



**EL SHOCK DEL MANAGEMENT  
LA REVOLUCIÓN DEL CONOCIMIENTO**

**CAPITULO 1 LA SOCIEDAD DEL CONOCIMIENTO**

**Comprendiendo la Revolución**

Las formas creadas en el pasado han cambiado, y las formas que creamos en el presente sin duda cambiarán en el futuro. Es entre los jóvenes donde se observa esto con toda claridad: incómodos con las formas que la sociedad les impone, sin una identidad formada, juegan con sus propios caracteres probándose una diversidad de máscaras y poses para expresarse. Esta es la vitalidad que impulsa el motor de la forma y crea constantes cambios de estilo.

Si bien los cambios son positivos, hace falta una comprensión más profunda sobre la dirección del mismo con el fin de adaptar nuestras conductas y acciones para poder alcanzar beneficios en todos en todos los ámbitos en los que nos desempeñemos.

El rumbo del camino parece estar claramente definido, pues ahora 100% de la responsabilidad del cambio ya no se deposita en cosas externas a nosotros, sino que más de 90% del mismo está dentro de nosotros, esto es, en la mente humana y en lo que ésta produce: *conocimientos*.

Al tener acceso a múltiples y variados conocimientos nuestras elecciones de vida se amplían para bien, o para mal, pero las posibilidades de elección son mayores que antes. Los cambios son permanentes y la evolución constante.

Las personas o empresas que quieren triunfar en esta era deben saber que la mejor siembra se debe hacer en la cabeza, ya que la cosecha de conocimientos está, estará y continuará a la alza.

### **Buscando la punta del ovillo**

Es conocer el desarrollo de la evolución del conocimiento para que cada uno pueda hacer, respecto de cualquier tema, la lectura que más le convenga.

Pronosticar el futuro está más cerca del arte, la audacia, la intuición o la prestidigitación que de la razón, la lógica o la ciencia. Para aludir a un lugar común, permítaseme decir que lo único cierto es lo incierto.

La tecnología es una herramienta del saber y su evolución o aplicación es consecuencia de lo que depositan las personas en ella. Es decir, los sistemas tecnológicos son construidos a partir de los conocimientos que los recursos humanos tienen en el mercado, del cliente, del sistema y de las necesidades de la compañía.

### **La evolución del conocimiento**

Así como no se puede saltar a la otra orilla sin despegar el pie de la orilla de origen, no se puede comprender la sociedad y los mercados actuales si no tenemos en cuenta los cambios que se han vivido en la aldea globalizada en que nos encontramos.

En la era agraria, la riqueza se establece a partir de los frutos que daba la tierra. Poseer una mínima porción de tierra, daba una posición favorable o poder frente a otros por la simple razón de que se poseía el factor primordial para generar ingresos. Poseer y controlar los factores de producción constituía el capital sobre el cual se movía la economía.

A medida que el tiempo transcurrió se pasó de la era agraria a la era industrial. La era industrial trajo muchas modificaciones a la forma de vida de ese entonces. La gente comenzó a abandonar el campo para trasladarse a la ciudad, y como resultado de esta forma de vida, las ciudades crecieron enormemente.

La Revolución Industrial acarrió una transformación en el concepto de capital. El capital ya no era tener una porción de tierra, sino que ahora se le sumaba la tenencia a poseer máquinas, bienes de producción o cualquier otro bien tangible por los que se pudiera elaborar productos de consumo. El servicio se tenía en cuenta solo si resultaba beneficioso para incrementar la producción. El trabajador de la era industrial no era buen empleado en función de lo que tenía, sino en función de lo que daba y rendía.

En ambas eras se dio mayor enfoque en los resultados que en los procesos para la creación de productos, inclusive el conocimiento al que se le daba relevancia

era el que poseía el personal con mayor nivel jerárquico, el cual dirigía el proceso para lograr resultados.

### **A los hechos**

El concepto tierra-trabajo-dinero hoy día no lleva al éxito si no viene acompañado de algo tan vital como es el conocimiento. Inclusive, el conocimiento es tan importante que ha revertido el concepto empleador-empleado. Si el empleador es quien tiene propiedad sobre los medios de producción, y en la era del conocimiento el principal medio de producción es gris, pequeño y pesa 1300 kg y se llama cerebro, ¿quién es el empleador y quién el empleado?

Ahora los empleados tienen los medios de producción. En la actualidad, el conocimiento es lo que impera; si alguien carece de los conocimientos necesarios para la compañía del nuevo milenio, es **prescindible**. Hoy día, todos los productos de una compañía tienen una gran carga intelectual.

Podemos decir que hubo un tiempo en que el principal factor de producción era la tierra, luego lo fue el capital...Hoy el factor decisivo es el propio hombre, es decir, su conocimiento". Continuamente se compete por crear y generar productos con alto valor agregado y ese valor agregado es el que tiene la huella del hombre con conocimientos. Las mentes humanas exitosas son mucho más valiosas que el producto o la empresa en sí. Cada vez es más frecuente que lo tangible se rinda a los pies de lo intangible, y continuará haciéndolo.

### **La percepción del conocimiento**

El conocimiento es un bien intangible que, pese a no verse, se percibe. De hecho, las compañías que más valen en el mercado tienen empleados con conocimientos superiores a los de la competencia, e invierten dinero en hacerse de más y mejores. Aunque el conocimiento sea algo que no podemos tocar, no debemos frenar nuestro camino para alcanzarlo, quizá si lo pudiéramos tener y tocar no tendría el valor que tiene en la actualidad.

Hay muchas organizaciones que están consientes que la revolución del conocimiento desdibujará el cuadro que fue pintado en las eras pasadas con el color de lo tangible. Sucede que nos enfrentamos y debemos convivir con el hecho de que parte de los gerentes aún no han cambiado de color para pintar el nuevo cuadro de la economía.

### **De lo tangible a lo intangible**

La intangibilidad se manifiesta por su dificultad para poder medirse, tocarse, manipularse y sentirse, pero ésa es una cuestión de apreciación, y nada más. Sin embargo, el mercado actual la sabe apreciar y la considera un elemento indispensable para los quehaceres organizacionales.

Con el paso del tiempo, el concepto de capital fue evolucionando de lo tangible a lo intangible. Los conceptos empleado-empleador han cambiado en forma radical. El conocimiento es un bien intangible y es un capital individual. Todas las personas lo tenemos y somos propietarias de sus frutos. La cuestión fundamental es el uso que se le da y cómo lo aplican las personas y las organizaciones. Para aumentar el valor de las acciones y la participación en el mercado, las compañías ahora invierten en desarrollar y hacer crecer el músculo de la cabeza, mientras que antes invertían en fortalecer el músculo del brazo.

### **La e-conomía@ en la era del conocimiento**

En la vieja economía la producción era, en cierta medida, independiente a lo que el mercado podía pagar por el producto en función de la demanda. La nueva economía de la era del conocimiento parece ser más compleja que la anterior. En la economía actual el valor de un bien proviene del lado de la demanda y no del lado de la oferta.

Las reglas del mercado han cambiado totalmente. Antes eran fijadas por las empresas, hoy son fijadas por el mercado y, más precisamente por el cliente. El cliente es quien juzga el valor del producto y lo consagra o condena en función del valor que lo haya asignado.

Esto ha dado como resultado que las empresas vuelvan a pensar la forma de hacer dinero, pues ahora más que nunca se deben al cliente y el mercado es el que tiene la palabra.

