

Gestión del conocimiento y capital intelectual

Por:

Henry Dueñas Sánchez PH. d (c)*

"En una economía cuya única certidumbre es la incertidumbre, la mejor fuente para obtener ventajas competitivas duraderas es el conocimiento"

Ikujiro Nonaka

Gestión del Conocimiento

La Gestión del Conocimiento se define como la identificación de categorías de talento humano necesario para apoyar la estrategia empresarial global. Al evaluar el estado actual del know-how (saber hacer) y su capacidad de transformación de la base de habilidades y capacidades, se genera una nueva y poderosa base de competitividad, cubriendo los gaps (brecha) de la cadena de valor en la organización.

Representa un esfuerzo sistemático y organizado el utilizar el conocimiento dentro de una organización para transformar su habilidad de almacenar y hacer uso de sus competencias, en mejora de los resultados. Esta gestión hace que la empresa se preocupe por su capital

intelectual, siempre en la búsqueda del mejor talento del mercado para costos.

Un objetivo de esta estrategia organizacional se centra en potenciar tres pilares de la condición humana: Ethos (carácter), Pathos (emoción) y Logos (lógica), los cuales se deben evidenciar en individuos líderes. Una persona dentro de una empresa debe tener un carácter que refleje su imagen de honestidad, credibilidad e integridad. Ha de transmitir emociones que infundan respeto y capacidad de escuchar a sus empleados, clientes y entorno social. Lo anterior se complementa con una alta dosis de lógica y sentido común para afrontar la complejidad de los problemas y volverlos sencillos y fáciles de resolver. El conocimiento organizacional tiene dos grandes áreas desde las ciencias básicas y las ciencias aplicadas, se clasifica en tácito y explícito. El tácito es aquel que reside en la mente de los individuos y se caracteriza por ser difícil de codificar, formalizar y transmitir. El explícito es aquel transmisible mediante el lenguaje formal y sistemático.

El capital intelectual y el capital emocional

Un nuevo paradigma en la organización actual tiene su origen en los individuos que hacen su desarrollo personal y profesional en las empresas. Las knowledge firms (firmas blandas) tienen su factor de producción centrado en la relación empleado - organización, y su adaptación a los diferentes escenarios de trabajo generados por el entorno. El conocimiento en este caso actúa como fuente de habilidades

y capacidades del ser humano para desarrollar tareas y generar valor a la empresa, y las emociones para reaccionar o ser proactivo ante las diferentes circunstancias de la rutina empresarial. Estas características son denominadas como activos intangibles, los cuales se pueden gestionar y medir eficientemente, transformándolos en una fuente de ventaja competitiva sostenible capaz de traducirse en utilidades.

El conocimiento novedoso siempre se genera en las personas, debido a su curiosidad, a la necesidad o a un spin - off.

El capital intelectual como nuevo activo de la empresa, se conforma básicamente del know - how implícito en los procesos de la empresa y explícito en la experiencia de sus trabajadores. El capital emocional está clasificado en interno, constituido por los valores, creencias y sentimientos de las personas que trabajan en la organización, y genera comportamientos y acciones que se hacen efectivos en productos y servicios. Por otro lado, el externo recoge los sentimientos, creencias y valores que los stakeholders (clientes, proveedores, accionistas, socios) sostienen respecto a la empresa.

Aunque el profesor Luí Claudí (2000) en alguna ocasión no compartió la idea del capital emocional, ya que ha profundizado en la ingeniería del pensamiento, Kevin Thompson (1998) en su libro "Emotional Capital" propone la siguiente metáfora ilustrativa de los conceptos de capital intelectual y capital emocional. El capital intelectual y el capital emocional, a pesar de ser conceptos en estrecha relación, presentan diferencias. Los "corazones y mentes" son dos caras de la misma

moneda. El capital intelectual es equivalente a una "mente gigante" que sólo puede desarrollar su trabajo si dispone de un motor adecuado, "un corazón gigante", que es el capital emocional. Las emociones están integradas por sentimientos como apatía, confianza, determinación, compromiso, estrés, entusiasmo o tristeza.

