como ser únicos, escasos, relevantes para la empresa, complementarios, reutilizables, difícilmente imitables y apropiables o casualmente ambiguos. El conocimiento participa de todas estas características, lo que le confiere una capacidad casi exponencial de generar valor, cuando se utiliza para gestionar de forma distinta y novedosa los recursos existentes, incluido el propio conocimiento.

Las particularidades de creación de valor que proporciona el conocimiento se basan, junto con las características mencionadas anteriormente, en los atributos singulares que este activo posee. El primero y principal es que el conocimiento no es sólo la causa, sino el resultado, logro o éxito de la actividad organizativa. Junto a esto, está la variedad de conocimientos que tiene o puede desarrollar una empresa, todos ellos de gran impacto en la competitividad, como alta capacidad de innovación, reconocimiento de la creatividad y capacidades de las personas, exquisita atención al cliente, excelente red de contactos de los representantes u orientación adecuada de los sistemas de liderazgo y dirección.

Siguiendo con los atributos valiosos del conocimiento, hay que reconocer que la riqueza que proporciona se debe a que, en ocasiones, el sujeto conocedor es una persona de la empresa, mientras que otras veces es un grupo o incluso la empresa en su conjunto. Cuando nos referimos al conocimiento de una organización, es algo más que la mera yuxtaposición de los conocimientos individuales de sus empleados, se trata de un conocimiento que podríamos llamar colectivo y que se construye a partir de la percepción de su entorno, las rutinas desarrolladas por la empresa o las capacidades productivas que posee en su conjunto.

Otro rasgo del conocimiento organizativo que contribuye a generar valor es su connotación dinámica, que deriva de la permanente necesidad de combinación, transformación y articulación de la información. Este tipo de conocimiento, mucho más próximo al tácito, frente al explícito (Polanyi, 1962), es el que proporciona, en efecto, un valor diferencial mayor, por lo que la empresa debe definir la estrategia y los puestos según las habilidades y competencias que poseen y pueden desarrollar las personas y no de funciones específicas. No obstante, la idea que subyace en la espiral de creación de conocimientos, propuesta por Nonaka y Takeuchi (1995), se basa en que el conocimiento tácito puede, a su vez, generar nuevos conocimientos, ya sean tácitos o explícitos, que, en una segunda fase, pueden ser transformados en otros conocimientos tácitos.

Llegados a este punto, aunque el conocimiento tácito es de mayor valor, el conocimiento explícito tiene la gran ventaja de poder ser transmitido y difundido de manera mucho más efectiva y rápida que cualquier otro tipo de conocimiento. En organizaciones grandes y dispersas, cuando haya necesidad de estas actuaciones, el conocimiento tácito está en inferioridad frente al explícito, de aquí, que se requiera reflexionar sobre la manera de hacer las cosas y articular el conocimiento tácito a través de medios de comunicación que permitan su difusión más fácilmente y a un coste despreciable.

A las connotaciones de valor apuntadas en los párrafos anteriores, añadimos la característica social del conocimiento. Este atributo es un aspecto vital cuando se valora a la empresa como sujeto capaz de dominar ciertos conocimientos, siendo muy importante separar los conocimientos de cada una de las personas de la misma, que va más allá del conocimiento individual de los integrantes de esta organización y que resultan, al menos en una parte muy relevante, de los mecanismos de coordinación desplegados. Así, mientras los conocimientos individuales están sujetos a la misma movilidad que sus propietarios y sometidos a un elevado riesgo de pérdida, el conocimiento colectivo tiene sus propios mecanismos de memoria y almacenamiento que sobreviven a las personas y que se manifiestan en modos de trabajo, rutinas organizativas y valores comunes, desarrollados a lo largo de la historia de la empresa.

En consecuencia, el conocimiento más valioso para la empresa, probablemente sea el tipo dinámico, tácito y colectivo, puesto que se ha demostrado que esta combinación le confiere las características de ser escaso, único, relevante para la empresa, complementario, reutilizable, difícilmente imitable y apropiable o casualmente ambiguo; aspectos que han de cumplir los recursos de una empresa para ser fuente de ventaja competitiva y creación de valor.

### **3. Gestión del Conocimiento y Competitividad**

En el apartado anterior se ha demostrado que el conocimiento para ser considerado un recurso estratégico debe tener las características de ser dinámico, tácito y colectivo. Así, dado el valor que encierra este tipo de conocimiento para la empresa y el potencial para situarla en los primeros lugares, su gestión y desarrollo no puede abandonarse, sino que, todo lo contrario, han de buscarse los métodos oportunos para conservar y aumentar las ventajas diferenciales que proporciona a la empresa.