La era del conocimiento, en el plano económico, ha modificado las formas, pero no ha modificado los contenidos y significados. Esto es, "economía de escala" significa lo mismo, pero ahora la economía de escala se coloca del lado del cliente, y las ganancias de una compañía aumentan en la medida que haya más consumidores comprando el producto o servicio que ella ofrece.

Las decisiones de hoy están fuertemente sostenidas por las de ayer, lo cual explica en cierta forma que no hay que olvidarse de las economías pasadas, sino que hay que tomarlas en cuenta para redefinir la economía de hoy, aún estamos en ese proceso, y falta mucho trecho por recorrer.

### **El valor del conocimiento**

En el pasado, el conocimiento tenía el mismo significado que tiene ahora, pero antes no se le daba el valor que merecía porque había otros bienes tangibles que superaban el valor que se daba al conocimiento. Las máquinas en la era industrial, los recursos naturales en la era agraria, la información en la era de la información y la tecnología en la era digital suplantaron el valor del conocimiento para ponerlo en un plano de menor importancia.

Sin embargo, el valor del conocimiento no ha cambiado, lo que cambió fue el valor que el mercado le asigna al conocimiento. Compartir conocimientos incrementa el valor del capital humano. En muchas ocasiones, multiplicar el conocimiento se da de manera informal. Estos encuentros casuales son una fuente importante para que los empleados compartan sus conocimientos. La función del gerente es capitalizar esa fuente de valor para volcarlo en mejorar productos, servicios, sistemas o cualquier otra acción concreta.

Tan pronto como empezamos a calcular el valor del conocimiento, nos introducimos en extrañas situaciones en la que el conocimiento no se utiliza como debería. Esto es simplemente parte de la vida.

El gerente debe enfocarse en incorporar esta mentalidad y actuar como organizador y, al mismo tiempo, como creador de caos y orden. La función de un gerente (líder) no es controlar sino liberar los conocimientos al interior de las organizaciones para capitalizarlos e incrementar el valor del capital intelectual. La labor del gerente (líder) en la era del conocimiento se debe limitar, no sólo a darles tareas a sus subordinados, sino que debe brindar oportunidades para que los empleados puedan lucirse, destacarse, brillar y mostrar lo mejor de si mismos.

### **Hacia un cambio del poder**

En la economía de hoy, por más que las herramientas utilizadas sean las mismas, el resultado del trabajo será otro. ¿Por qué? Por la sencilla razón de que la técnica para realizar esa tarea varía de una persona a otra. Por este motivo, hay una diferencia en los resultados obtenidos entre dos personas que realizan la misma tarea. Esto ha llevado a que hoy en día las personas estén en condiciones de negociar en una situación horizontal.

En muchos casos la compañía puede tardar mucho tiempo en dar con una persona que tenga similares conocimientos cuando los ejecutivos clave han decidido marcharse. Los costos por sustituir a un empleado con capital humano elevado colocan a éstos en situación de desventaja a la hora de hacerse valer dentro de la compañía.

El valor que tiene los empleados con alta carga de conocimiento es uno de los motivos por lo que las compañías tienen menos empleados. El cambio de poder que estamos viviendo en estos días representa un momento difícil para quienes no califican a alcanzar un puesto debido a la carencia de conocimientos, pero sirve para darnos cuenta que para poder acceder a un empleo hay que adquirir conocimientos y si éstos son únicos e imprescindibles, aún mejor, ya que esto permitirá alcanzar un mejor nivel, tanto laboral como de vida.

### **El principal beneficiario en la era del conocimiento**

La nueva economía basada en el conocimiento está poniendo énfasis en la razón de ser de cualquier compañía. El verdadero poder lo tiene el cliente. Antes los

consumidores tenían que acotarse a comprar lo que se les ofrecía porque no había de donde escoger.

El consumidor es quien sale beneficiado en esta cruzada del conocimiento, pues hay muchos productos o servicios similares, pero clientes como él hay uno solo y su decisión no pasa desapercibida. Los consumidores son quienes modifican sus hábitos y exigen que las compañías ofrezcan productos y servicios totalmente adaptados a sus necesidades.

### **La moda**

La revolución del conocimiento trajo consigo un cambio en la lógica de las estrategias organizacionales de las empresas orientadas tanto al cliente como al mercado. Para las empresas ya no resultan productivas las ideas que se imponen al mercado, lo más rentable parece ser un proceso inverso, es decir, dejar que las ideas del mercado penetren en las organizaciones y que las rijan. En parte esto es lo que da origen a la moda.

La diversidad de productos y servicios adaptados a cada cliente explica, por una parte, las exigencias de los consumidores para ver satisfechas sus necesidades a través de un producto deseado y, por la otra, la habilidad imprescindible que deben poseer las empresas para poder captar las exigencias de los consumidores y obrar en consecuencia con un producto específico.

Los ciclos de vida de los productos se ven reducidos enormemente, por lo que las empresas se ven obligadas a fabricar series de producción cortas y muy diversificadas. Esto es lo opuesto a lo que realizaba la economía de escala para aminorar costos y optimizar la producción.

Muchos de nosotros, tanto asesores como asesorados, nos encontramos con múltiples paradojas porque la moda llegó para quedarse, pero si nos ponemos a reflexionar, sólo corroboraremos que perderemos el tiempo tratando de comprenderla, lo mejor es adaptarse y convivir con ella.

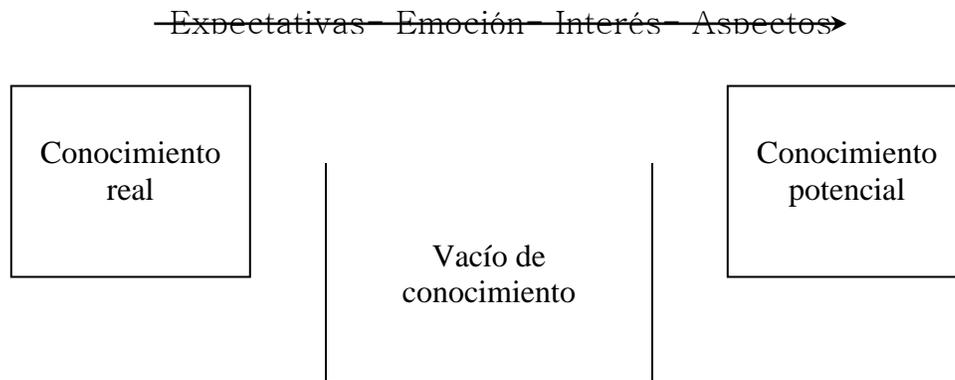
### **¿Cuál es el límite del conocimiento?**

El futuro es lo que moviliza el desarrollo del conocimiento en las organizaciones, lo que hay por conocer y aprender implica moverse hacia delante para no quedarse estancado en lo conocido. Lo conocido está constituido por el conocimiento real que tiene la organización, el capital intelectual que posee y se ve materializado en valor de mercado, patentes, procedimientos, invenciones, cultura, misión y forma de hacer las cosas. Este conocimiento real puede ser tácito, implícito o explícito; lo importante es que ese conocimiento real está, existe y, es lo que tiene la organización en el aquí y ahora.

El conocimiento real genera ganancias en la sociedad del conocimiento. Sin embargo, lo que dota al conocimiento de un valor adicional es lo desconocido, es

decir, lo que hay por conocer. La orientación hacia el conocimiento potencia garantiza la ventaja sustentable en el largo plazo. La potencialidad para obtener ganancias asegura el valor de las empresas en el futuro.

