

# LA IMPORTANCIA DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN UNA EMPRESA INTERNACIONAL DE CARÁCTER FAMILIAR

Monés Bayo, A. \*; R. Montequin, V.\*\*

\*Grupo SFT

\*\*Universidad de Oviedo

## Resumen

*Para el Grupo SFT, la Gestión del Conocimiento se fundamenta en la implantación de tecnologías que faciliten la gestión exitosa de los planes tanto estratégicos como operativos mediante transacciones de información y conocimientos. Para ello, han partido de un modelo teórico de Gestión del Conocimiento desarrollado por el profesor Max Boisot<sup>1</sup> de la Wharton School de la Universidad de Pennsylvania en su libro Knowledge Assets<sup>2</sup>. La originalidad de este modelo reside en la facilidad de observar los flujos de conocimiento y gestionarlos de forma alineada con su estrategia de aprendizaje organizativo.*

*Dentro del programa de Gestión del Conocimiento del Grupo SFT cabe destacar el uso de los siguientes soportes de transacciones de información y conocimiento: AFV (Automatización de la Fuerza de Ventas), , Intranet, Extranet: Centros de Atención al Cliente, I-space: Es una herramienta de monitorización del proceso de aprendizaje organizativo, basado en sistemas de formación presencial y distribuida, con el fin de difundir conocimiento no sólo entre los miembros internos de la organización, sino también con clientes y proveedores, de manera personalizada y continua.*

*Todas estas herramientas tienen como objetivo fundamental orientar el uso de las tecnologías a la mejora de la calidad de gestión y a la eliminación de las barreras geográficas que dificultan la comunicación, información y aprendizaje. Esta es una necesidad aún mayor para el Grupo SFT en su proceso de internacionalización tanto en Europa como en otros continentes.*

*El proceso de crear, compartir y aplicar el conocimiento se manifiesta en un espacio tridimensional en el que se combinan tres variables: Grado de codificación del conocimiento, Grado de abstracción y concreción del conocimiento, Grado de difusión del conocimiento.*

*Es necesario conocer aquellos elementos que aportan una ventaja competitiva a la empresa para potenciarlos mediante una auditoría de información. Así, es positivo*

---

<sup>1</sup> Max H. Boisot es además Profesor de Knowledge Management en la Escuela de Negocios de ESADE.

<sup>2</sup> Knowledge Assets: Activos del conocimiento.

*plantearse cuáles son las líneas estratégicas, definir los factores críticos, saber qué necesidades de información y conocimiento tienen tus clientes, colaboradores y personal interno, las fuentes de información de las que emana y los vínculos existentes entre las distintas fuentes, entendidos dichos vínculos como nexos que permiten que distintas tecnologías interactúen entre sí.*

*Es fundamental que los responsables de la empresa se convenzan de que los conocimientos y las capacidades intelectuales de las personas forman parte de los aspectos más valiosos de la organización. En este sentido, la figura del gestor del conocimiento resulta imprescindible para la buena aceptación del sistema y la implicación del personal de la empresa.*

## **Introducción**

El presente artículo se ha escrito para explicar por qué y cómo una empresa familiar ha implementado un Sistema de Gestión de conocimiento, y para animar a otras pequeñas empresas a desarrollar en sus estructuras herramientas de gestión de la innovación.

El artículo está estructurado de la siguiente manera: una introducción, la gestión del conocimiento en general, la gestión del conocimiento en el caso particular del grupo SFT y una conclusión.

## **El Grupo SFT**

El *Grupo SFT* es un holding de empresas especializadas en la fabricación, el asesoramiento y la distribución comercial de productos y servicios dentro de los sectores de la electricidad y la electrónica. El Grupo SFT cuenta con 280 trabajadores, su facturación superó los 47 millones de euros en el año 2001, y en la actualidad se encuentra en un proceso de expansión internacional.

Las empresas que forman el grupo son las siguientes:

*TEMPER S.A.* comercializa la marca KOBAN, disponible de la mayor red comercial para la distribución exclusiva de productos y componentes eléctricos y electrónicos para instalaciones eléctricas y el control de procesos industriales.

*COATI S.A.* distribuye los productos de la misma marca. Se ha consolidado como el líder del mercado español en las canales de consumo de material eléctrico y domótica.

*TEMPER CLIMA S.A.* distribuidora de la marca CEPRA, está especializada en la distribución y soporte técnico de sistemas y accesorios para la automatización y telegestión de instalaciones de calefacción y aire acondicionado.

*PHOENIX CONTACT S.A.* joint-venture entre el grupo SFT y PHOENIX CONTACT GmbH, para distribuir sus productos en España. Líder a nivel mundial en conexión, Interface y sistemas de buses de campo para automatización industrial.

