

ANDRÉS CARMELO CABALLERO QUINTANA

*Becario de Investigación en la Escuela de Relaciones Laborales.
Universidad Complutense de Madrid*

2.º Premio CEFGESTIÓN 2000

Modalidad: RR.HH. y Marketing

Extracto:

LA gestión del conocimiento está cambiando las pautas de dirección y gestión de numerosas empresas que se han incorporado a la maximización de los recursos de las empresas en pro de obtener beneficios sostenibles.

Sumario:

I. Las cuatro Cs de la gestión del conocimiento.

II. Comunicación.

III. Cultura.

IV. Conocimiento.

V. Capital intelectual.

VI. Gestión del cambio y del conocimiento, cuestiones críticas para el éxito.

Bibliografía.

El proceso de transformación económica en los últimos años ha sido trascendental. La globalización y la «sociedad de la información» han insertado nuevos parámetros que han hecho necesaria la permutación empresarial en sus tradicionales formas gerenciales.

Fruto de ello, el aumento de la competitividad entre las empresas ha sido exponencial. Tanto desde el lado de las demandas en la relación calidad-precio de los *outputs*, como en la maximización de los *inputs*, las empresas se están viendo obligadas a tener que adaptarse a la nueva realidad, un mercado claramente más rivalizado y fluctuante.

«Es necesario el abandono del clásico funcionamiento jerárquico y vertical del diseño de la estructura a favor del estímulo de formas organizativas donde cada vez jueguen un papel más preeminente las unidades laterales y la flexibilidad organizativa (ÚBEDA y SAVATER, 2000; pág. 159) ¹». La rápida comunicación inter-organizativa y el aumento de la capacidad de respuesta de este tipo de organizaciones para un entorno tan turbulento como el actual son premisas inexorables para garantizar la sostenibilidad. Conscientes de ello, numerosas empresas se han lanzado a la maximización del valor añadido de sus productos, muy vinculado con su capital intangible, tal optimización ha generado numerosos proyectos denominados *gestión del conocimiento* o bien, gestión del capital intelectual. Tales conceptualizaciones, sin embargo, se encuentran hoy día sometidas a interpretaciones y aplicaciones varias que en ocasiones contribuyen más a la confusión que a la generación de sinergias que favorezcan el crecimiento sostenible de las empresas.

I. LAS CUATRO CS DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

Una de esas nuevas formas de gerencialismo a las que se aludía previamente es la *gestión del conocimiento*, cual está cambiando las pautas de dirección y gestión de numerosas empresas que se han incorporado a esta forma de maximización de los recursos de las empresas en pro de obtener beneficios sostenibles.

¹ *Hacia un modelo conjunto del aprendizaje organizativo*, Mercedes ÚBEDA y Vicente SABATER. Boletín de Estudios Económicos, página 159, número 169, abril 2000.

La *gestión del conocimiento* está siendo profundamente abordada e implantada por distintos sectores académicos y productivos, si bien, no existe una única interpretación al respecto de cuál es la manera más eficaz para garantizar el éxito de proyectos contenidos bajo el susodicho rótulo. Subyace a todos ellos el interés por reducir los tiempos y construir economías de escala que permitan difundir el saber-hacer de los empleados y la empresa entre quienes la componen y aquellos *partners* de interés para la misma. De igual modo las relaciones con los proveedores, el posicionamiento de la marca y los productos en el mercado, las estructuras e infraestructuras materiales y tecnológicas forman parte de esta manera de gerencia.

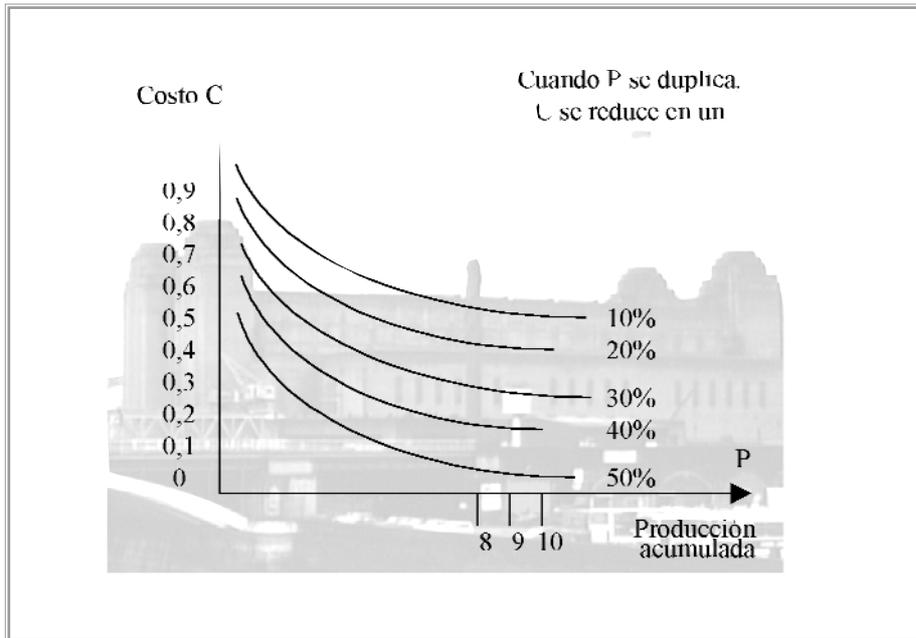
La trascendencia de la *gestión del conocimiento*, tanto en cuanto forma efectiva de maximización de los tiempos y conocimientos críticos para la empresa, toma especial cariz si la comparamos con las técnicas clásicas de diagnóstico de producto-mercado, en concreto, con el método llamado *efecto de experiencia y otras bazas* (Octavie GÉLINIER, 1989; 59-96). Pues, se puede constatar como un proceso que necesitaba, tiempo atrás, años para generar reducciones en los costes de producción; hoy día, necesita sólo meses si se trabaja adecuadamente *la gestión del conocimiento*.

Así, se afirmaba que la reducción del coste unitario de un producto disminuía conforme incrementaba su fabricación; dicha reducción se estimaba entre un 20 por 100 y un 30 por 100 cuando la producción acumulada desde el origen se duplicaba. En el gráfico se pone el ejemplo (1989; 60) referente a la producción de lavadoras donde se refleja dicha disminución. De tal modo que el efecto de la *experiencia* se convertía, fruto del proceso descrito, tanto en fuente de ventaja competitiva como de estrategia de sostenibilidad en el ciclo del producto.