Estar orientado y cruzar continuamente del conocimiento real al potencial evita que nos quedemos estancados y a larga que nos volvamos obsoletos. Para no quedar en lo que se denomina *vacío de conocimiento* debe haber cierto compromiso personal y organizacional. (Fig. 1.1)



El conocimiento potencial es el motor <sup>Figura 1.1</sup> que mueve al capital intelectual de las compañías, eso que las hace evolucionar para no continuar reinventando la rueda. Para estar seguros de que conocimiento potencial debe buscarse, es necesario alinearlos con la estrategia y los objetivos de la compañía. La estrategia corporativa tiene un papel importante en este aspecto, ya que sirve de brújula para orientar el conocimiento potencial al que aspiren los recursos humanos.

El deseo de obtener conocimiento junto con una estrategia nos permite entrever qué será útil desarrollar y qué tipo de conocimientos necesitará el capital humano en primera instancia. Los recursos humanos de las compañías estamos programados de manera innata a ir hacia adelante; esta idea está motivada por las expectativas, y éstas son el motor de avance.

Los guardianes del capital intelectual en las organizaciones deben darle valor a las expectativas del capital humano porque éstas son la llave del conocimiento potencial. En todos los casos la tarea es alinear las expectativas del plano personal y centrarlas en la brecha fijada por lo por los objetivos y las estrategias empresariales. De ello dependerá su futuro y el de la organización de la que forma parte.

### **No todo lo que brilla es oro**

El valor de las nuevas tecnologías aumenta sólo si mucha gente las usa; es decir, la utilidad de una red es igual al cuadrado del número de usuarios. Si acercan más la tecnología al aspecto humano su valor aumentará mucho más, y los costos serían los mismos.

La tecnología es una herramienta muy importante para la gestión del conocimiento, pero no deja de ser una herramienta. Hace falta adaptar las tecnologías a las necesidades del capital humano y la cultura organizacional que tenga la organización para que la iniciativa no termine en la papelera de reciclaje. Trate de comenzar con cualquier iniciativa que gestione el conocimiento a partir de la gente y, luego, utilice la herramienta tecnológica que la gente considere necesaria.

La información que necesitamos podemos encontrarla en la web, periódicos, radio, televisión, etc., sin embargo, entre un grupo de seres humano podríamos sentirnos más cómodos para dar y recibir conocimientos e información. Lamentablemente es más difícil encontrar un grupo tal y permanecer en él. La riqueza del conocimiento radica en la interrelación de personas que tiene emociones y sensaciones, es por este motivo que resulta más complicado encontrar un grupo, pues la gente puede rechazarnos o puede tener conflictos típicos de las relaciones humanas.

El fracaso prematuro de muchas compañías se debe a que basan sus estrategias en otras cuestiones, en lugar de reconocer que una compañía es una comunidad de personas, una sociedad para sí misma, y si esa sociedad desea continuar, debe prepararse para desarrollarse.

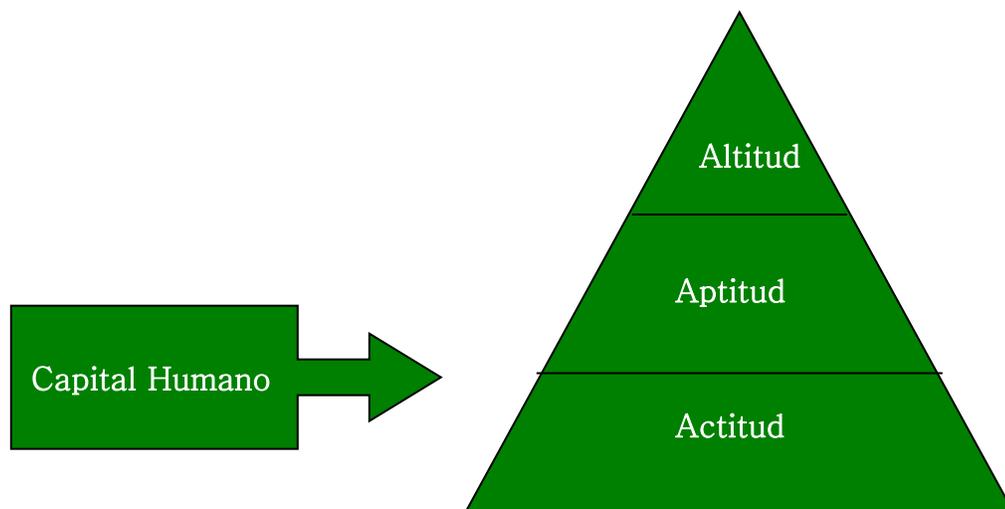
El capital humano tiene el conocimiento y utiliza la tecnología como herramienta, no al revés. Por lo tanto, hace falta un cambio de paradigma y centrarse en el factor humano para emprender el viaje por la ruta del conocimiento. En la era del conocimiento el capital humano es el que dirige la tecnología, no al revés.

## CAPITULO 2 EL CAPITAL HUMANO

### **El Capital Humano**

El capital humano es el conocimiento que posee cada individuo. A medida que el individuo incrementa sus conocimientos, crecerá su capital humano. No hace falta estar vinculado a una organización, de hecho la empresa YO S.A. de C.V. es un buen negocio para quienes eligen vender sus conocimientos y experiencias a empresas ávidas de lo que usted sabe.

La siguiente figura sintetiza el concepto de los componentes que intervienen en el desarrollo del capital humano:



Sobre la base de todo capital humano se encuentran las actitudes. En ellas se ven las conductas de las personas y, debido a que toda conducta se puede modificar, está demás decir que es lo que resulta más difícil de modificar, pues ahí interviene el mundo entero de los recursos humanos.

La actitud de las personas forma parte del mundo interno de los sujetos. El mundo externo es un fiel reflejo de lo que sucede en nuestro mundo interno. La actitud de las personas reflejan lo que ocurre dentro de las personas mismas. Tener una

***Para fines académicos***

actitud correcta es el primer paso. Los empleados con mayor desempeño y ascenso dentro de las compañías, lo logran no sólo porque cuentan con conocimientos únicos e indispensables (alto capital humano), sino también por haber adoptado y tenido una actitud correcta en el entorno.

Las ganas, el deseo y la predisposición son competencias inherentes a las personas y configuran nuestra manera de actuar frente al trabajo. Por este motivo las ubicamos en la base del capital humano, de nada servirá inculcar nuevas habilidades a los empleados si no poseen la actitud correcta.

Las aptitudes se componen en su mayor parte por habilidades, técnicas y todos aquellos conocimientos que las personas demuestran explícita, implícita o tácitamente. Las actitudes evidencian las técnicas y destrezas de las personas, y como cualquier otra habilidad puede mejorarse, perfeccionarse, evolucionar, actualizarse y desarrollarse. De manera que si los recursos humanos tienen la actitud correcta, pero no tienen la aptitud necesaria, se puede mejorar la aptitud mediante la adquisición de conocimiento. Si fuera al revés, por más que desarrollemos aptitudes, las personas no adquirirán la actitud correcta; es como verter agua en un envase roto.

En primera instancia, la persona debe tener el deseo de obtener, dar o compartir sus conocimientos (actitud), luego la tarea será decidir cual conocimiento y qué proceso permitirá desarrollar habilidades aprendidas (aptitudes).

La altitud que puede alcanzar el capital humano es una consecuencia de los dos escalones anteriores. Es decir, las actitudes más las aptitudes determinan la altitud del capital humano. El éxito del capital humano está constituido en un 60% por la actitudes, un 30% por las aptitudes y el 10% restante, es la altitud, es consecuencia de los factores anteriores.