Sin embargo, la inteligencia de una persona no depende de sus emociones, del estado de ánimo o de su actitud en la organización. La persona tiene unas habilidades y capacidades innatas que deben orientarse y potenciarse hacia una meta común o un objetivo superior.

Actualmente en las empresas se parte de la premisa de que los problemas ya no se pueden dejar en la casa, hacer como si no pasara nada y entrar a producir en la organización al 100%. Las organizaciones han empezado a reconocer la importancia del conocimiento emocional. La gestión de las emociones se convertirá en la competencia esencial en las empresas con éxito en los próximos años, pero el futuro se ha anticipado. Dice Kevin Thompson que para gestionar emociones es preciso que la empresa considere a sus empleados como el "nuevo cliente interno", y a las antiguas divisiones y funciones, los "nuevos mercados internos", aplicando el concepto de Marketing Interno.

Las empresas están comenzando a darse cuenta de la importancia de conocer qué es lo que saben y de hacer el mejor uso de estas capacidades. El conocimiento es reconocido como el más importante activo de la empresa, un único recurso económico significativo y por lo tanto se hacen esfuerzos por definir cómo adquirirlo, representarlo,

retenerlo y administrarlo. Hay que reconocer que el conocimiento por sí sólo no basta, es necesario aplicarlo a los procesos de la empresa, transformar una idea brillante en una idea rentable.

El capital humano, o talento humano está integrado por dos tipos de elementos: por un lado, están los conocimientos y habilidades de los individuos, y por otro, están los pensamientos, emociones y sentimientos. El conocimiento que poseen las personas que trabajan en la empresa, es propiedad de éstas, y no de la empresa. Aunque los resultados de su aplicación dependen de los términos legales de la propiedad industrial. El background intelectual adquirido a través de los años, es difícil de cuantificar y cualificar para una organización, por esto se debe buscar una estabilidad del individuo al servicio productivo de una empresa.

Este conocimiento se convertirá en una fuente de valor únicamente cuando las unidades sociales decidan que quieren usarlo. En este caso han surgido problemas para las empresas que desean controlar el nivel de conocimiento del empleado, ya que éstas son sensibles a las filtraciones de información reservada para la organización.

Las iniciativas de gestión del conocimiento y medición del capital intelectual representan un hito muy significativo en el paso de la era industrial a la economía del conocimiento. En esta nueva economía el recurso por excelencia ya no son los factores económicos tradicionales - tierra, trabajo y capital - sino el conocimiento, un activo que a pesar de no lucir en la contabilidad, contribuye de forma notable a los resultados de la empresa.

El tema de la gestión del conocimiento es novedoso en cuanto a su aplicación en los procesos organizacionales, aunque algunos matices ya se habían tocado en los orígenes de la administración con Taylor y Mayo. En la era "nueva economía", el éxito empresarial se encuentra con mayor frecuencia en las capacidades intelectuales y soportes tecnológicos (conocimiento aplicado) que en sus activos físicos (infraestructura). El interés internacional en torno a la gestión del conocimiento y medición del capital intelectual se evidencia por el incremento experimentado en publicaciones de gestión, estudios académicos, conferencias y workshops, iniciativas corporativas y webs dedicados a este tema. La literatura es muy reciente y compleja, por lo cual es necesario clarificar determinados conceptos antes de explorar el tema.

El capital intelectual está formado por capital humano y capital estructural, es decir, todo aquello que permanece en la empresa cuando los empleados se van a casa, como sistemas de información, bases de datos, y software. El capital humano representa el conocimiento, habilidad y capacidad de los empleados para proporcionar soluciones a los clientes. El capital estructural está integrado por capital de clientes y capital organizativo. El capital de clientes, integrado por las relaciones construidas con los clientes, representa una parte significativa del capital estructural. El capital organizativo recoge capital de procesos (los que crean valor y los que no crean valor), cultura organizativa y capital de innovación.