El *efecto de la experiencia* se debe, entre otros factores, al aprendizaje, la formación y el personal, a las economías de escala, a los progresos técnicos y metodológicos, a las nuevas tecnologías, a la automatización... De forma tal que, hoy día, si se instaura correctamente un proyecto de *gestión del conocimiento* en nuestra empresa, los tiempos de difusión de los conocimientos obtenidos de la experiencia y la actitud proactiva y permeable al entorno permiten reducir y maximizar los beneficios en un espacio de tiempo menor que si no se gestiona esta serie de cuestiones inmateriales. De manera que medir para mejorar es imprescindible. Así, diagnosticar la *capacidad de aprendizaje* de nuestra organización es básico en un entorno como el actual. En la década de los ochenta se auditaba, únicamente, referidos a los aspectos tangibles de las empresas, medían la tasa de mejora de la productividad para los principales *outputs*, para los componentes, para los principales factores de costes..., pero no consideraban el factor clave en la ventaja comparativa: las personas que forman los equipos de las empresas y que otorgan la innovación y la transmisión de experiencia necesaria para que el *output* tuviese el valor añadido que le diferenciara en el mercado.

La ciencia ha ido progresando en aspectos muy diversos y consecuencia de ello, diversas disciplinas como economía, ciencia política, psicología, sociología, ingeniería, medicina y otras, estudian la *gestión del conocimiento* como un tema incipiente del *management* contemporáneo. Sin embargo, un concepto tan abierto como el de *conocimiento* ha dado pie a interpretaciones variadas que difuminan su significado en función de la teoría, el autor o la empresa que lo ponga en prácti-

ca. Por ello, se pretende en las próximas líneas aproximarnos a la realidad que subyace al susodicho concepto, desde un enfoque teórico y empírico que posibilite la adquisición de *inputs* útiles para la posterior aplicación práctica de los mismos.



Entendemos por *conocimiento* al conjunto de saberes explícitos e implícitos del que muchas veces no somos ni tan siquiera conscientes de tenerlos. El proceso por el cual adquirimos conocimientos es sumamente complejo y variado en función del contexto, predisposición, actitudes y aptitudes, experiencias previas, aplicabilidad de lo retenido...

De tal modo que cuando se habla de *gestión del conocimiento* se mencionan diversas realidades dentro del concepto que, en numerosas ocasiones, parcializan o sesgan la potencialidad de esta herramienta gerencial, debido -entre otros- a lo amplio del mismo.

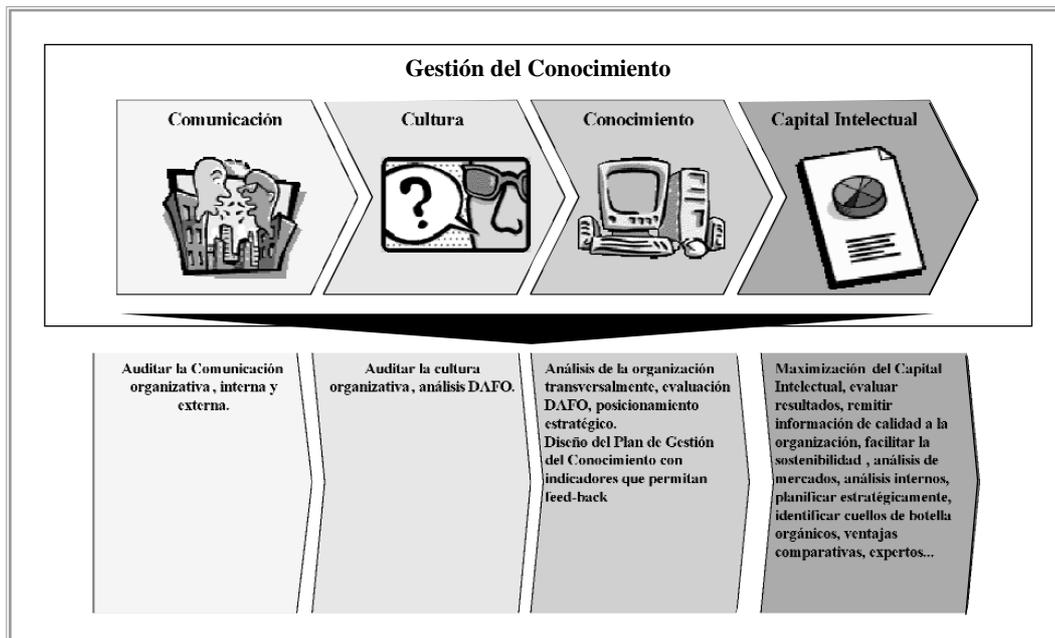
Así, al referirnos a la *gestión del conocimiento* se ha de considerar que hay aspectos inexorablemente unidos a la misma ya que en primer orden, su aplicación se pretende para organizaciones. Por tanto, señalada dicha premisa, se habrá de considerar las partes de la misma, los aspectos materiales e inmateriales que la componen, la comunicación interna y externa de la empresa, su cultura organizativa, los conocimientos que la empresa posee consciente o inconscientemente y por supuesto, su capital. Esto es, la empresa analizada desde una perspectiva transversal que afecta a todas sus variables críticas.

De tal modo, se debieran considerar diferentes estadios en el proceso de desarrollo de un proyecto de *gestión del conocimiento* para maximizar los beneficios que ésta reporta a la empresa y al equipo de personas que la integran. Así, la comunicación, la cultura organizativa, los conocimientos en la empresa y el capital constituirían los peldaños que llevarían a la organización a un desarrollo más sostenible y transversal.

El análisis de la comunicación permitiría conocer el estado de la situación y el posterior diseño ajustado a necesidades de maximización y objetivos de crecimiento, optimizando la inversión de la implementación de un plan de *gestión del conocimiento*. La cultura organizativa es crítica para el éxito y vitalidad de este tipo de proyectos por lo que, al mismo tiempo, también es fundamental conocer los parámetros que la constituyen y determinan, para contribuir, en la medida de lo posible a las modificaciones que permitan alcanzar funcionamientos más dinámicos. El conocimiento es el factor sobre el que se sustentaría el proyecto y sobre el que se hará una profundización más detallada en adelante, teniendo el plan que trate de optimizarlo que tener siempre presente la máxima de *medir para mejorar*, enfocado desde el prisma de organización que aprende constantemente, por lo que la virtualidad del mismo ha de permitir su consideración como capital, inclusive de aquel más intangible.