Así como en la era industrial, había que darle mantenimiento a las máquinas para que no se estropearan, en la era del conocimiento también hay que cuidar y mantener el capital humano, pues un factor de producción importante en la economía actual. El final del proceso del capital humano no consiste en alcanzar la altitud, porque lo difícil no es llegar sino mantenerse.

La relación que tenga el capital humano con el mercado es un modo de mantenerlo elevado. Hoy día las empresas están dando un valor significativo a la relación que tienen los empleados con el mercado. Esto se observa en la reorganización empresarial, donde se ha producido un giro en la pirámide jerárquica para darle mayor importancia a los empleados que están en contacto con el cliente, quien es el verdadero jefe.

### **El éxito es tarea de todos**

El ideal de capital humano lo podríamos encontrar por el lado de los consultores o asesores de empresas importantes. El valor del consultor está dado por la altitud

*Para fines académicos*

que tenga su capital humano, ya que lo que está vendiendo son sus conocimientos, pero si la relación con el mercado es distante, de nada servirá tener un alto capital humano. El valor de los consultores aumenta según la altura de su capital humano y la relación que lleve con el mercado.

Los empleados talentosos buscan empresas en donde puedan aumentar o potenciar su capital humano, pues saben que ello les dará valor en el mercado. De manera que si la organización no es el ámbito adecuado para que se desarrollen en el corto plazo, en cuanto encuentren una empresa en que se sientan valorados y se le dé importancia a su medio de producción, se irán.

En el camino, aprende cosas, desarrolla sus destrezas, agudiza sus habilidades y se mueve de un proyecto a otro. La tarea de las organizaciones es crear un ambiente que permita incrementar el conocimiento individual contenido en el capital humano de cada grupo.

Alcanzar la altitud del capital humano es el objetivo final que deben perseguir las organizaciones, pero es un proceso que puede tener consecuencias. De nada sirve tener una gerencia con altos niveles de conocimiento si los integrantes del grupo ni siquiera son promovidos a transformarse en capital humano.

### **En la base de toda empresa**

La actitud de las personas que estén involucradas en cualquier práctica de gestión del conocimiento es una condición indispensable para cualquier modelo organizacional que tenga al conocimiento como base. El conocimiento que depositen los recursos humanos tiene su origen más en la emoción que en la razón.

La labor del gerente (líder) es indispensable para generar una buena actitud por parte de los recursos humanos y, por lo tanto, un compromiso sobre el depósito de conocimientos. La gerencia (líder) debe actuar como agente de cambio, como agente corrector para trabajar en la base de la pirámide del capital humano.

El agente del cambio debe ser ejemplo a seguir por todas las personas, esto es, debe mostrar una actitud ejemplar y funcionar como una brújula. Las personas talentosas acaparan la atención y son ellas las que depositarán el activo más importante que poseen, por lo que de una forma u otra cambian las reglas del mercado.

### **La raíz del conocimiento**

Si queremos que una empresa crezca y se desarrolle debemos regar los conocimientos. La tarea fundamental de las empresas es desarrollar conocimientos, los cuales deben colocarse en el centro de la gestión empresarial.

“En una isla del pacífico había tres marineros, una muchacha y una botella de whisky. De pronto, una gran luz aparece y se escucha una voz metálica que dice: ¡Tiene 30 segundas para abandonar la isla antes de que iniciemos las pruebas nucleares! Los hombres se levantaron enloquecidos y comenzaron a correr. Uno tomó a la muchacha y decide pasar sus últimos días con ella. El segundo hombre toma la botella de whisky y se sienta a beberla al pie de una palmera. El tercer hombre, un *entepreneur*, se tira al agua para bucear. Los otros dos van a verlo y le preguntan que está haciendo. El *entepreneur* sale a la superficie por unos segundos y les dice: voy a aprender a respirar bajo el agua.”

Ésta es la esencia del conocimiento: la iniciativa individual. La proactividad es la llama que hace crecer el fuego del conocimiento. La raíz para la creación del conocimiento se encuentra en el interior de las personas, en aspectos actitudinales, en lo “sofá” más que en lo “hard”. Se trata de recrear lo creado. De buscar nuevas combinaciones, no importa si se consideran ridículas, insólitas o inesperadas. El entorno no es tan importante si las personas tienen una actitud positiva hacia el conocimiento. Donde hay crisis, hay oportunidades.

### **Nueva era: recreación del capital**

El conocimiento para llevar a cabo cualquier tarea en el mundo laboral de la actualidad hace que los puestos de trabajo sean más específicos y no puedan intercambiar. En muchos ámbitos se sostiene que el desempleo es una cuestión de cantidad, cuando en realidad es una cuestión de calidad. Cada persona posee conocimientos y experiencias específicas y distintas, aunque las dos sepan lo mismo.

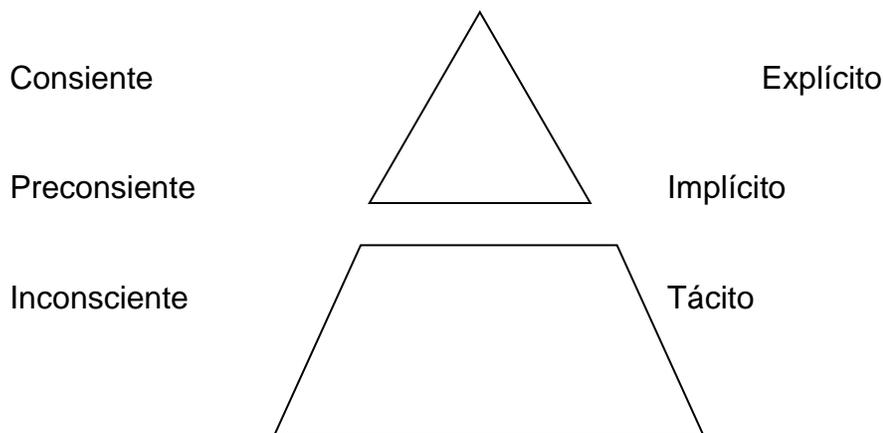
La era del conocimiento es bastante cruel si se ve desde el punto de vista social, ya que abre una brecha que va de la inclusión a la exclusión laboral. O se está dentro o se está fuera del círculo laboral. Los que opten por estar dentro gozarán de buenos momentos para destacarse y lucirse por lo que saben y conocen. Hoy día, el talento mueve el capital y son los profesionales talentosos los que imponen las reglas y eligen para quien trabajar.

Los trabajadores calificados, los cuales son los que suelen ser particularmente los más solicitados, se han visto beneficiados al cambiar de trabajo luego de algunos años, en lugar de pasar largos períodos de tiempo con el mismo patrón.

El mayor desafío de los **líderes organizacionales** es encontrar, atraer y conservar a las personas talentosas. El empleado en la era del conocimiento sabe que su principal capital es el conocimiento; por ello, a la hora de elegir para quien trabajar se inclinará hacia la organización que mayor inversión haga en su medio de producción, esto es, su mente, para de esta manera elevar su capital humano y su valor en el mercado.

### **Tres tipos o niveles de conocimiento**

Los diferentes tipos de conocimiento que se pueden encontrar en el capital humano y en las organizaciones:



*Conocimiento Tácito:* Éste es el tipo de conocimiento que permanece en el nivel “inconsciente”, se encuentra desarticulado y lo implementamos o ejecutamos de una manera mecánica, sin darnos cuenta de su contenido. Podemos cerciorarnos de la existencia del conocimiento tácito formulado y respondiendo a las siguientes preguntas:

- ¿Por qué sujeta el volante de su auto como lo hace?
- ¿Cómo se lava los dientes?
- ¿Por qué está sujetando ese libro así?
- ¿Cómo se relaciona con sus compañeros de trabajo?
- Cuando escribe un papel, ¿cómo lo hace y por qué lo hace así?

