

Conocimiento y ventaja competitiva: lo que los directivos dicen y las empresas hacen

La mayoría de las "iniciativas de gestión del conocimiento" están diseñadas de tal forma que no explotan realmente el conocimiento específico de la empresa.

1 de abril de 2008

Se dice que hoy en día el conocimiento puede ser una fuente de ventaja competitiva, ya que muchas veces es más importante lo que se sabe que lo que se tiene. Rafael Andreu, Joan Biaget y Agustí Canals, de IESE, abordan en "Firm-Specific Knowledge and Competitive Advantage: Evidence and KM Practices" ("Conocimiento específico de la empresa y ventaja competitiva: evidencias y prácticas de la gestión del conocimiento") el valor potencial del conocimiento que poseen las empresas y, en concreto, los beneficios en términos de ventaja competitiva que puede reportarles el conocimiento específico de ellas mismas. Los autores también cotejan esa tesis con las prácticas reales de gestión del conocimiento de las empresas.

Conocimiento específico vs. conocimiento general

Las empresas pueden beneficiarse de dos tipos de conocimiento: general y específico. Según los autores, el general permite a la empresa "hacer algo que, aunque sus competidores también hacen, el mercado exige y valora". Por tanto, "su valor en el mercado equivale aproximadamente a su valor en la empresa". Este conocimiento se pueden obtener fácilmente y suele ser de carácter técnico.

Por otra parte, el conocimiento específico comprende "los modos particulares de

funcionamiento de la empresa, es decir, su contexto organizativo, y suele servir como una especie de 'hilo organizativo' útil para integrar distintas piezas en un conjunto coordinado que cobra sentido en un contexto competitivo concreto". Este tipo de conocimiento es idiosincrásico y único, no se puede obtener fácilmente fuera de la empresa y suele ser difícil de imitar.

Discernir cuál de los dos es más valioso no es tarea fácil. Está claro que todas las empresas necesitan conocimientos generales: un fabricante de coches, por ejemplo, no puede prescindir de una tecnología de *airbag* estándar. En cambio, el conocimiento específico es valioso de un modo diferente y puede dar a la empresa una ventaja competitiva sostenible basada en el saber.

A causa de la globalización y la desregulación, las ventajas competitivas tradicionales "basadas en elementos físicos, financieros y tecnológicos" son cada vez menos sólidas, por lo que las empresas no tienen otro remedio que definirse con "capacidades distintivas, difíciles de imitar". El conocimiento específico de la empresa puede ser vital para alcanzar una ventaja competitiva sostenible.

Por tanto, parece evidente que las empresas deberían hacer el esfuerzo de diseñar prácticas de gestión del conocimiento destinadas a desarrollar y explotar su conocimiento específico. Pero, como indica el análisis preliminar del estudio, sorprendentemente no siempre es así.

Disparidad entre práctica y resultados

El estudio incluyó tres preguntas clave sobre la gestión del conocimiento:

- ¿Cómo perciben los directivos el efecto del conocimiento general y del específico de la empresa en la ventaja competitiva?
- ¿Qué tipo de conocimiento les parece más importante?
- ¿Qué prácticas de gestión del conocimiento han adoptado en sus empresas?

Resultado: los directivos creen que el conocimiento es muy importante para la competitividad y la sostenibilidad; distinguen distintos tipos de conocimiento; priman el conocimiento específico de la empresa sobre los conocimientos generales desde la perspectiva de la ventaja competitiva sostenible; y destacan "las prácticas y enfoques de gestión" como un elemento clave del conocimiento específico de la empresa.

Sin embargo, las prácticas de gestión del conocimiento de una empresa no siempre

respaldan o responden a estas opiniones. Es más, muchos directivos "parecen dar por hecho que las prácticas de gestión del conocimiento no están tan relacionadas con la competitividad como uno podría esperar", aseguran los autores. Suelen centrarse en iniciativas relacionadas con la tecnología, que no son tan decisivas para crear ventaja competitiva sostenible como otros tipos de conocimiento.

¿Conclusiones? Existe una disparidad entre las prácticas reales de gestión del conocimiento y los resultados basados en el conocimiento a los que aspiran los directivos, que "no prevén resultados concretos que concuerden con el potencial de creación de ventaja competitiva asociado al conocimiento específico de la empresa". Los autores también señalan que "el tipo de iniciativas de gestión del conocimiento que mencionan los directivos y el tipo de resultados que parecen esperar de ellas concuerdan aún menos con ese potencial de competitividad".

Estos análisis preliminares abren la puerta a nuevas e interesantes investigaciones. En primer lugar, debería estudiarse más a fondo la conexión entre la idea de la ventaja competitiva sostenible basada en el conocimiento y las prácticas reales de gestión del conocimiento con capacidad para aumentarla.

Segundo, convendría investigar si otros tipos de prácticas de gestión del conocimiento, concretamente las basadas en herramientas de la Web 2.0, pueden resultar más eficaces para alcanzar una ventaja competitiva sostenible.

Por último, los directivos tendrían que aumentar de forma más clara la ventaja competitiva sostenible basada en el conocimiento mediante prácticas de gestión del conocimiento eficaces. Las empresas sólo podrán sacar el máximo partido a su potencial si explotan y refuerzan el conocimiento que albergan.

www.iese.edu/es/insight