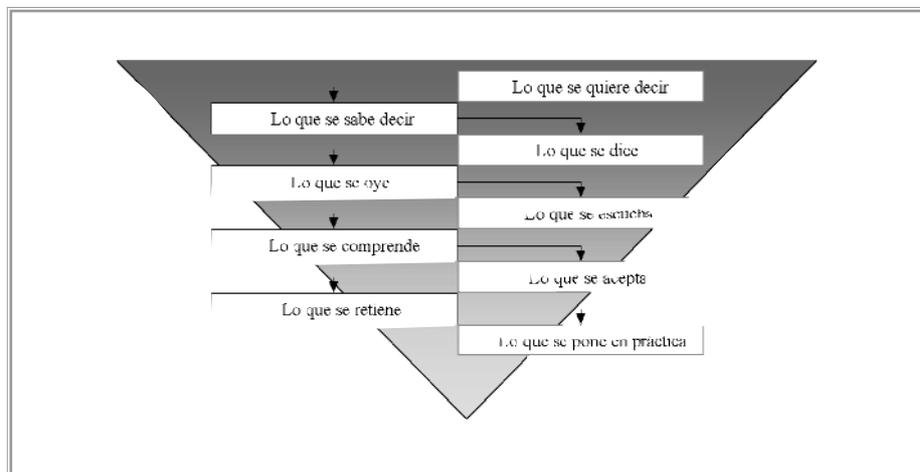
De forma gráfica se podrían representar las cuatro Cs de la *gestión del conocimiento* de la manera que se representan en el siguiente cuadro, donde se observa los estadios anteriormente citados y como cada parte constituye a su vez una parte inexorable para el conjunto del todo.

LAS CUATRO CS DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO



II. COMUNICACIÓN

Por propia experiencia, habrá notado numerosas ocasiones en las que no expresaba exactamente lo que pensaba u opinaba. De la misma forma, tampoco es sencillo percibir los mensajes de los demás sin añadirle algún aspecto subjetivo propio al contenido del mismo: «me está explicando algo que ya sé y además, esta técnica es más rápida». «La comunicación es la transferencia de una idea de una mente a otra a través de un canal determinado, esta idea debe estar claramente concebida en la mente del emisor, ser presentada de modo que estimule la receptividad de la otra persona y expresada en términos tales que permitan a ésta comprenderla correctamente ²». El siguiente cuadro ilustra la importancia de una buena comunicación personal y organizativa para la salud de la empresa ya que expresa claramente cómo se deteriora una idea concebida en la mente del emisor hasta la aplicación final por el receptor. Esto es, la subjetividad y la distorsión son dos factores que influyen en el objeto comunicativo que siempre se ha de considerar por lo que habremos de verificar y reforzar las debilidades comunicativas de nuestra organización como primera etapa ineludible en un proceso orientado hacia una *gestión del conocimiento*.



La comunicación organizacional es más voluminosa pues no sólo es un flujo de información dentro de la organización, sino entre ésta y su ambiente, tal cual definen KATZ y KAHN (1978). De tal modo que el proceso de comunicación organizativa se retorna en más complejo que el puramente personal, por ello, deberemos auditar la existencia o no de un Manual Corporativo para las comunicaciones internas y externas, la eficacia y el cumplimiento del mismo, los canales de comunicación de la dirección con los empleados y viceversa, las vías para recoger sugerencias y quejas de empleados y clientes, así como los contenidos y eficacia de las reuniones internas, entre otros.

² Técnicas de comunicación oral y atención al público. Esther CUBO, página 5.

La comunicación es vital para cualquier proyecto incipiente de *gestión del conocimiento*, no basta pues con enfoques integrales que traten de maximizar nuestro potencial a través de herramientas técnicas más propias a la *gestión del conocimiento*. Habrá que dar respuesta transversal sobre aquellas premisas basamentales que hacen rodar a nuestra compañía hacia el futuro con sostenibilidad, lo que se denominará aquí: las cuatro Cs de la *gestión del conocimiento*. Y para ello, para crecer sostenidamente en un mercado como el actual, debemos reforzar y mejorar la política de comunicación interna y externa de nuestra empresa para hacerla rápida, eficaz y permeable.

III. CULTURA

Como se ha citado, la *gestión del conocimiento* se ha de enfocar desde una *perspectiva transversal* que responda a las motivaciones que la impulsan y que permita, a través de su ejecución, el desarrollo de líneas estratégicas que contribuyan a la empresa al mantenimiento o consecución de ventajas competitivas sostenibles en un mercado claramente más rivalizado y hostil que en años precedentes.

Partiendo de este prisma transversal se podría coincidir en que la cultura³ y el clima laboral constituyen una cuestión crítica para el éxito de un proyecto de estas connotaciones. Más allá del diferencial que pueda significar el potencial de nuestro capital material, la fuerte competencia a la que nos vemos sometidos por los procesos de concentración de capitales y de liberalización de mercados hacen que inexorablemente se deba de maximizar otros capitales (intangibles) con los que conseguir mantener márgenes competitivos en los mercados. Consciente de ello, ya en 1990 citaba el empresario japonés Konosuke MATSUSHITA ante un Foro de EE.UU.⁴: «Nosotros ganaremos y Ud. perderán. No pueden hacer nada para evitarlo. Creen firmemente que la buena dirección son los directivos a un lado y los trabajadores al otro. Por un lado los hombres que piensan y por el otro los hombres que sólo trabajan. Para ustedes, la dirección es el arte de transferir suavemente las ideas de los ejecutivos a las manos de los trabajadores.

Nosotros hemos superado esa fase. Para nosotros la dirección es el compromiso intelectual de la fuerza de trabajo en su totalidad al servicio de la compañía, sin autoimponerse barreras funcionales o de clase. Sólo el compromiso de las mentes de los empleados puede permitir a la empresa vivir con los vaivenes y con las exigencias de su nuevo entorno».

De ahí que, se pueda coincidir nuevamente al señalar que la *cultura empresarial para los conocimientos* es premisa fundamental e ineludible para cualquier organización que desee la maximización de su capital intelectual y su supervivencia en el mercado.

³ Entendiendo la cultura de la organización como marco de referencia que delimita el comportamiento de los integrantes de la misma.

⁴ *Gestión Calidad Total en Recursos Humanos*, página 16.

La *gestión del conocimiento* pivota, esencialmente, en torno al uso de herramientas informatizadas ⁵ (*data warehouse, meta4, crm, data mining...*) que operan a partir del saber-haber *explícito* o *tácito* de mujeres y hombres, personas, que constituyen la premisa básica de una organización. Como personas que son, la subjetividad, los roles, los reforzamientos y los temores personales son parte ineludible de esta clase de procesos de mejora empresarial que no deberán obviar el ámbito en el que se desenvuelven para la consecución de resultados positivos.