Las respuestas a estas preguntas están ahí, usted las conoce, pero nunca se había puesto a pensarlas o analizarlas. Sencillamente las realiza de una manera mecánica, intuitiva, sin buscar una explicación. El conocimiento tácito permanece debajo de la superficie y usted no es consciente del mismo hasta que se pone a analizar las cosas. Por lo general, se necesita ayuda exterior para poder sacar a la superficie este conocimiento o hacerlo explícito.

En las organizaciones, el conocimiento tácito es el más difícil de extraer, pero es el más valioso, pues este tipo de conocimiento es el que da un estilo único y es muy difícil que la competencia pueda igualarlo. Generalmente, el conocimiento tácito otorga un valor agregado al trabajador intelectual y a las empresas orientadas al conocimiento.

*Conocimiento implícito:* el conocimiento implícito es el que sabemos que tenemos, pero que no nos damos cuenta que lo estamos utilizando, simplemente lo ejecutamos y ponemos en práctica de manera habitual. Algunas preguntas para entender este concepto son:

- ¿Cómo guarda un archivo cuando está utilizando el procesador de palabras en la computadora?
- ¿En qué conocimientos se basa un juez para dictar sentencia?
- ¿Qué proceso utiliza para entrar a internet?
- Si le pido su receta preferida de cocina, ¿cómo y cuál me pasaría?

Usted conoce las respuestas a estas preguntas, y puede explicarlas porque tiene una justificación objetiva. Mientras las ejecuta no tiene conciencia de lo que está haciendo, esto es, aplica el conocimiento implícito de una maneta habitual, pero no de forma mecánica, pues tiene plena conciencia de por qué hace las cosas de determinada manera.

*Conocimiento explícito:* El conocimiento explícito es el que sabemos que tenemos y somos plenamente conscientes cuando lo ejecutamos. Es el conocimiento más fácil de compartir con los demás, ya que se encuentra estructurado y, muchas veces, esquematizado para facilitar su difusión. Algunas preguntas para entender este concepto:

¿Cuál es su número telefónico?

¿En qué dirección vive actualmente?

¿Cuál es la principal responsabilidad que desempeña actualmente en la empresa para la que trabaja?

¿Cuáles son los objetivos que debe cumplir en la organización?

Si usted trabaja en el departamento de atención al público, ¿qué debe hacer ante el reclamo de un cliente?

Transmitir los conocimientos explícitos es la situación más cómoda que tiene el capital humano, y la organización se beneficia de ello. Una vez que esto se ha logrado, se pueden potenciar el conocimiento estableciendo manuales de procedimientos, formatos de negocios, maneras de proceder, cursos de formación y capacitación, etc.

### **La altitud del capital humano: ¡sea figura!**

Los conocimientos son la clave para el éxito del capital humano, y si tener un elevado capital humano lo transforma en figura, ¡hágalo, no lo dude! Transfórmese en estrella de su organización o conviértase en referente de su campo, no sea fondo, sea figura en cualquier disciplina en la que se desempeñe. ¡Sobresalga, no pase desapercibido!

Transformarse en figura quiere decir sobresalir del resto, tener conocimientos indispensables y únicos que lo coloquen en un primer plano.

Encuentre su zona de excelencia, determine cuáles son los conocimientos que lo diferencian del resto y lo hacen único. Una vez que los haya definido, piense cómo

puede hacer para multiplicarlos, perfeccionarlos, transformarlos y diferenciarlos en el mercado. Tenga en cuenta que usted vale en el mercado sólo en función de lo que da, y lo que da está estrictamente relacionado con las condiciones que posee.

Si logra transformarse en figura, siéntase contento y feliz, significa que su capital humano es alto, valorado e indispensable para el mercado o empresa en la cual se desempeña. Sin embargo, manténgase ALERTA, tenga en cuenta el viejo adagio: “lo difícil no es llegar sino mantenerse”. Esto quiere decir que estamos en mercados hiperveloces e hipercompetitivos, así que ¡NO SE DUERMA EN SUS LAURELES!

### **El empleado profiláctico**

La era del conocimiento trajo consigo un sin fin de posibilidades para quienes desean aprovecharlas. Ahora los empleados son dueños del capital más importante, su mente. El abanico de posibilidades y alternativas se ha abierto para los empleados intelectuales.

Si decimos que el valor de una persona proviene de sus conocimientos, el empleado profiláctico cuidará con capa y espada su fuente de valor, pues reconoce que las batallas se dan en el mercado, aunque la guerra es entre las mentes. Recuerde: lo importante no es ganar la batalla, sino ganar la guerra.

Hace más de 100 años se aprendía una habilidad y era útil para toda la vida, hace 30 años se aprendía una habilidad por año, ahora se aprende una nueva habilidad cada semana, cada día o en cualquier momento. Hacer dos carreras universitarias o más no es un disparate hoy día, antes hacer una maestría era importante y deseado, ahora es algo normal y hasta se puede hacer vía internet.

El empleado profiláctico será promiscuo con lo que entra a su mente, esto es, tratará de incorporar la mayor cantidad de conocimientos posibles, pero será más profiláctico que nunca al depositar su conocimiento, pues no se lo dará a cualquiera, lo cuidará y valorará.

### **Con ustedes...**

Hoy día, a los obreros se les conoce como trabajadores intelectuales o del conocimiento, y a las fábricas se les ha denominado organizaciones y empresas. El hecho de sobrevivir en mercados tan difíciles e inestables también tiene sus implicaciones en la sociedad, más precisamente, en el mundo laboral. Las compañías tratan de mantener el personal mínimo necesario para disminuir costos y problemas.

El término de “trabajador independiente” surgió debido a la disminución en el tamaño de las empresas y a la falta de empleo. Esta forma de “empleabilidad” ha sido alentada y buscada por el mundo empresarial. Cada vez son más los profesionales que trabajan para una empresa, no en una empresa; de manera que

se les nombra consultores, sin que se les identifique con alguna compañía en especial. Este tipo de trabajadores se pone la camiseta del cliente en turno y cuando termina el trabajo busca otro que acepte las condiciones del empleo *free-lance* o por "honorarios".

Para cualquier compañía resulta seductor contar con una persona que tenga experiencia en otras empresas, pues de esta manera puede aportar conocimientos distintos a los que se conocen en el ámbito interno.

Con el paso de los años se ha observado una transformación en las características del empleo, y no en cantidad, sino en calidad. En este aspecto las empresas de hoy son muy cuidadosas cuando seleccionan a sus empleados. Conviene definir cuáles serán las características en el empleado del futuro e invitar a que empresas y personas las tengan en cuenta en el momento de contactar a la gente, pues así se determinará el éxito de la compañía en el mediano y largo plazo.