Recursos y capacidades de la empresa

En las organizaciones se deben identificar cuatro niveles de intelecto profesional en sus procesos:

- Conocimiento cognoscitivo (saber qué): manejo básico de una disciplina profesional mediante procesos de formación y certificación, no suficiente para el éxito en el mercado.
- Conocimiento práctico avanzado: (saber cómo): paso de la teoría a la práctica, de lo básico a lo aplicado, creando valor para la organización.
- Conocimiento de sistemas: (saber por qué): relaciones causa - efecto de una disciplina, en donde se genera una intuición sofisticada y un alto valor agregado para la empresa.
- Creatividad auto motivada (interés en el por qué): surgen los equipos de alto rendimiento, motivados y capaces de superar obstáculos económicos o de infraestructura, muy creativos y competitivos. Los individuos intelectuales desperdician su ventaja de conocimiento por causa de la comodidad que puede brindar su posesión originada en su saber y bloquear así su capacidad de adaptarse a los cambios del entorno. Esto disminuye la habilidad de respuesta a los problemas de la empresa.

Los recursos y capacidades de la empresa pueden clasificarse en tangibles e intangibles, esta segunda categoría es la que recibe una

mayor atención en los últimos años, dado su enorme potencial para generar valor organizativo.

Los activos intangibles son aquellos que poseen valor sin tener dimensiones físicas y están localizados en las personas (proveedores-empleados-clientes) o bien se obtienen a partir de procesos, sistemas y cultura organizativa. Se incluyen también los activos de propiedad intelectual e industrial:

- Marcas y secretos empresariales (secrecy agreements)
- Conocimiento individual (know-how).
- Propiedad intelectual.
- Diseños industriales o prototipos.
- Licencias de explotación.
- Conocimiento organizacional.

Todos estos activos de la empresa deben combinarse de forma sinérgica y ordenada, de manera que la empresa pueda monitorear su desempeño, algunos equipos de proyectos siguen el proceso enunciado en la tabla siguiente.

Gestión del conocimiento y los equipos de alto rendimiento

- Conformación del equipo interdisciplinario
- Definición de objetivos, resultados y metas de trabajo
- Asignación de tareas y funciones

- Delegación de autonomía y autogestión
- Motivación de liderazgo en equipo
- Alta dirección de equipos
- Aprendizaje multinivel y multifuncional
- Monitoreo y seguimiento del equipo

La formalidad del conocimiento

Debido a la especialización continua del conocimiento, a sus múltiples aplicaciones y a la generación de utilidades por su comercialización, ha surgido una necesidad de formalizarlo mediante los mecanismos de la propiedad intelectual, la cual cumple una función importante en cuanto a la definición de su pertenencia legal.

En los distintos escenarios organizacionales hay dudas para definir quién es el dueño o quién tiene el derecho de uso del conocimiento de sus empleados. Este es un tema objeto de debate, aunque en la mayoría de las empresas se tienen en cuenta estos aspectos en alguna cláusula del contrato laboral, no por esto se tiene una garantía plena de aprovechamiento y control de este potencial. Aún no se ha especificado si es comprado o alquilado, cómo se puede controlar la experiencia acumulada por la empresa, ¿Todo lo que sabe el empleado debe ser propiedad del empleador?, ¿Cómo se manejan los archivadores o discos de computador?, ¿Qué pasa con el conocimiento de los consultores?. Estos son algunos interrogantes que permanecen en el limbo de las relaciones laborales.

Muchas organizaciones han retenido el conocimiento de sus empleados como propiedad de la corporación.

Sin embargo, muchos cambios han hecho ese enfoque más difícil. Los empleados cambian con más frecuencia a nuevos empleos y organizaciones, la distinción entre la vida del trabajo y la vida del hogar es menos acentuada, hay más trabajadores de "contingencia". De cualquier manera, pocas firmas han hecho un buen trabajo para extraer y documentar el conocimiento de sus empleados en el pasado. Ahora que el conocimiento llega a ser un recurso más valorado en las organizaciones, es recomendable prestar más atención a los aspectos legales de la gerencia del conocimiento.

Objetivos y actividades relacionadas con la Gerencia del Conocimiento

Basados en la definición de la gerencia del conocimiento como un proceso que debe apoyar a la empresa en la búsqueda de una posición competitiva y nuevas oportunidades, se propone una serie de objetivos y actividades que se deben cumplir dentro de esta estrategia.

Objetivos

- Diagnosticar el estado del arte, identificando las necesidades de conocimiento de la empresa en el ámbito interno y externo.