Se trata, en definitiva, de crear un clima laboral propicio para el progreso de la empresa, entendida como una entidad que les une a todos más allá de las rivalidades competitivas a las que cada mujer y hombre que la compone se ve sometido en muchos órdenes de su vida cotidiana. Se trataría de construir *organizaciones que aprenden*. Es decir, instituciones con una clara vocación para anticiparse, adaptarse y cambiar según se requiera. Potenciando abiertamente la comunicación sincera entre los miembros de la empresa, la disminución de barreras directivas jerárquicas, apostando fuertemente por la iniciativa innovadora y asumiendo en todas las secciones los *nuevos valores* (SENGE, 1992). Esta cultura de *organización que aprende*, sin duda, eliminaría muchos de los temores que nacen entre los empleados al suponer que este tipo de proyectos atenta contra su propia permanencia en el puesto, contra su saber-hacer competencial, contra sus aciertos y defectos. Se trata pues de todo lo contrario, de hacer efectiva una cultura que favorezca la confianza y lealtad de todos hacia la empresa y la de *ésta* con la de *todos*. Incorporando valor añadido al potencial del capital intelectual de la compañía a través de la asunción real de un clima laboral y una cultura más adaptada a los requerimientos que las sociedades y los mercados del Siglo XXI reclaman.

Esto es, retomar los errores con filosofías encaminadas hacia la búsqueda del origen de los mismos para cambiarlos de raíz, huyendo de las tradicionales *casas de brujas* en la identificación de culpables. Las organizaciones deben estar dispuestas a, literalmente, aprender y aprehender. Facilitar canales para que la comunicación circule rápida y eficazmente por la organización permitiendo actitudes proactivas y permeables al entorno.

Resultará enormemente complejo la instauración de un modelo fundamentado en las premisas señaladas, si bien algunas empresas españolas ya iniciaron su camino en dicho sentido con unos resultados muy buenos. Así, por ejemplo IRIZAR ⁶ ha recibido en el año 2000 el premio europeo de Excelencia Empresarial por su modelo de gestión, fundamentado en un modelo de organización que *aprende continuamente*.

IRIZAR, empresa del grupo Mondragón Corporación Cooperativa (MCC), posee en la actualidad 632 empleados en España y 1900 en todo el mundo. En este ejercicio tiene previsto alcanzar los 40.000 millones de facturación. En 1990-91 obtuvo pérdidas por valor de 1.000 millones de pesetas.

⁵ La nueva moda del *management* es denominar la combinación de dichas herramientas y la gestión del conocimiento bajo el rótulo de *business intelligence (b.i.)*, sin que ello suponga una diferencia de fondo entre lo que aquí se describe y los contenidos del citado *b.i.*

⁶ Véase www.irizar.com y EL PAÍS NEGOCIOS, 15 de octubre de 2000, página 42.

A partir de ahí, un nuevo equipo de gestión transformó la empresa, creó una organización horizontal, con equipos de trabajo autogestionados guiados por objetivos, destruyendo la tradicional «hora de fichar» y disminuyendo al mínimo las jerarquías organizacionales, dando por el contrario mayor libertad-responsabilidad a los equipos de trabajadores para lograrlos en los horarios que ellos estimaran, implementado a su vez procesos de mentorizaje dentro de los mismos. Hoy, IRIZAR es valorada por *The Economist* como la empresa más eficiente en el sector de construcción de autobuses.

IV. CONOCIMIENTO

El *conocimiento* es la combinación de información, experiencia, contexto, interpretación y reflexión. No obstante, en un estudio más detenido del concepto se podría hablar de cuatro clases principales de conocimiento:

- a) *Conocimiento captado*: procedente del exterior de una organización, resultando explícito para la empresa. Por ejemplo, patentes, cursos de formación para empleados...
- b) *Conocimiento creado*: es el generado en el interior de la organización, pudiendo resultar explícito o tácito para la misma. Por ejemplo, metodologías de construcción de productos y el saber-hacer tácito de los trabajadores en la construcción.
- c) *Conocimiento explícito*: el saber que puede ser transmitido o compartido en el interior de la organización de forma eficaz y relativamente rápida debido, principalmente, a su composición en torno a elementos técnicos y en menor medida a lo relacionado con capacidades y actitudes.
- d) *Conocimiento tácito*: el conjunto de saberes o implementaciones de los empleados en torno a la cadena de valor de la empresa y que tiene cierta complejidad para ser codificado y transmitido al resto de miembros del equipo. El conocimiento tácito está más próximo a las actitudes, habilidades y cultura personal, de ahí, su carácter más intangible si cabe.

Partiendo de estas definiciones, la *gestión del conocimiento* se suele enfocar de distintas formas en torno a cada uno de los prismas, objetivos y teorías que la fundamenten, si bien, los conocimientos tácitos y explícitos constituyen la base teórica de la mayoría de los proyectos que se implementan. Al respecto, DAVENPORT (2000 ⁷) ha realizado una magnífica clasificación que la agrupa en torno a cuatro amplias gamas de objetivos:

⁷ Revista *Harvard Deusto Business Review*, 2000.

- a) La creación de almacenes de conocimientos.
- b) La mejora al acceso a esos conocimientos.
- c) El fomento del ambiente propicio para los conocimientos, y
- d) La *gestión del conocimiento* como un activo.

A pesar de la supuesta transparencia conceptual que pudiera derivarse de la primera clasificación, los *almacenes de conocimientos* no son simples *cajas* donde se guarda y se facilita el acceso a información de distinto tipo. Es mucho más que eso ya que se permite la utilización de conocimiento, cual incorpora a los datos otro tipo de *inputs* como pudieran ser los derivados del modo en que el equipo humano afrontó la cuestión crítica, así como los relativos al contexto y diversas opciones previas que finalmente fueron desechadas, etc.

Principalmente, se pueden identificar *tres bases distintas de almacenes de conocimiento*:

1. *Externo*; relativo a la información sobre la competencia y el entorno-contexto en el que ésta desarrolla sus productos, sobre normativa jurídica y fiscal que incida de algún modo sobre la empresa.
2. *Estructurado interno*; materiales de marketing del producto, informes sobre procesos internos de gestión, técnicas y métodos en torno al producto...
3. *Informal interno*; grabaciones de conversaciones que se hayan llevado a cabo en grupos de mejora, charlas o impresiones recogidas y debidamente procesadas sobre aspectos relativos al funcionamiento de la empresa entre los empleados, etc.

Se trata de construir verdaderas herramientas que permitan comprender el saber-hacer organizativo ante determinados retos que también habrán de registrarse, acumulando *inputs* que resulten de interés y fácilmente utilizables para el aprendizaje del conjunto de la organización.