En este escenario surge la Gestión del Conocimiento, cuyo diseño se plantea con un doble objetivo, que es, conseguir de manera continua y sistemática la transformación y generación de conocimientos (aspecto dinámico) y facilitar los intercambios de conocimiento entre las personas (aspecto colectivo). De hecho, ambos aspectos son dos de los grandes desafíos que, en la actualidad, tiene planteados la Gestión del Conocimiento.

Para la transformación y creación permanente de nuevo conocimiento y que éste sea competitivo, una de las claves principales reside en potenciar y articular la creatividad de los individuos de la empresa. Aquí, reside la generación de nuevos conocimientos, su transformación y adaptación a las necesidades y su puesta en práctica. La creatividad, no obstante, se debe cultivar de manera comprometida y reconocer expresamente, en otro caso, no dará resultado. También, exige algunos requisitos para su efectividad; en un trabajo ya clásico de Amabile (1998), el autor apunta a tres pilares, que son la experiencia, el pensamiento creativo y la motivación.

Ciertamente, para que la persona alcance a ser creativa, es imprescindible conocer a un alto nivel el ámbito de actuación en el que trabaja, al igual que poseer o dominar una capacidad para razonar creativamente, que aunque puede estar relacionada, en parte, con su personalidad y vivencias, también se puede ejercitar, y todo ello envuelto con la percepción nítida del individuo de que la empresa o el grupo en el que trabaja, valora esta actitud, se reconoce y no se penaliza.

Así, las acciones de creatividad aumentan el valor y la competitividad de la empresa en los siguientes campos: diseñando y aplicando estructuras organizativas que permiten aflorar las competencias y habilidades de las personas y aprovechar las complementariedades entre éstas; creando nuevos productos o parte de ellos; identificando nuevos mercados, nichos o

segmentos para los productos existentes; desarrollando otras formas de producir, comercializar o realizar la entrega; o descubriendo nuevos recursos para la producción.

La difusión e intercambio del conocimiento, aspecto colectivo del mismo, viene después de haber conseguido el marco favorable a la creatividad y formas organizativas adecuadas, antes mencionadas. En esta segunda fase, se trata de diseñar los mecanismos para que todas las personas involucradas compartan las mejores ideas y su experiencia y esto llegue a quienes puedan hacer un uso mejor y más rentable. Ciertamente, su consecución es bastante más difícil que la creatividad, antes apuntada, e implica costes también mayores, pero se debe empezar y de esta forma, ir logrando éxitos poco a poco.

Uno de los mayores problemas que genera el intercambio de conocimientos, es el denominado por los sociólogos “dilema social”, que representa una situación paradójica en la que el comportamiento racional de cada miembro de un grupo da lugar a resultados irracionales desde la perspectiva colectiva. En particular, el dilema del “bien común”, es el que mejor identifica la problemática del intercambio de conocimientos, empleando, por ejemplo, un repositorio de éstos.

Un bien común es un recurso compartido, que proviene de las aportaciones voluntarias de algunos miembros del grupo, pero del que se pueden beneficiar todos, aunque no hayan realizado contribuciones al mismo. Esta situación crea un incentivo individual para aprovecharse del esfuerzo de los demás, sin aportaciones personales, dado que no contribuir optimiza los resultados individuales, independientemente de lo que hagan los demás. Sin embargo, por la singularidad del “bien común” que aquí analizamos, si todos participan en su creación, cada uno se beneficia más, aun a expensas de una contribución personal, que si no se crease este bien y por tanto se ahorrara dicha contribución.

En efecto, la difusión y transmisión de los conocimientos puede generar costes importantes y, por ello, existe un incentivo individual a no hacerlo, sin embargo, hay que tener muy presente que si todos los miembros de un grupo aportan sus ideas, cada uno se beneficia de los conocimientos de los otros, aumentando así su rendimiento y éxito personal. No obstante, basta con que pocos participantes opten por no cooperar para que el colectivo entero se quede sin este bien común.

Con estas premisas en mente, y teniendo en cuenta, preferentemente, las investigaciones sociológicas al respecto, la empresa puede favorecer que los trabajadores se involucren en la difusión y transmisión de los conocimientos. La primera condición es hacer que el coste de la transmisión sea mínimo, es decir, cuanto menos costoso sea, para el individuo, participar, menor será la tentación de no hacerlo. En segundo lugar, está la eficacia percibida de esta contribución, así cuanto más percibe el individuo la importancia de su aportación, mayor será su interés por participar. Por último, el tamaño y la composición de los grupos tiene gran relevancia, de modo que los grupos pequeños y con intereses comunes favorecen bastante más la cooperación de sus miembros, frente a los grandes y dispersos.