Las principales características que tendrán los empleados en el futuro, entre otras, son las siguientes:

1. **Controversiales:** Si las empresas contaran con personas que aceptaran todas las decisiones de la gerencia no habría lugar para la innovación. Es conveniente contar con empleados polémicos que discutan, expongan y critiquen. Es vital que exista un verdadero vínculo de confianza entre las partes involucradas. También debe demostrarse con acciones concretas que las sugerencias y diferencias serán tratadas y resueltas cuanto antes para que reflejen el valor positivo que tienen.
2. **Anarquistas:** Contrate personas que no reconozcan el poder y que sólo se relacionen en el mercado, de esa forma evitará problemas de *status quo* y lucha de poder. Este tipo de personas son las más innovadoras. Si se le diera a la gente libertad y responsabilidades, con apoyo constante de la organización, se generarían a cambio oportunidades para la compañía.
3. **Motivadores:** El factor crítico donde reside el éxito de la motivación está en que la persona asigne un significado especial para hacer que las labores diarias sean motivantes, independientemente de los factores externos. Es vital que las personas asignen un significado especial a la tarea que realizan y si ello coincide con el objetivo empresarial, mucho mejor. Cuando hablamos de empleado motivado nos referimos a que debe haber un paralelismo entre las metas individuales y las organizacionales.
4. **Capacidad de asimilación:** La facilidad para incorporar y asimilar es una de las mayores ventajas sustentables que tendrán las organizaciones en el futuro. Los empleados en una organización; deben saber asimilar en forma rápida los cambios, así como corregir el rumbo. En mercados hipercambiantes es necesario improvisar y ejecutar, por lo que se requiere asimilar aquello que se pretende ejecutar e impulsar.
5. **capacidad de transmisión:** Los conocimientos por sí solos no son suficientes, además las personas deben absorber todo lo positivo y

distribuirlo entre los demás miembros de la organización. El empleado que posea esta característica debe multiplicar las estrategias, los valores, los objetivos y todo aquello que pueda añadirse a la visión y a la misión de la empresa.

6. Comprometidas: Ésta tal vez es la más intangible de todas, pero es la hora más visible a la hora de medir y evaluar resultados. El compromiso con la tarea y con la compañía es el proceso interno que vive cada persona. Para que los empleados se comprometan con sinceridad, éstos tienen que asignarle un significado interno a la tarea que realiza la empresa.

Estas son algunas de las características que tendrán los empleados en el futuro, pero la característica decisiva es la actitud. Cuando se busque tanto que el empleado sea perdurable como redituable en el largo plazo para la empresa, deben conocerse y entenderse sus actitudes.

### **Investigación y desarrollo**

En empresas como Microsoft pueden encontrarse a los campeones, esto es, empleados que se desempeñan en I&D que perseveran, y perseveran, y perseveran, en pos de hacer que sus ideas sean exitosas. Son los más codiciados por las compañías y, a la vez, los más conflictivos, debido a que saben que sus ideas tendrán éxito.

La persistencia está directamente relacionada con la fe y la convicción que se pone en la tarea por realizar. En la realidad empresarial el fracaso, así como las fallas y los errores, no pueden tolerarse.

Velocidad en estos tiempos significa acción rápida y rápida salida del mercado para no perder tiempo, energía y dinero.

A medida que se avanza en un proyecto es más difícil abandonarlo, pues el dinero invertido en cada paso que se da es más alto y el compromiso personal cada vez es más elevado. Las empresas deberían tomar los experimentos y tener la frialdad de abandonarlos cuando sea necesario.

Las compañías pierden mucho talento y creatividad al no ofrecer un ambiente de trabajo tranquilo y confortable para cada recurso humano pueda darse el lujo de fracasar y persistir hasta que se pueda obtener el merecido éxito que le corresponda a la compañía por intentarlo.

Todos tenemos ganas de destacarnos y ser brillantes en lo que hacemos, ésta es una cualidad inherente a todo ser humano. Quienes lo logran son personas que en algún momento tuvieron sueños, pero además tuvieron la suerte de fracasar, aunque persistieron y persistieron y persistieron.

Tolerar el fracaso de los empleados resulta vital si se pretende que una compañía, sin importar el giro o actividad, alcance el éxito y logre innovar. El éxito

empresarial no es un suceso, es un proceso en el que se puede andar obviando o saltando las etapas lógicas. Se debe recordar que en todas las etapas que se atraviesan para conseguir el éxito siempre encontraremos, sin lugar a duda, gran cantidad de fracasos.

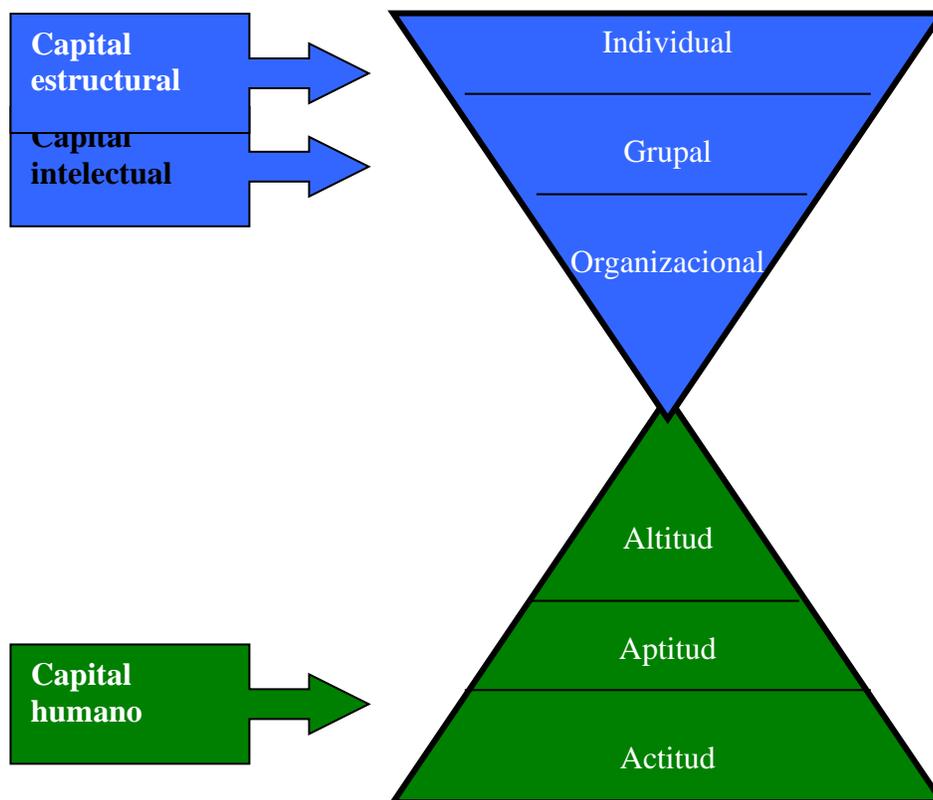
### CAPITULO 3 EL CAPITAL ESTRUCTURAL

**El único capital irremplazable de una organización  
es el conocimiento y la capacidad de su gente,  
y la productividad de ese capital depende del  
grado de eficacia con esas personas compartan**

***Para fines académicos***

### Hacia un cambio en el management

El capital humano, al lograr la altitud, pasa de la cima de la pirámide del capital humano a la base de la pirámide del capital estructural como individuo, para luego integrar y formar parte de departamento, secciones, unidades de negocio, áreas, sectores y otros grupos de personas. A su vez, estos grupos constituyen y conforman la organización.



Por su propia naturaleza las compañías tienen capital humano, pero quienes realmente otorgan valor y, aunque son importantes para cualquier organización, son la minoría. Imagine que esta minoría pudiera multiplicarse hasta convertirse en mayoría. De eso se trata el capital estructural, de pasar de una estructura centrada en lo individual a una estructura grupal y organizacional que esté orientada a influir positivamente en el mercado.

La centralización, la concentración de poder y la burocracia siguen existiendo, al igual que las cadenas de mando surgidas en la era industrial. Es importante reconocer lo positivo de todo ello, pues la mayoría de las empresas están disminuyendo su tamaño, al tiempo que se están descentralizando.