La *mejora al acceso de los conocimientos* tiene como fin último el facilitar las vías y optimizar los tiempos de captación de competencias que repercutan en la persona y en la empresa. Se podrían enumerar numerosas herramientas de este tipo. Por ejemplo, la creación de bases de datos informatizadas de expertos por áreas temáticas en la empresa que compartan experiencias a través de foros o intercambios en tiempo real a través de preguntas electrónicamente. Otras compañías de mayor tamaño como BP han creado canales en internet a través de video-conferencias que les ha redundado en una importante reducción de costes pues, entre otros, dichas teleconferencias han permitido que se arreglasen problemas en los pozos de petróleo a *distancia* desde lugares remotos o bien, el intercambio de información *sensible* entre directivos de distintas zonas del Mundo. Otras

grandes empresas como KPMG Consulting poseen bases de datos de sus proyectos de consultoría que a través de intranet permiten el acceso a las mismas desde sedes distintas, facilitando un considerable *feed-back* que no sólo ahorra tiempo y dinero sino que, además garantiza la sostenibilidad de cierta ventaja competitiva sobre otras consultoras al poder contrastar numerosas experiencias previas antes de emitir un diseño final de los proyectos.

Asimismo, la clasificación refleja otras dos tipologías de estudios y proyectos de implantación de la *gestión del conocimiento*. Estos son, aquellos derivados del *fomento de un ambiente propicio para los conocimientos*, el cual iría encaminado a diversos tipos de incentivos remunerados, publicidad interna y otras técnicas que procurarían una mayor implicación de los empleados con la empresa y con el proyecto.

Y por último, la *gestión del conocimiento como un activo* centrado en posibilitar el capital intelectual de una empresa en sus estados contables, procurando no solo información más cualificada a sus directivos sino ofreciendo la propia empresa como un atractivo para la inversión en base al potencial intangible de la misma.

V. CAPITAL INTELECTUAL

Todas las empresas poseen activos tangibles e intangibles, teniendo buena parte de los recursos de las mismas un fiel reflejo contable. Precisamente, el capital intelectual viene siendo un activo intangible que en los últimos años ha pasado a formar parte de numerosas cuentas de empresas tan notorias como Skandia, logrando con ello una claridad aún mayor de los recursos de las mismas.

El capital intelectual se interpreta y se conceptualiza según los autores de distintas formas ⁸, si bien aquí se seguirá -principalmente- a una de las pioneras en la conceptualización del tema, Annie BROOKING, quién los divide en cuatro: activos de mercado, activos de propiedad intelectual, activos centrados en el individuo y activos de infraestructura.

a) *Activos de mercado*: potencial derivado de los bienes inmateriales que guardan relación con el mercado, entre otros: las marcas, las clientelas, la fidelidad... En ello incidirán las campañas de marketing que ayudan a posicionar a la empresa en el mercado de manera clara.

⁸ Un modelo de gestión del capital intelectual muy usado en España es «El Proyecto Intellect» (*Medición del Capital Intelectual*, 1997) realizado por el I.U. Euroforum y KPMG. Dicho proyecto dividió «el capital intelectual» en: intangible, relacional, estructural y humano. Si bien, algunos conceptos y significados cambian, los rasgos principales de dicho modelo y el descrito de Anne BROOKING son similares, aunque el Modelo Intellect posee en la actualidad una aplicación mayor en España. En el presente estudio se abordan ambos, ya que el carácter pionero y el enfoque más global del libro de Anne -publicado en 1996 bajo el título de *Intellectual capital. Core asset for the third millenium enterprise*- complementa exquisitamente la visión del Modelo Intellect.

Por ejemplo, *The David Hume Institute* justifica el pago de más del doble del precio de Nestlé sobre Rowntree ya que la primera quería introducirse en el mercado de las chocolatinas por unidades y la segunda poseía una serie de marcas y distribución fabulosa, Kit-Kat, Smarties, Polo..., además de fidelidad y sostenibilidad en las ventas. Significando que Nestlé no sólo compró activos materiales, sino que pagó estratégicamente por los activos intangibles de Rowntree.

- b) *Activos propiedad intelectual*: es el saber-hacer (*know-how*) de la empresa. Las patentes, derechos de fabricación, marcas de fábrica, derechos de diseño y otros que frecuentemente no se explotan por la empresa, pese a registrarse en la Oficina de Patentes y Marcas de nuestro país. Las patentes y otros derechos deben protegerse pues constituyen un mecanismo considerable de ingresos por *royalties*. Así, por ejemplo, la cámara *Kodak instamatic* fue patentada por más de cien registros, no sólo para dificultar su copia por la competencia sino para asegurar mayores ingresos por el citado concepto. Así, mantener una gestión de *nuestro conocimiento* explicitado a través de derechos de propiedad es fundamental pues, fruto de una gestión ineficaz, se suelen perder ingresos derivados, entre otros, de no hacer una adecuada protección y seguimiento de otros productos similares de nuestra competencia que pudieran tener aspectos parciales de tecnología nuestra.
- c) *Activos centrados en el individuo*: cualificaciones personales del individuo, sus conocimientos y la forma de desempeñar el conocimiento. «Los activos centrados en el individuo comprenden la pericia colectiva, la capacidad creativa, la habilidad para resolver problemas, el liderazgo y la capacidad empresarial y de gestión encarnada en los empleados de la organización ⁹». La empresa tiene el deber de considerarlo no sólo como un coste sino como un beneficio que repercute en la propia empresa.

ISIDORO SÁNCHEZ, S.A. ¹⁰ es una empresa española de topografía ejemplar en una visión del capital intelectual centrada en los individuos ya que, ha diseñado e implementado en el año 2000 un plan estratégico de mejora continua basado en su más valioso recurso, sus empleados. Desarrollando al respecto diversas metodologías de *gestión del conocimiento*, con las que no sólo se procura una traslación en su valor contable sino, sobre todo, desarrollar las personas de su equipo para así, lograr más calidad y sostenibilidad como empresa.

