

CAPITULO 1

INTRODUCCIÓN: Pistas para un viaje hacia **la** Gestión del **Conocimiento**

- GC: Un movimiento relevante.
- Presunciones **en** el punto de partida.
- Cómo se ha hecho este libro.
- Técnicas y herramientas para el viaje.
- Análisis e interpretación de los hallazgos.

1

Introducción: Pistas para un viaje hacia **la** Gestión del **Conocimiento**

*¿Estás decidido? Pues no dejes escapar el presente;
la audacia es genialidad, poder y magia **en** sí misma.
Basta con que te comprometas y **la** mente se enardecerá.
¡Empieza y se realizará el trabajo!*

GOETHE

***La** Gestión del **Conocimiento** es un movimiento que **en** los últimos años ha adquirido una relevancia y unas dimensiones de hondo calado **en** las empresas y **en la** sociedad **en** general. **En** este capítulo se hace una primera aproximación al tema y se ofrecen unas pautas para comprender y analizar el libro.*

La Gestión del Conocimiento es un movimiento que en los últimos años ha adquirido una relevancia y unas dimensiones de hondo calado en las empresas y en la sociedad en general. En este capítulo se hace una primera aproximación al tema y se ofrecen unas pautas para comprender y analizar el libro.

1.1. RELEVANCIA Y NOVEDAD DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

La corriente de la Gestión del Conocimiento (GC) ha suscitado gran interés en los últimos años, como lo muestran el número de publicaciones, congresos e iniciativas de todo tipo. Hombres de acción en el mundo de los negocios, consultores, académicos, ingenieros de *software* y directores de personas reconocen la importancia de este movimiento, aunque no coinciden en calibrar sus límites y sus consecuencias.

- La Gestión del Conocimiento ha suscitado gran interés en los últimos años.
- Su comprensión le viene dada por un marco más general, la sociedad actual, denominada “Sociedad del Conocimiento”.

De entrada puede afirmarse que el conocimiento y su gestión han sido vinculados desde hace tiempo a la estrategia y funcionamiento de las empresas, adquiriendo una gran variedad de formas en la literatura. Economistas relevantes como Hayek (1945), Nelson y Winter (1982), sociólogos como el francés Michel Crozier (1964), ideólogos y gurús de los negocios como Charles Handy (1991) y Peter Drucker (1970), filósofos como Michel Polanyi (1948), defensores de la innova-

Reservados todos los derechos. No se permite la explotación económica ni la transformación de esta obra. Queda permitida la impresión en su totalidad.

ción y la información a través de las TIC como Arrow (1974) y Teece (1986 y 1988b) consideran el conocimiento como una fuente clave para la ventaja competitiva en las organizaciones (Penrose, 1959; Winter, 1987).

Su comprensión le viene dada por un marco más general, la sociedad actual, denominada Sociedad del Conocimiento y construida en torno a redes de información (Castells, 2002). El advenimiento de esta sociedad en red ha supuesto dar un paso cualitativo y cuantitativo gigantesco, pasando de la era postindustrial a la era del conocimiento. En ella la fuente principal de valor añadido en una organización reside fundamentalmente en lo que sabe, en cómo usa lo que sabe y en su capacidad para aprender, lo cual supone un proceso complicado para convertir la información en conocimiento valioso, listo para ser aplicado en la toma de decisiones (Prusak, 1996).

Aunque la gestión de conocimientos no es un tema nuevo —de hecho el conocimiento y su gestión han sido vinculados desde hace tiempo a la estrategia y el funcionamiento de las empresas—, sí lo son sus alcances, su significado y su impacto, que abarcan todas las dimensiones sociales: los centros de producción de saberes, los negocios, las familias, los puestos de trabajo, las economías y las formas de construir grupos y culturas. A partir de 1995 hubo una eclosión definitiva del movimiento por la GC. Según informes de la OCDE (1999, 2000, 2001 y 2002), se constata el progreso de las economías basadas en el conocimiento, las cuales basan su ventaja competitiva en la inversión en investigación, en innovación, ciencia, tecnología y recursos humanos. El Foro Económico Mundial (2002 y 2003) subraya los tiempos de crisis actuales, la falta de confianza y la incertidumbre en que vivimos y corrobora que España se sitúa entre los cuatro últimos países de la UE en los factores en los que se basa la economía del conocimiento.