Los gerentes tomaron conciencia de que la dinámica de los mercados actuales requiere compañías con estructuras ágiles, capaces de responder de forma hiperrápida a los hipercambiantes mercados globales actuales. La tecnología ha acelerado notablemente la circulación del conocimiento.

Es necesario el libre acceso al conocimiento para permitir la formación de trabajadores autoorganizados y autónomos que sean capaces de improvisar y tomar decisiones sin necesidad de tener que pedir permiso a sus superiores o a la casa matriz.

El gerente de hoy (líder) debe comprender que el poder pasa por los conocimientos y si, en lugar de centralizarlo y acumularlo en una estructura vertical, se deja libre para que fluya por todos los niveles de la organización, los resultados serán mayores. Los gerentes (líderes) deben cambiar de un pensamiento vertical a un pensamiento horizontal, donde el conocimiento y las oportunidades para destacarse circulen tanto lateralmente como en forma de espiral por todos los rincones de la compañía.

### **La cultura del conocimiento**

Una organización que haya incorporado a su cultura la cultura del conocimiento tiene una enorme ventaja: no puede pasar desapercibida antes de dar un paso hacia cualquier ámbito.

La cultura empresarial está más conectada con factores sociales que con factores tecnológicos. Las compañías que son ejemplo del uso del conocimiento han logrado el reconocimiento gracias a que aplicaron soluciones y propuestas sociales, en lugar de remedios tecnológicos.

Anteriormente habíamos visto la pirámide del capital humano en cuya base estaban las actitudes pero que, al igual que en un iceberg, lo que se ve es lo superficial, es decir lo consciente. En tanto lo inconsciente permanece debajo de la superficie, y es lo que más lugar ocupa.

Cuando dos personas o más se encuentran, se tocan en lo que está debajo de la superficie, es decir, en lo inconsciente. Las personas se encuentran en la base de la pirámide del capital humano, es decir, en las actitudes. Por tal motivo, podemos afirmar que la sumatoria de las actitudes es aquello que configura la cultura corporativa, ya sea que esté comprometida con el conocimiento o no lo esté, y es ahí, en las actitudes, donde se debe poner mayor énfasis para obtenerla.

Las empresas deben privilegiar la conexión humana más que la conexión con el módem o con cualquier otro elemento tecnológico, pues la tecnología sólo es un soporte de lo humano que se usa como recurso para que las personas agilicen sus tareas.

Rhone-Poulenc S.A., una compañía francesa líder en el sector de los productos farmacéuticos, considera que la creación de una cultura corporativa promotora de la creatividad y la innovación es esencial a la hora de dirigir una empresa en el siglo XXI. Meter Neff, presidente ejecutivo de la compañía, sostiene que el éxito de la compañía se debe a las personas, y que los éxitos futuros de ésta dependerán de la capacidad que se tenga para explotar la sabiduría colectiva compuesta por la acumulación de los criterios, las percepciones, las experiencias, la intuición y la inteligencia de todos los empleados.

Sin embargo, incorporar una cultura del conocimiento también presenta diversos inconvenientes y problemas. El más común es el instinto natural de las personas a no compartir con otros lo que saben. El capital humano está, en el mejor de los casos, más predispuesto a obtener conocimientos más que a brindar o compartir los suyos.

Los recursos humanos no comparten los conocimientos por tres causas principales:

1. No saben que otra persona necesita esa información.
2. Hay una carencia de espacios y recursos que propicien la divulgación del conocimiento.
3. No son premiados o reconocidos por compartir el conocimiento que tienen.

Si se brindan espacios y recursos que fomenten el conocimiento, las personas estarán dispuestas a divulgar todo lo que saben. El reconocimiento es un incentivo que nos empuja a seguir haciendo las cosas lo mejor posible, pero no siempre tiene que ser económico. La experiencia y las investigaciones sobre el tema indican que para las personas el reconocimiento público resulta más valioso que el dinero.

Si en el capital humano hablamos de la importancia de las actitudes y las colocamos en la base del capital humano, podemos decir que la suma de las actitudes individuales determina la cultura de la empresa.

Si en una compañía se dice a los empleados: "Deben compartir el conocimiento", ¿cuántos de ellos lo harán efectivamente y por convicción? La existencia de una cultura corporativa inspirada en la convicción de cada uno de los integrantes resulta mucho más productiva que una cultura corporativa aplicada por imposición desde la gerencia, y este aspecto se debe tener en cuenta a la hora de aplicar cualquier práctica para gestionar el conocimiento.

### **El origen de la gestión del conocimiento**

En la era del conocimiento se gestiona lo intangible. El significado de la palabra gestión sigue siendo el mismo, pero lo que sí ha cambiado es el contenido de lo gestionado.

Al ver los resultados obtenidos por las empresas que la utilizan, la gestión del conocimiento se ha convertido en una disciplina que no puede estar al margen de las compañías que desean competir en esta nueva era donde el conocimiento es el principal activo y la fuente que genera una mayor ventaja competitiva.

Por ello, es vital agregar valor a la información mediante el almacenamiento, la captación y la diseminación de ese valor agregado que tiene la información. Si cree que el conocimiento no es importante, pruebe con la ignorancia, y vea como le va. La gestión del conocimiento hoy día es una tarea que deben tener en cuenta las organizaciones de cualquier índole.

### **La administración del conocimiento**

Administrar los conocimientos permite gestionar los conocimientos que poseen los individuos que integran una organización, de manera que éstos se puedan acumular, manejar y difundir entre todos los integrantes de la compañía para que, mediante la puesta en práctica y la evolución constante de la cantidad y la calidad, se optimicen los procesos y e incrementen los resultados.

En el siglo XXI se pretende que con la administración del conocimiento se alcance un compromiso de todas las personas para que aporten su capital intelectual y sus experiencias, a fin de incrementar la eficiencia de los procesos y la aceleración de las actividades. La clave, si bien sigue residiendo en el conocimiento individual, es que las organizaciones ahora garanticen a las personas que el conocimiento depositado en una empresa sea realmente motivante y gratificante.

Básicamente la gestión del conocimiento consta de tres prácticas fundamentales:

1. Crear archivos de información. La idea fundamental de este paso es que cada integrante escriba un manual operativo que, desde el punto de vista psicológico, permita cobrar conciencia de las actividades que se realizan en forma inconsciente.
2. Generar canales y sistemas de comunicación para transmitir la información depositada por los empleados, de manera que todos en la compañía, sin importar el lugar y puesto que ocupen, puedan acceder a esa información para transformarla en conocimiento.
3. Diseñar actividades y procedimientos para asegurar que los conocimientos adquiridos sean incorporados y puestos en acción.

Este proceso de tres pasos es circular y nunca termina, constantemente se retroalimenta de si mismo para poder mantenerse vivo. Los enfoques tradicionales de gestión del conocimiento hacen hincapié en la progresión de datos, números, palabras, sonidos e imágenes para transformarlos en información. A su vez apelan a la reflexión, el análisis y la síntesis para hacer un uso productivo de la información y convertirla en conocimientos. Pero el principal reto es volver a

transformar ese conocimiento en información a fin de que pueda utilizarse nuevamente y compartirse.

Todas las empresas, sean pequeñas o grandes, están en condiciones de incorporar un sistema de gestión de conocimiento.

### **El proceso en la gestión del conocimiento**

Administrar el conocimiento no es una práctica que se da de la noche a la mañana, es un proceso que contiene varias etapas que permiten lograr implementar la gestión del conocimiento.