- d) *Activos de Infraestructura*: «son aquellas tecnologías, metodologías y procesos que hacen posibles el funcionamiento de la organización... la cultura corporativa, las metodologías para el cálculo de los riesgos, los métodos de dirección de una fuerza de ventas, la estructura financiera, las bases de datos de información sobre el mercado o los clientes y los sistemas de comunicación o también las teleconferencias..., aunque de todos estamos hablan-

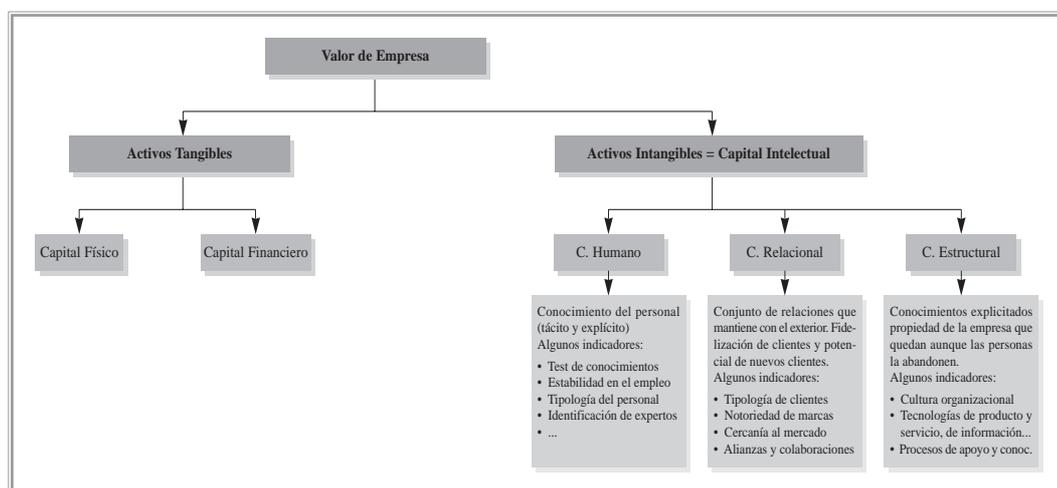
⁹ Annie BROOKING, 1997, 28.

¹⁰ *Gestión del Conocimiento en ISIDORO SÁNCHEZ, S.A.*, Ana SÁNCHEZ. 1.ª Cumbre de Excelencia en la Gestión, organizada por la Asociación Española de la Calidad, 2000.

do del modo en que se emplean los activos materiales ¹¹». En relación a los mismos, es fundamental, dado el contexto, adecuar nuestras organizaciones para la colaboración con otras empresas en proyectos de interés conjunto. Los procesos de concentración de capitales de grandes empresas obligan a competir con unos márgenes difíciles para las PYMES, para ello no sólo se han de disponer activos materiales adecuados que nos permitan asumir los retos con éxito sino también, adecuar la cultura corporativa para el éxito de dichos proyectos. Hacer efectivo el *slogan* «colaborar conmigo es fácil» es un activo intangible de excelente valor.

Por otra parte, el citado *Modelo Intellect de gestión de capital intelectual* tiene por finalidad crear mejoras constantes, crecimiento a largo plazo y generar información relevante para la organización, así como reflejar más fielmente el valor de la empresa para terceros. Esto es, hacer efectiva la gestión del capital intelectual con carácter estratégico y especial cuidado en la potenciación del conocimiento. A continuación, se ha elaborado un cuadro que resume los componentes y estructuración del mismo.

MODELO INTELLECT DE GESTIÓN DEL CAPITAL INTELECTUAL



Numerosas empresas han desarrollado planes de capital intelectual basados en el Modelo Intellect, entre ellas UNIÓN FENOSA o SUN MICROSISTEMS. Esta última, por ejemplo, tenía problemas de eficacia en la relación entre el Departamento de marketing y la fuerza de ventas, lo cual se unía a la inexistencia de mecanismos que evaluaran los resultados financieros del primero, al igual que tampoco existían referencias financieras personalizadas, ni tan siquiera se conocían centralizadamente los proyectos en seguimiento o el estado de las colaboraciones con otras empresas.

¹¹ Página 81 y siguientes, Annie BROOKING, 1997.

Partiendo de este problema SUN MICROSISTEMS implementó un proyecto de capital intelectual que se subdividía en las siguientes acciones:

a) Dentro del área de Capital Humano, se dio paso a tres procesos estructurados y con soporte informatizado referentes a:

- a.1. Formación interna;
- a.2. Selección de personal y
- a.3. Proceso de entrada a nuevos empleados.

A través de los cuales se establecieron indicadores que permitieran evaluar y seguir las acciones emprendidas para maximizar la calidad y productividad de empleados y empresa, así como ajustar las necesidades formativas a las competencias requeridas y adecuar a los nuevos empleados para adquirir las habilidades necesarias en el menor tiempo posible.

b) En el área de Capital Relacional, se siguieron tres proyectos. La creación de portales alianzas, con los que SUN MICROSISTEMS se comunicaría con distintos colectivos de expertos en temas relacionados con sus objetivos, empresas colaboradoras, empresas estratégicas para el crecimiento de SUN MICROSISTEMS y portales que facilitasen el aprendizaje en común de expertos según temáticas.

De igual modo, se creó un portal denominado *Partners Knowledge Portal* cuyo fin sería facilitar la comunicación entre el Departamento de marketing y el de comercio. Esta comunicación también se orientó hacia empresas colaboradoras de SUN con el objetivo de compartir información y generar sinergias eficaces.

Por último, se han generado iniciativas que permitirán a SUN tener cuentas nominadas. Así, se tendrá una imagen única de SUN en la que la necesidad de un servicio personalizado no significará lo que entonces era una total descoordinación entre los servicios, imagen, metodologías..., que previamente se ofrecía.

c) Capital Estructural: Se desarrolló un *software* que facilitase el seguimiento de las cuentas, referencias y clientes de SUN, permitiendo la comunicación entre Departamentos que antes tenían problemas para ello. Se realizó también un proceso de estructuración de programas de marketing donde la detección de expertos de la empresa con amplios conocimientos en tecnologías y fuerza de ventas permitió elaborar un *software* que ayudase a los mismos a difundir parte de su *know-how*, ampliando con ello las capacidades de otros empleados menos aventajados. Por último se creó a través de intranet «centros virtuales» de expertos de SUN MICROSISTEMS sobre temas concretos, donde además de difundir experiencias a través de la red interna se podía conocer el calendario de reuniones de los mismos, facilitando las posibilidades de encuentros personales entre los miembros.

VI. GESTIÓN DEL CAMBIO Y DEL CONOCIMIENTO, CUESTIONES CRÍTICAS PARA EL ÉXITO

Como se ha podido ir observando en líneas precedentes, la *gestión del conocimiento* es un proceso complejo y transversal que para obtener un resultado exitoso y mantenible en el tiempo, imperiosamente, ha de abordar los puntos descritos relativos a las cuatro Cs: comunicación, cultura, conocimiento y capital intelectual.

En dicho sentido, la investigación que significó el Proyecto Logos ¹² nos permite una aproximación fiable -en términos generales- a la realidad española, en relación a la capacidad de aprendizaje ¹³ de las empresas españolas.