El Consejo Europeo de Lisboa de marzo de 2000 supuso un punto de inflexión en las políticas de investigación de la Unión Europea. Allí se aprobó un proyecto para crear un Espacio de Investigación Europeo (ERA) con el objeto de consolidar la cohesión social y convertir la economía del conocimiento europea en la más competitiva y dinámica del mundo. De este modo, la investigación se ha ubicado en un lugar político prioritario, junto a las políticas económicas y de empleo a las que está estrechamente ligada. Entre los instrumentos básicos para lograr estos objetivos se presentaron las “redes de excelencia” y los “proyectos integrados”. Las primeras pretenden potenciar y fomentar la integración progresiva y duradera de las capacidades de investigación existentes o que se están formando en Europa. Los segundos están directamente enfocados a la mejora de la competitividad industrial y a la eficacia de los proyectos de tipo social.

Como resultado del proyecto anterior, se han publicado los Cuadros Europeos de Indicadores de la Innovación, en los que se agrupan una serie de indicadores estructurales que muestran, en su conjunto, el nivel de innovación. Permiten evaluar los puntos fuertes y los débiles de los países de la Unión Europea, compara-

Material protegido por derechos de autor

dos, en algunos casos, con Estados Unidos y Japón. Estos indicadores se agrupan en cuatro áreas: recursos humanos; producción de nuevo conocimiento; financiación de la innovación, resultados y mercados; transmisión y aplicación de nuevo conocimiento. Aunque España está dando pasos agigantados, en este cuadro aparece con déficits importantes con respecto a la media en recursos humanos (-14%), en producción de conocimiento (-86%), en transmisión y aplicación de nuevo conocimiento (-47%), en financiación de la innovación, resultados y mercados (-16%) y en valor añadido que la alta tecnología aporta a la industria (-39%).

Factores impulsores de la economía del conocimiento	UE	EEUU	JAPÓN	ESPAÑA
Recursos humanos	51			43,9 (-14%)
Producción de conocimiento	30,8	115,3	110,48	4,4 (-86%)
Transmisión y aplicación de nuevo conocimiento	58,9			31 (-47%)
Financiación de la innovación, resultados y mercados	49,96			41,86 (-16%)
Valor añadido de la alta tecnología en la industria	8,2	25,8	13,8	5,0 (-39%)

Déficit promedio de España: -50 %

- Tendencias: mejora, excepto en formación permanente: 4,9 vs 15%.
- Gasto en TIC/PIB: +5% sobre la media de la UE.
- Un 7% de las industrias y un 1,7% de las empresas de servicios incluyen I+D de forma sistemática.

Manuel Riesco González

Muy en consonancia con la iniciativa anterior, los líderes sociales están creando los llamados Espacios Europeos de Enseñanza Superior que arrancan con la *Carta Magna de las universidades europeas* (Bolonia, 1988), la *Declaración de Francia, Alemania, Italia y el Reino Unido* para la armonización del diseño del

Muy en consonancia con la iniciativa anterior, los líderes sociales están creando los llamados Espacios Europeos de Enseñanza Superior que arrancan con la *Carta Magna de las universidades europeas* (Bolonia, 1988), la *Declaración de Francia, Alemania, Italia y el Reino Unido* para la armonización del diseño del Sistema de Educación Superior Europeo (París, 1998), la *Declaración de Bolonia* (1999), la *Convención de instituciones europeas de Enseñanza Superior* (Salamanca, 2001), la *Conferencia de ministros de Enseñanza Superior* (Praga, 2001) y la *Conferencia de Berlín* (septiembre de 2003). Más allá de las necesarias políticas de acreditación y homologación de títulos, la *Declaración de Bolonia* sienta las bases para la construcción de un Espacio Europeo de Enseñanza Superior, organizado conforme a los principios de calidad, movilidad, diversidad, competitividad y orientado hacia la consecución, entre otros, de dos objetivos estratégicos: el incremento del empleo en la Unión Europea y la conversión del sistema europeo de Formación Superior en un polo de atracción para estudiantes y profesores de otras partes del mundo.

Estos Espacios Europeos para la Enseñanza Superior, estrechamente unidos al aludido Espacio Europeo para la innovación, se presentan como una ocasión única para desarrollar la innovación en el ámbito de las empresas y de las universidades; en definitiva, para crear el *Espacio Europeo del Conocimiento*.