Así pues, la Gestión del Conocimiento, integra en su seno un conjunto de mecanismos y prácticas de alto potencial competitivo, por cuanto que contribuyen a que las personas sean creativas; a que exploren, investiguen y pongan en práctica nuevas ideas y busquen permanentemente vías de mejora y avance; todo ello con la mayor y mejor información y con la participación de las personas que dispongan del conocimiento más adecuado.

#### **4. Estudio empírico: Medidas de competitividad en las PYMES castellano-leonesas. Resultados y Recomendaciones para la acción**

Este trabajo se completa con un estudio práctico sobre el grado de implantación de la Gestión del Conocimiento en las PYMES castellano-leonesas y la contribución de esta modalidad de

gestión a medidas de competitividad, tales como satisfacción del cliente, calidad del producto, innovación, satisfacción de los empleados, reducción de costes o aumento de las ventas. El marco de estudio utilizado -micro y pequeñas empresas-, puede servir para tomar conciencia y dar pautas de actuación a este tipo de empresas que, aún generando mayor volumen de empleo que las grandes, tienen, ciertamente, más dificultades para implantar innovaciones en gestión. Además, en gran medida, estas empresas desconocen los nuevos modelos de gestión y su repercusión en la competitividad y permanencia en el mercado.

La muestra está compuesta por 131 PYMES de Castilla y León, agrupadas en cinco sectores económicos y los resultados obtenidos nos ofrecen un amplio abanico de ideas y recomendaciones de gran potencial para la toma de decisiones en este ámbito. Los sectores estudiados son “Aplicación de Pinturas”, “Aserrado y Remate de la Madera”, “Actividades de Pastelería y Confitería”, “Enseñanza no Reglada-Academias de Enseñanza” e “Instaladores Electricistas y de Telecomunicaciones” (Tabla 1).

**Tabla 1.** Ficha Técnica de la Investigación

<b>Población muestral</b>	131 micro y pequeñas empresas
<b>Sectores de actividad económica</b>	Aplicación de Pinturas, Madera, Pastelería, Academias de Enseñanza e Instalaciones Eléctricas
<b>Ámbito</b>	Burgos
<b>Fecha de realización</b>	Junio de 2008
<b>Diseño y Dirección Técnica</b>	Lourdes Sáiz y M. Ángel Manzanedo
<b>Fuentes para la elaboración del cuestionario</b>	1. Gestión del Conocimiento y Competitividad en la empresa española 2003 (R. Andreu y J. Baiget), IESE, Capgemini. 2. Estudio sobre la Gestión del Conocimiento en España 2004 (R. de Tena y C. Ongallo), FUNDECYT y AENOR.

Para la recogida de los datos se diseñó una encuesta con preguntas sobre el grado de implantación de la Gestión del Conocimiento y los beneficios y dificultades que puede generar a la empresa, así como la influencia de la Gestión del Conocimiento en atributos vinculados con la competitividad y sostenibilidad, su valoración por parte de empleados, clientes y proveedores y el tiempo necesario para notar los resultados de la implantación de la Gestión del Conocimiento. Después se trataron los datos en términos de frecuencia y porcentaje y se obtuvieron los resultados que, de forma sucinta, se exponen en este apartado.

El análisis de los datos obtenidos, además de aportar resultados, tanto cuantitativos como cualitativos, acerca del nivel de implantación y de los aspectos competitivos en los que puede influir la Gestión del Conocimiento, permite contribuir a entender mejor las características y contexto de las empresas encuestadas, orientarles sobre las mejores decisiones, prácticas y herramientas para ser cada vez más competitivas, hacer un seguimiento periódico de la evolución experimentada y poner los medios para que la implantación de la Gestión del Conocimiento sea más eficaz y completa.

Antes de presentar los resultados, es conveniente describir el perfil de estas empresas por medio de sus rasgos más característicos, pues ello determina y condiciona las decisiones y actuación de las mismas. Las empresas analizadas tienen entre seis y diez trabajadores, facturan en el tramo de 600.000-1.200.000 €/año y la experiencia media de sus trabajadores alcanza 10 años. Tienen, además, una alta dependencia, tanto tecnológica como de gestión; sus productos y servicios se destinan casi exclusivamente al mercado local; poseen una

deficiente estructura financiera; muestran poco interés por asumir nuevos desarrollos en la profesión y, en ocasiones, no conservan, ni siquiera lo que tienen, pues se manifiestan pérdidas de técnicas y conocimientos antes utilizados, cuando el personal experto deja de pertenecer a la empresa.