- Formular una estrategia de alcance organizacional para el desarrollo, adquisición y aplicación del conocimiento.
- Obtener el conocimiento más idóneo para la empresa en la oferta del mercado.
- Incentivar y promover el mejoramiento continuo de los procesos del negocio, enfatizando la generación y utilización del conocimiento.
- Monitorear y evaluar los logros obtenidos mediante la aplicación del conocimiento.
- Controlar el flujo de conocimiento interno y externo de la organización.

Actividades

- Fomentar la gestión del conocimiento entre los individuos de la organización.
- Divulgar el conocimiento para que todos los miembros de la organización puedan utilizarlo en sus actividades diarias.
- Asegurar la disponibilidad en el sitio donde es más útil para la toma de decisiones.
- Facilitar la efectiva y eficiente generación de nuevo conocimiento
- Apoyar la adquisición de conocimiento de fuentes externas y desarrollar la capacidad de asimilarlo y utilizarlo.
- Reciclar continuamente las competencias de los individuos al servicio de la organización.

Conclusiones

La organización eficiente en calidad tiempo y costos tiene los mejores activos intelectuales, al promover su rendimiento al interior de la empresa.

Los equipos de alto rendimiento representan utilidades superiores para las empresas que gestionan el uso acertado del conocimiento, al aplicarlo a productos, procesos y servicios.

La empresa que desee obtener una cuantificación completa del valor del conocimiento, debe evaluar tanto los activos tangibles, papel que realiza la contabilidad tradicional, como los activos intangibles, los cuales una vez medidos, deberán ser reflejados en el informe de capital intelectual.

Esta información es importante no sólo desde el punto de vista interno sino también externo, es decir, para los sfakeholders y para la sociedad.

Los marcos de referencia para la formación en las empresas deben evolucionar al mismo ritmo del cambio en el conocimiento, se debe pasar entonces a reformar las habilidades y hábitos directivos para generar valor y sinergias positivas. En la medida que cambiemos los hábitos cambiaremos el futuro de la organización.

La excelencia empresarial no es acto sino un hábito, porque somos lo que hacemos cada día, esto no se logra hoy sin una adecuada y agresiva gestión del conocimiento.

Notas:

(1) El profesor Ikujiro Nonaka explica que la conversión del conocimiento se origina mediante la interacción entre conocimiento tácito y explícito durante los procesos de socialización (conversión de tácito a tácito), internacionalización (Conversión de explícito a tácito), externalización (conversión de tácito a explícito) y combinación (conversión de explícito a explícito).

(2) Nota del autor: El conocimiento cognoscitivo o el saber qué, hace referencia al aprendizaje tradicional en una disciplina, pero carece de la experiencia profesional. La escuela alemana induce al aprender haciendo, y aprender a aprehender, disminuyendo la brecha entre la teoría y la práctica.

Bibliografía

Designing team-based organizations: New Forms of Knowledge Work. Jossey-Bass Inc., San Francisco, California.

COHEN, S.G. (1993): "New approaches to teams and teamwork". En Galbraith.J.R. y Lawler III E. E. (Eds.): Organizing for the future, Págs. 194-226. San Francisco: Jossey- Bass publishers.

FISHER, K. y FISHER, M.D. (1998): "Shedding light on knowledge work learning", The Journal for Quality &- Participation, Julv-August, Vol. 21, Number 4, Págs. 9-16.

GALBRAITH, J.R. (1994): Competing with flexible lateral organizations, Second Edition, Addison-Wesley, Publishing Company.

*** Henry Dueñas Sánchez**

- Ph.D (c) en Proyectos de Innovación Tecnológica, Universidad Politécnica de Cataluña, Barcelona - España.
- Postgrado Innovación y Tecnología en la Empresa, Universidad Politécnica de Cataluña, Barcelona - España.
- Catedrático Invitado Universidad de Barcelona, Universidad Politécnica de Cataluña
- Ex - Director de Proyectos de Cooperación Internacional, ONCD SSIM, ESPAÑA
- Ex - Jefe de Relaciones Internacionales, UCO - Colombia
- Gerente de G.I.P. Gestión Internacional de Proyectos
- Profesor tiempo completo Universidad EAFIT
- Catedrático y asesor de postgrado CEIPA