Sobre el tema que nos ocupa han surgido por doquier experiencias y representaciones, pero muy pocas proporcionan modelos globales que incluyan una arquitectura y un proceso propios de un proyecto sólido de GC. Esto se debe en parte a su novedad, pero también a que es una tarea ardua, compleja y difícil. Al ser el “conocimiento” un concepto escurridizo, su gestión tampoco es una tarea simple. Todo proyecto concreto de GC debería entenderse como un proceso de cambio significativo en función de las políticas organizacionales estratégicas. Muchas iniciativas sobre Gestión del Conocimiento han fracasado porque se han centrado más en los aspectos técnicos y en los procesos que en la cultura y en las personas. Para distinguir el grano de la paja y superar las modas efímeras, la Gestión del Conocimiento debería desarrollarse en una disciplina con entidad y metodología propias que contemplase:

- a) un marco teórico y una estructura general;
- b) una visión del entorno concreto de aplicación;
- c) un desarrollo de herramientas tecnológicas y de ingeniería de *software*.

1.2. PRESUNCIONES EN EL PUNTO DE PARTIDA

Este libro fue concebido como un juego de investigación cuyo postulado radical era el siguiente:

No existe un único modelo válido para gestionar el conocimiento en las empresas. El modelo adecuado depende de la perspectiva teórica que se adopte y el contexto particular donde se aplique.

A partir de aquí, las sospechas que han guiado el proceso de búsqueda han sido las siguientes:

1. El Capital Intelectual en una empresa es un activo intangible, resultado de la suma de Capital Humano, Capital Tecnológico, Capital Estructural, Capital Relacional y Capital Negocio.
2. Un modelo de GC adecuado depende del tipo de negocio y del tipo de trabajo a realizar.
3. La arquitectura de un proyecto de Gestión del Conocimiento se basa en

1.4. TÉCNICAS Y HERRAMIENTAS

Para la parte teórica se han utilizado el análisis de fuentes documentales, la observación en dos centros de trabajo y entrevistas con colegas y expertos. Para la parte empírica se ha creado y contrastado un cuestionario, el *MIS-RED*, teniendo en cuenta la evidencia teórica, los objetivos e hipótesis planteadas, así como el juicio de personas expertas. De esta manera se ha querido comprobar su validez y su adecuación para medir lo que realmente se quería medir. También se ha diseñado una *Guía para una Auditoría del Conocimiento*, que puede ser de gran utilidad a los expertos en el tema y a los directivos en su toma de decisiones.

1.5. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS

Los datos fueron analizados e interpretados en su momento a la luz de la evidencia teórica, del contexto propio de la investigación y en función de las hipótesis fijadas al comienzo. En todo momento ha existido una apertura al surgimiento de nuevas variables o aspectos no contemplados en el estudio. No obstante, los datos que se aportan en el Capítulo 11 pertenecen al planteamiento de dos supuestos, pues de lo que se trataba no era describir una realidad sino mostrar el funcionamiento y alcances del cuestionario. Los cálculos estadísticos realizados son simples: media, moda, mediana, desviación, porcentaje y, en algunos casos, correlaciones y comparación de medias.

1.6. BIBLIOGRAFÍA

- Bonache, J. (1998). *Los estudios de casos como estrategia de investigación: características, críticas y defensas*. Madrid: Universidad Carlos III, Documentos de trabajo.
- Chalmers, A. (1992). *La ciencia y cómo se elabora*. Madrid: Siglo XXI.
- Kerlinger, F. (1975). *Investigación del Comportamiento*. México: Interamericana.
- Kuhn, T. (1962). *La estructura de las revoluciones científicas*. Madrid: Fondo de Cultura Económica.
- Lakatos, R. (1978). *Pruebas y refutaciones*. Madrid: Alianza.
- Popper, K. (1971). *La lógica de la investigación científica*. Madrid: Tecnos.
- Sánchez Ron, J. (1995). *La ciencia, su estructura y su futuro*. Madrid: Debate.
- Sierra Bravo, R. (1988). *Técnicas de Investigación Social*. Madrid: Paraninfo.
- Wittgenstein, L. (1973). *Tractatus Logicus-Philosophicus*. Madrid: Alianza.
- Wittgenstein, L. (1995). *Sobre la certeza*. Barcelona: Gedisa.
- Yin, R. (1981). "The case Study Crisis: some Answers". *Administrative Science Quarterly*, vol. 26, pp. 58-65.