Los aspectos *peor posicionados* en el mismo fueron (TEJEDOR y AGUIRRE, 1998, 241-247): la capacidad para aprender de la experiencia, los mecanismos de memoria organizacional, la capacidad para la visión sistémica, el favorecimiento del enfoque proactivo de las personas, la capacidad de aprender de las colaboraciones, los mecanismos de transmisión del conocimiento dentro de la organización, nivel de apertura e interrelación con el entorno, nivel de responsabilidad social, el tiempo de los líderes destinado a enseñar, la reflexión estratégica concentrada en la cúpula, los sistemas de recompensa e incentivación.

ALGUNAS CARACTERÍSTICAS DE LAS ORGANIZACIONES TRADICIONALES OBSTACULIZAN EL APRENDIZAJE
<ul style="list-style-type: none"> • Estructuras burocráticas (departamentalización, separación hacer y pensar). • Liderazgo autoritario y/o paternalista. • Aislamiento del entorno. • Autocomplacencia. • Cultura de ocultación de los errores. • Búsqueda de homogeneidad. • Orientación al corto plazo. • Planificación rígida y continuista. • Individualismo.

FUENTE: TEJEDOR y AGUIRRE, 1998, 240.

¹² Proyecto Logos: Investigación relativa a la capacidad de aprender de las empresas españolas. Beatriz TEJEDOR y Ane AGUIRRE, consultoras de K.P.M.G. Peat MARWICK, mentora del Proyecto. Boletín de Estudios Económicos, número 164, agosto de 1998.

¹³ El aprendizaje organizacional es el proceso mediante el cual se integran conocimientos, habilidades y actitudes para conseguir cambios y mejoras en las conductas. Éste requiere de herramientas propias para su desarrollo y conversión en herramientas colectivas (TEJEDOR y AGUIRRE, 1998, 235).

Por el contrario, los aspectos *mejor valorados* (TEJEDOR y AGUIRRE, 241-247) fueron la importancia de la *gestión del conocimiento* y cambio, la actitud proactiva al aprendizaje, la predisposición a desaprender, el trabajo en equipo, el *benchmarking*, la orientación al cliente, la cultura favorecedora de aprendizaje, el estilo de liderazgo abierto, estructuras sin excesiva jerarquización, la estrategia, los criterios de selección de personal relativos a las habilidades del aprendizaje, actitud proactiva hacia el uso de la tecnología.

El Proyecto Logos (1998, 244) concluía su informe significando cómo las empresas jóvenes (menos de 10 años), las empresas pequeñas y aquellas de capital extranjero presentaban mayor afinidad a los valores culturales y de estilo de liderazgo favorecedores del aprendizaje, especialmente empresas de servicios profesionales y telecomunicaciones. Existiendo un desajuste en las empresas españolas entre el aprendizaje interno y externo, resaltando como débil correlación la capacidad para añadir el aprendizaje externo a las gestiones internas.

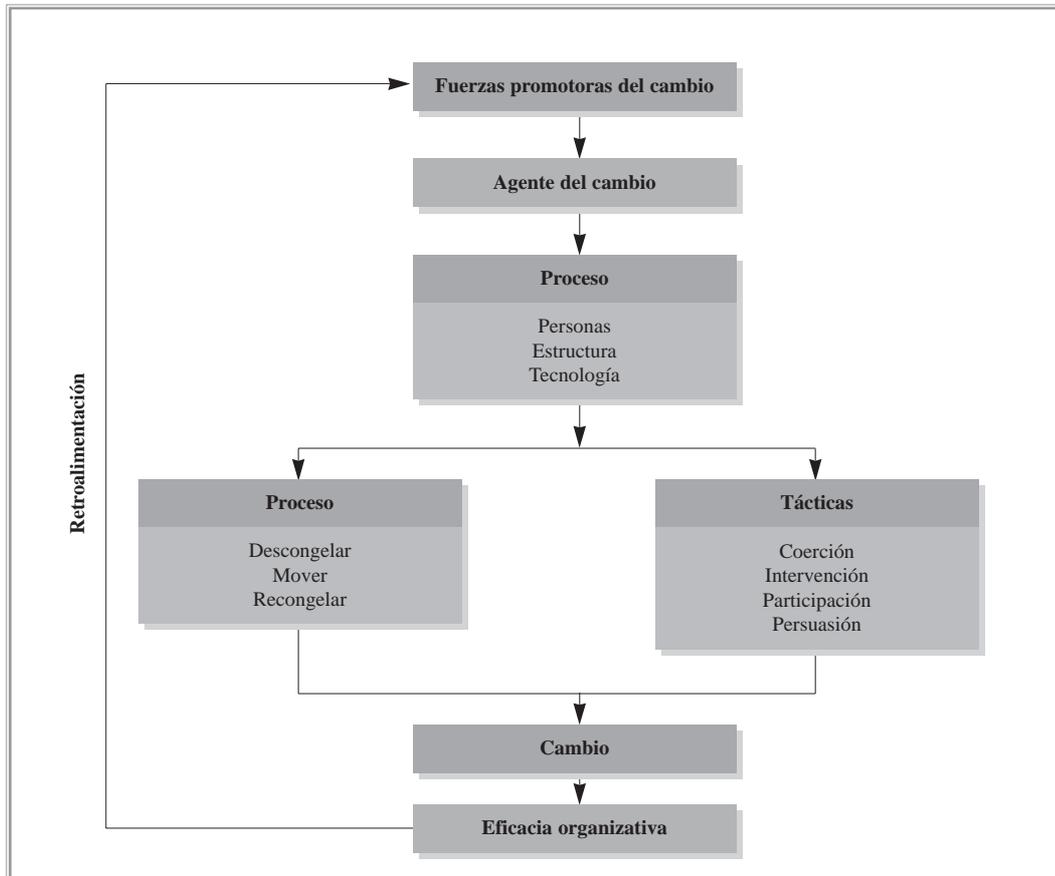
Partiendo de este planteamiento genérico, se denota que en muchos de los casos habremos de hacer frente a un verdadero cambio organizativo para garantizar el éxito y la sostenibilidad de los proyectos de *gestión del conocimiento*. De este modo, se han de considerar diversos factores críticos para que la *gestión del cambio* se conduzca a buen puerto.

El cambio procede siempre desde determinadas fuerzas que obligan, principalmente, a la organización a permutar sus estructuras y cultura. Ahora bien, la determinación e identificación de quiénes o qué es lo que induce al mismo resulta sumamente difícil. Existe una cierta homogeneidad en términos académicos al afirmar «que el cambio es más una consecuencia de la pérdida de control por el grupo de poder dominante que una adaptación al ambiente..., ya que, la eficacia organizativa está teñida de subjetivismo» (J.A. ORTEGA, 2000, 36). Sin embargo, no es menos cierto que hay indicadores objetivos que determinan la permeabilidad al entorno y la capacidad de adaptación al mismo de la empresa, con lo cual, la premisa *verdadera* que indique cuándo se ha de comenzar un proceso de gestión del cambio para mantener *viva* la empresa también dependerá de la subjetividad de aquellos que, finalmente, tomen la decisión. Correspondiendo al devenir solventar la cuestión de si se hizo a tiempo o no.