Sin embargo, la realidad les muestra un entorno dinámico y globalizado, con altos niveles de competencia y la amenaza real de competidores de cualquier nacionalidad; clientes cada vez más exigentes que son conocedores de sus necesidades y cómo satisfacerlas; productos y servicios personalizados; técnicas novedosas que exigen su dominio y adopción en la empresa; proveedores igualmente cualificados; y, en definitiva, cambios desconcertantes y problemas nuevos sobre los que actuar. La Gestión del Conocimiento y la creación de ventajas competitivas sirven para dominar estos retos.

En cuanto a los resultados del estudio, se destaca la práctica unanimidad en considerar que una buena Gestión del Conocimiento puede influir en la satisfacción de los clientes (88%), la calidad del producto (87%), la reducción de costes (87%) y la respuesta rápida al cliente (79%). Tras estas primeras posiciones, se sitúan las dimensiones relacionadas con la satisfacción de los empleados (67%), seguida de la capacidad de respuesta al cambio (62%), la posibilidad de innovación (58%) y, por último, el aumento de las ventas (50%). Las empresas que aportan estos resultados son las que, mayoritariamente, han diseñado y llevado a cabo algún proyecto de Gestión del Conocimiento, o lo van a comenzar en breve, aunque ninguna está trabajando bastante, ni tampoco la ha completado.

Las empresas consideran que el tiempo necesario para notar los resultados de la puesta en práctica de la Gestión del Conocimiento está entre cuatro y seis meses para el 20% de la muestra y más de un año para el 15%. Además, los esfuerzos realizados o a iniciar en Gestión del Conocimiento por las empresas, parecen ser muy bien percibidos por los clientes y proveedores (68% entre positivamente y bastante), y siempre mejor que por los empleados de la propia organización, aunque también alcanza, en éstos, un valor considerable, situándose en el 43%. A la luz de estos resultados, se puede apuntar que la Gestión del Conocimiento crea valor para todos los participantes, ya sean internos o externos; aspecto de gran interés, que contrasta con otras iniciativas empresariales, cuyo impacto se considera más focalizado en un grupo de participantes específico.

La interpretación de los resultados obtenidos, permite destacar recomendaciones e ideas para la acción, que pueden orientar y ser útiles para las empresas. En este sentido, la Gestión del Conocimiento, como iniciativa o proyecto a emprender en la empresa, necesita el apoyo continuo y el compromiso efectivo de la Dirección, para su estructuración y aplicación en el seno de la empresa. Esta gestión específica debe incorporarse a los procesos del día a día, sabiendo motivar a las personas y facilitándoles los medios y el tiempo para su participación en los procedimientos de creatividad, participación colectiva y transmisión que contiene la Gestión del Conocimiento.

Además, y antes del diseño de cualquier tipo de actuación en Gestión del Conocimiento es imprescindible reflexionar sobre cuáles son los conocimientos en los que se basa la competitividad y sostenibilidad actual y futura de la empresa y si se dominan. Tras esta reflexión, se llega al tipo de enfoque más adecuado para el desarrollo y puesta en práctica de la Gestión del Conocimiento. Otra cuestión ineludible es analizar y tratar de evaluar explícitamente la contribución de la Gestión del Conocimiento en términos de resultados. Este esfuerzo en términos de medición y evaluación, que, en general, son criterios poco desarrollados, sirve para determinar el uso efectivo de los conocimientos que la empresa tiene, ya sean de naturaleza implícita o explícita, en razón a su potencial para obtener ventajas competitivas.

## Referencias

- Amabile, T.M. (1998). How to Kill creativity. Harvard Business Review, sep-oct.
- Andreu, R. y Baiget, J. (2004). Gestión del conocimiento y competitividad en la empresa española-2003. IESE , Capgemini.
- Grant, R. (1991). A resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation. California Management Journal, Vol. 33, No. 3, pp. 114-135.
- Nonaka, I. y Takeuchi, H. (1995). The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation. Oxford University Press, New York.
- Polanyi, D.M. (1962). Personal knowledge. Towards a post-critical philosophy. Harper.
- Senge, P.M. (1990). La quinta disciplina. El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje. Granica.
- Tena, R. y Ongallo, C. (2004). Estudio sobre la Gestión del Conocimiento en España 2004". FUNDECYT y AENOR.