*CRADY S.A.* es una compañía dedicada a la fabricación de aparataje eléctrico con mas de 40 años de presencia en el sector eléctrico español. Dispone de secciones de modelo de plásticos por inyección o compresión, prensas de estampamiento de metales, mecanizado ligero, montajes y laboratorios.

*SFT* es la principal empresa del grupo en el desarrollo internacional, búsqueda de nuevos mercado y en el desarrollo de nuevos productos.

*TPI* presta servicios de : marketing, informática, gestión de calidad, logística, finanzas, gestión del conocimiento, etc..

## **La Gestión del Conocimiento**

Existen numerosas definiciones de Gestión del Conocimiento, pudiendo definirla como el proceso por el cual una compañía capta y distribuye el saber, habilitando un sistema de comunicación interno a toda la empresa.

La Gestión del Conocimiento supone la identificación y análisis del conocimiento de la organización, tanto el disponible como el requerido, así como la elaboración y puesta en marcha de un plan de actuación y de control, con el fin de lograr los objetivos organizacionales. La finalidad principal es lograr la satisfacción de las necesidades de información presentes y futuras, explotando los recursos de conocimiento, tanto existentes como adquiridos.

Una organización a de identificar la información que le resulte verdaderamente útil o que precisará con el paso del tiempo y el modo en que va a almacenarla.

Para la gestión del conocimiento se han de seguir los siguientes pasos, basados en el Ciclo de aprendizaje social del profesor Max Boisot.

1. Scanning Identificar amenazas y oportunidades que generalmente están a nuestro alcance en datos poco precisos
2. Problem-Solving Dar estructura y coherencia a las percepciones anteriores
3. Abstraction Generalizar la aplicación de nuevos hallazgos codificados a un conjunto mayor de situaciones
4. Diffusion Compartir las nuevas percepciones creadas con un determinado target de una población
5. Absorption Aplicar las nuevas percepciones
  - codificadas a diferentes situaciones, siguiendo
  - el estilo "learning-by-doing" o "learning-by-using"
6. Impacting Emplear el conocimiento abstracto
  - Como beneficios de la instauración de este sistema de gestión podemos destacar:

- Acceso y disponibilidad de conocimiento allí donde resulta más útil para la toma de decisiones
- Funcionamiento más eficiente de la organización, tanto interna como externamente
- Adquisición de conocimiento procedente de fuentes externas e intensificación de la relación con los colaboradores externos.
- Formación continua y orientada a las necesidades de los empleados y de la empresa, que se traduce en la configuración de un equipo competitivo.
- Aprendizaje por medio de la colaboración entre los distintos equipos funcionales –learning by interacting-.
- Información sobre qué saben los trabajadores y qué están dispuestos a aprender

El establecimiento de un sistema de gestión implica entre otros:

- Un estilo de dirección participativo, comprometido con el aprendizaje y que otorgue mucha importancia al capital intelectual.
- La existencia de un gestor del conocimiento capaz de identificar el lugar en el que radica el conocimiento de una organización y competente en la gestión del mismo de la forma más ventajosa para la empresa. El gestor del conocimiento puede ser un miembro de la organización o un gestor externo.
- La asunción por parte de los empleados de los valores, cultura y estilo organizativo de la compañía.
- El desarrollo de infraestructuras y aplicaciones informáticas para la distribución de conocimiento.
- El establecimiento de políticas para evitar que el conocimiento se pierda con la movilidad o jubilación de los trabajadores, como por ejemplo el uso del mentoring, que posibilita la transferencia de conocimiento de los empleados expertos a los que poseen menos experiencia.
- Aprendizaje continuo para mejorar diariamente.

## **La Gestión de Conocimiento en el Grupo SFT**

En sus comienzos como empresa dedicada a la distribución, y dado que carecían de producto fabricado con marca propia, la única vía de diferenciación fue la excelencia en el servicio mediante la optimización de sus procesos de logística y la relación comercial con sus clientes; la gestión de los flujos de información entre proveedores y clientes, tanto externos como internos, y el uso eficiente de las Nuevas Tecnologías, que tradicionalmente han servido a la empresa para reducir sus costes de transacción, ha sido elemento clave de su éxito.

Para el Grupo SFT, la Gestión del Conocimiento se fundamenta en la implantación de tecnologías que faciliten la gestión exitosa de los planes tanto estratégicos como operativos mediante transacciones de información y conocimientos. Para ello, han partido de un modelo teórico de Gestión del Conocimiento desarrollado por el profesor Max Boisot<sup>3</sup> de la Wharton School de la Universidad de Pennsylvania en su libro Knowledge Assets<sup>4</sup>. La originalidad de este modelo reside en la facilidad de observar los flujos de conocimiento y gestionarlos de forma alineada con su estrategia de aprendizaje organizativo.