La gestión del cambio y posteriormente, la *gestión del conocimiento*, suponen un auténtico *handicap* organizativo. De hecho, muchas de las personas que tienen un *status* determinado de poder e influencia podrían perderlo. Lo cual, lleva implícito, las resistencias de los mismos a proyectos de estas connotaciones. No obstante, incluso si los mismos llevan a cabo adaptaciones en dicho sentido no siempre tienen el impacto deseado ya que, uno de los problemas fundamentales, ya señalado al principio de este artículo, es el de la cultura y comportamiento organizativo y ellos han formado parte ineludible en la configuración de éstos. De tal modo que se puede afirmar que además de las premisas objetivas referentes a las cuestiones económicas, no se han de obviar las que se generarán referidas a las *luchas* políticas dentro de la organización para mantener las parcelas de poder que ostentan.

Las modificaciones en la estructura podrán ser de diverso tipo, desde sustitución de directivos (caso ya citado de la empresa IRIZAR, por ejemplo) hasta replanteamientos de las competencias departamentales (caso también citado de SUN MICROSISTEMS), siendo un problema complejo que ha de ser abordado con voluntad y claridad. LEWIN ¹⁴ distingue tres fases para que se produzca el mismo, la primera referente a la *descongelación* de la situación actual, lo que supone identificar las resistencias y cooptarlas o superarlas a través del reforzamiento de la estrategia de cambio.

MODELO PARA GESTIONAR EL CAMBIO



FUENTE: J.A. ORTEGA, 2000, 35.

¹⁴ Citado por J.A. ORTEGA, página 37.

En segundo orden, producir un *desplazamiento* hacia el lugar deseado a través de la intensificación de la comunicación entre todos los niveles y miembros de la organización para explicar los fundamentos y las metas que impulsan la gestión del cambio, haciéndoles partícipes del proceso mediante la incentivación material (aumentos salariales, días de vacaciones...) e inmaterial (reconocimiento, gratitud pública...). Y finalmente, *recongelar* el proceso en el estadio en el cual se ha logrado el funcionamiento organizativo requerido, implementando constantes evaluaciones que permitan tener el *feedback* suficiente para permitir un constante dinamismo organizativo así como, la verificación de los puntos fuertes y débiles del nuevo modelo gerencial.

Las tácticas (J.A. ORTEGA, 2000, 40) para conducir el proceso de cambio podrían ser las derivadas de la coerción donde se toma una decisión y se implementa, la relativa a la intervención donde se busca cooptar al personal a través de una «venta» atractiva del proyecto y las metas, o bien, las tácticas de participación o de persuasión.

La primera referida a los sistemas de SPPO o dirección por objetivos, donde se responsabiliza a los afectados en la implantación de las modificaciones referentes. Y la táctica de *persuasión* donde el directivo asume un rol pasivo delegando en consultores externos o empleados internos la identificación de los puntos débiles y la estrategia de cambio, dando relevancia en la decisión final a la opinión de los empleados.

Esta multiplicidad de técnicas se pueden observar conjuntamente en el cuadro anterior desde una perspectiva integral. De manera que, se denota no sólo la complejidad de estos procesos sino también, la necesaria e imprescindible voluntad política para que la empresa pueda implementar un sistema de *gestión del conocimiento*, logrando con ello ser sostenible en el tiempo.

BIBLIOGRAFÍA

Peter SENGE, *La Quinta Disciplina*. Editorial GRANICA, Buenos Aires, 1992.

Mercedes ÚBEDA y Vicente SABATER, *Hacia un modelo conjunto del aprendizaje organizativo*. Revista Boletín de Estudios Económicos, número 169, abril de 2000.

Octavie GÉLINIER, *Estrategia y Motivación*. Editorial Civilización. 1989.

Joseph A. PETRICK y Diana S. FURR, *Calidad Total en la Dirección de Recursos Humanos*. Ediciones Gestión 2000. Barcelona, 1997.

- Anne BROOKING, *El Capital Intelectual. El principal activo de las empresas del tercer milenio*. Paidós Empresas 53. Barcelona, 1997.
- Ana SÁNCHEZ, *Gestión del Conocimiento en Isidoro Sánchez, S.A.*, 1.ª Cumbre de Excelencia en la Gestión, organizado por la Asociación Española de la Calidad, año 2000. www.gestiondelconocimiento.com.
- Carlos FERNÁNDEZ COLLADO, *La Comunicación en las Organizaciones*. Editorial Trillas. México, 1991.
- Monográfico sobre Gestión del Conocimiento, Revista Dirección y Progreso*, número 160. Julio-Agosto 1998.
- Irene MARTÍN RUBIO, «El aprendizaje informal como factor dinamizador de las entidades bancarias». *Revista CALIDAD*, mayo-junio 2000.
- Thomas DAVENPORT, David DE LONG y Michael BREES, «Proyectos Exitosos de gestión del conocimiento». *Revista Harvard Deusto Business Review*, febrero 2000.
- Eduardo BUENO CAMPOS, «El capital intangible como clave en la competencia actual». *Revista Boletín de Estudios Económicos*. Número 164. Agosto 1998.
- Nicola Carlo DRAGONETTI y Goran ROOS, «La evaluación de Ausindustry y el business network programe: una perspectiva desde el capital intelectual». *Revista Boletín de Estudios Económicos*, número 164. Agosto 1998.
- José Antonio ORTEGA, «La gestión del cambio organizativo: Innovación, aprendizaje y cultura». *Revista Capital Humano*, número 134, junio 2000.
- José María ANZIZO, *La gestión del cambio en empresas españolas*. Ediciones Gestión 2000, Barcelona 1992.
- CHAN KIN W. y MAUBORGNE R., «Fair process: managing in the knowledge economy». *Harvard Business Review*, julio-agosto, 1997.
- Dan N. STONE, James HUNTON y Benson WIER, «Succeeding in managerial accounting. Part 1: knowledge, ability, and rank». *Accounting, Organizations and Society Pergamon Review*. Páginas 697-715, año 2000.
- Beatriz TEJEDOR y Ane AGUIRRE, «Proyecto Logos: Investigación relativa a la capacidad de aprender de las empresas españolas». *Revista Boletín de Estudios Económicos*, número 164, agosto de 1998.