Dentro del programa de Gestión del Conocimiento del *Grupo SFT* cabe destacar el uso de los siguientes soportes de transacciones de información y conocimiento:

*AFV* (Automatización de la Fuerza de Ventas): Programa de gestión comercial y ventas que ayuda a sintetizar la información, a contactar a la persona adecuada en el momento preciso y mejora las comunicaciones con los clientes actuales y potenciales.

*Intranet*: Permite poner en común todas las bases de datos, cifras, normas y conocimientos de la empresa y los trabajadores, con lo que proporciona información suficiente para que el empleado desarrolle su trabajo de manera óptima y aporte el máximo valor añadido a los servicios que se ofrecen a los clientes.

*Extranet*: Mejora la calidad del servicio ofrecido a los clientes ya que les permite realizar consultas de pedidos, situación de los stocks de productos, precios, plazos de entrega, etc., facilitando de este modo el contacto y el intercambio de información con los clientes.

*Centros de Atención al Cliente*: Ofrecen rápidamente respuestas eficaces a los requerimientos técnicos, administrativos, logísticos y de marketing.

*I-space*: Es una herramienta de monitorización del proceso de aprendizaje organizativo, basado en sistemas de formación presencial y distribuida, con el fin de difundir conocimiento no sólo entre los miembros internos de la organización, sino también con clientes y proveedores, de manera personalizada y continua.

Todas estas herramientas tienen como objetivo fundamental orientar el uso de las tecnologías a la mejora de la calidad de gestión y a la eliminación de las barreras geográficas que dificultan la comunicación, información y aprendizaje. Esta es una necesidad aún mayor para el Grupo SFT en su proceso de internacionalización tanto en Europa como en otros continentes.

La Gestión del Conocimiento ha sido una constante en el Grupo SFT desde la creación del mismo en 1998. No obstante, su implantación ha seguido un proceso continuo y podemos considerar que se sustenta en la clásica transformación de los datos en información y éstos en conocimiento, estableciéndose además una herramienta de seguimiento y control de los activos de conocimiento.

---

<sup>3</sup> Max H. Boisot es además Profesor de Knowledge Management en la Escuela de Negocios de ESADE.

<sup>4</sup> Knowledge Assets: Activos del conocimiento.

El proceso de crear, compartir y aplicar el conocimiento se manifiesta en un espacio tridimensional en el que se combinan tres variables:

- Grado de codificación del conocimiento.
- Grado de abstracción y concreción del conocimiento
- Grado de difusión del conocimiento

En la práctica diaria esto se traduce en la existencia de un responsable que se ocupa de percibir qué información y conocimientos procesa cada agente, de establecer los criterios de codificación, abstracción y difusión para cada uno de los activos de conocimiento mediante grupos de trabajo orientados a la mejora continua de la gestión de dichos activos de conocimiento, reflejados en productos, procesos, tecnologías, cultura organizativa y relaciones con clientes y proveedores.

Es necesario conocer aquellos elementos que aportan una ventaja competitiva a la empresa para potenciarlos mediante una auditoría de información. Así, es positivo plantearse cuáles son las líneas estratégicas, definir los factores críticos, saber qué necesidades de información y conocimiento tienen tus clientes, colaboradores y personal interno, las fuentes de información de las que emana y los vínculos existentes entre las distintas fuentes, entendidos dichos vínculos como nexos que permiten que distintas tecnologías interactúen entre sí.

## **Conclusión**

La gestión del conocimiento está adquiriendo dentro de las instituciones cada vez más importancia. Hay que señalar que existe una relación directa entre la gestión del conocimiento y la gestión del capital intelectual.

La gestión del conocimiento se fundamenta en la implantación de tecnologías e interfaces que se vinculan unas con otras, permitiendo el almacenaje y flujo de conocimiento entre un determinado grupo de agentes.

Este modelo contribuye a reducir los costes de transacción de las empresas y les ayuda a aumentar sus ventajas competitivas y compromiso con sus clientes por medio de la eficiencia, la innovación y una mayor rapidez y efectividad en la toma de decisiones.

Es fundamental que los responsables de la empresa se convencen de que los conocimientos y las capacidades intelectuales de las personas forman parte de los aspectos más valiosos de la organización. En este sentido, la figura del gestor del conocimiento resulta imprescindible para la buena aceptación del sistema y la implicación del personal de la empresa.

## **Referencias**

[Cor00]                   Cornella, A.: "nfonomial.com, la empresa es información", Deusto2000.

- [Tiw00] Tiwana, Amrit: "The Knowledge Management ToolKit", PHPTR, 2000.
- [Boi95] Boisot, Max H.: "Information Space", Routledge 1995.
- [Boi98] Boisot, Max H.: "knowledge Assets", Oxford 1998.