Estas etapas, con algunas de las herramientas, se resumen a continuación:

#### **1. Análisis de la situación actual**

En esta etapa indica el primer paso del proceso hacia la gestión del conocimiento. Es muy importante conocer cuál es el estado actual de la organización.

Para llevar a cabo un análisis de la situación actual puede considerarse las siguientes herramientas:

- Hacer entrevistas individuales y grupales.
- Realizar un mapa del conocimiento.
- Hacer encuestas sobre las personas y sobre el clima organizacional.
- Dar relieve a las necesidades individuales y grupales.
- Conocer las expectativas de los destinatarios.

#### **2. Planificación del proyecto de gestión del conocimiento**

En esta etapa el objetivo será poner de manifiesto la estructura y el enfoque del proyecto de gestión del conocimiento. Por ello es conveniente que examine los siguientes aspectos.

- Analizar la situación actual (etapa 1).
- Definir cuál será el o los objetivos que deberá cumplir el proyecto de gestión del conocimiento.
- Administrar correctamente el presupuesto con que se cuenta.
- Definir cuáles serán las responsabilidades de cada uno de los integrantes en el proyecto.
- Establecer los tiempos con que contará cada etapa.
- Alinear el proyecto con la estrategia de la organización.
- Asegurar el apoyo de todos los niveles de la compañía.
- Definir los beneficios que tendrán todos los involucrados.
- Establecer las estrategias de codificación que se utilizan.

### 3. Organización de los recursos

Una vez que ha sido realizada la planificación deben ser organizados los recursos con que contará el proyecto de gestión del conocimiento. El objetivo es asegurarse de que no faltará ningún elemento y que cada uno tendrá la prioridad que le corresponde.

- Buscar apoyo en la brújula de la planificación (etapa 2).
- Saber cuáles son los recursos con que se cuenta y con cuáles no.
- Buscar, conseguir o reemplazar los recursos faltantes en fuentes internas o externas.
- Saber si se cuenta con el apoyo suficiente de las personas en la empresa.
- Definir prioridades.
- Establecer un límite de tiempo para cada etapa del proyecto de gestión del conocimiento.
- Revisar todos los aspectos del proyecto de gestión del conocimiento.

### 4. Implementación del proyecto de gestión del conocimiento

Este es el momento de implementar el proyecto. Entre los aspectos que deben considerarse:

- La cúpula jerárquica debe dar a conocer en toda la organización que el conocimiento y su gestión son importantes.
- Mantener un perfil bajo al principio.
- Comenzar por una unidad, departamento o sector pequeño.
- Sorprender a la gente con alternativas, métodos o prácticas nuevas.
- Lograr que la gente se comprometa.
- Mejorar todos los aspectos en la medida de lo posible, así como aquellos que vayan surgiendo.
- Una vez que el éxito se haya alcanzado en la unidad, departamento o sector, hacerlo público en toda la organización.
- Copiar el modelo exitoso de un departamento a otro hasta cubrir toda la organización.
- Hacer que el proyecto de gestión del conocimiento se sustente más allá de una minoría de personas.

### 5. Medición y análisis de resultado

En esta etapa deben considerarse los resultados. La medición es una herramienta muy útil y necesaria; tenga en cuenta utilizar la medición para evaluar el capital intelectual de la organización en el aquí y en el ahora, tomando como referencia el capital intelectual anterior. (Esto último lo ha hecho en la primera etapa)

- Analizar en qué medida el proyecto de gestión del conocimiento cumplió los objetivos fijados.

*Para fines académicos*

- Trabajar abiertamente en los éxitos y fracasos.
- Registrar las mejoras que pueden realizarse de cara al futuro.
- Cotejar la situación actual con la situación inicial antes de implementado el proyecto.
- Asegurar que la gestión del conocimiento sea sustentable con el tiempo.
- Evaluar en qué medida hubo retorno sobre inversión en el proyecto.
- Explicitar los beneficios económicos o culturales obtenidos con la gestión del conocimiento.
- Averiguar en qué medida la gestión del conocimiento incrementó el capital intelectual de la compañía.
- Mediar el capital intelectual actual.

## 6. Seguimiento

Hacer un seguimiento activo implica comprometerse con el objetivo de mantener viva la gestión del conocimiento, y entre algunos de los aspectos a tener en cuenta figuran:

- Instruir periódicamente a los destinatarios.
- Continuar sumando gente hasta que se convierta en una práctica corporativa.
- Actualizar todos los aspectos necesarios.
- Continuar la “evangelización” sobre la gestión del conocimiento dentro de la organización.

## Obstáculos de la gestión del conocimiento

Los tres obstáculos más comunes son:

- **Iniciativa individual o reducida:** Es frecuente ver, en el capital estructural, que las iniciativas para implementar una gestión del conocimiento se originan en una persona o en una minoría.
- **Dificultad para sumar gente:** En este obstáculo se trata de pasar de una iniciativa a una práctica organizacional; o entre otras palabras, consta de llevar la chispa individual a un fuego organizacional. En la mayoría de los casos, las personas quieren sacar conocimientos nuevos, pero son pocas las que están dispuestas a depositar el suyo. Para superar este obstáculo es necesario dar confianza a cada uno de los integrantes junto con una buena dosis de cultura corporativa. Las personas se irán sumando en la medida que le encuentren algún beneficio individual.
- **Organización:** En esta fase del proceso se agrupan y asignan actividades. Hay que evitar inclinarse hacia la tecnología durante la organización de los recursos, ésta solo debe servir como herramienta de la necesidad humana. Es conveniente trabajar e invertir la mayor cantidad de tiempo posible en la gente y para la gente. Es importante comenzar por un departamento o sector específico, cuanto más delimitado sea el proyecto mejor.

Organice los recursos para un sector de la empresa sin perder de vista la organización en su conjunto. Organizar los recursos y comenzar por un departamento específico resulta positivo porque le dará la oportunidad de mejorar el proyecto a medida que lo repita en otros departamentos.

### **El nuevo ambiente laboral**

La participación de los empleados en la elaboración de normas es algo que no todos los directivos están dispuestos a asumir. Al igual que en la política, la democracia en el ambiente de trabajo tiene valor cuando las personas tienen conocimientos, no cuando son ignorantes. De manera que cuantos más conocimientos tengan los empleados mayor democracia exigirán. Esto conlleva a que los círculos y los grupos en las compañías seña más pequeños y más segmentarios, aunque también más calificados.

Las gerencias deben comprender que es sano darles la oportunidad a los empleados que quieren intervenir tiempo y energía en algún proyecto, esto es sinónimo de que algo saben y tiene para dar.

La participación y el compromiso de todos los empleados en los resultados es el factor que desencadena la innovación, y ésta es un requisito indispensable para competir en el mercado. Resulta indispensable liberar a los empleados para que fluya el conocimiento y las ideas en todos los sentidos.

### **Liderazgo *new age***

Los grandes líderes supieron movilizar gente. En la actualidad el asunto es más complejo. Los trabajadores intelectuales no son bebés, por lo tanto, no salen corriendo ante la promesa de un caramelo y una paleta.

El trabajador del conocimiento puede elegir con quién trabajar. Si antes las empresas tenían el poder, ahora el poder lo ostenta la gente. La intimidación y las amenazas no sirven. Hoy día, el trabajador intelectual elige al tipo de líder que desea seguir.

El liderazgo sigue unido a la gente, a las personas. El liderazgo involucra a la gente, y no a las máquinas, debe ser de manejo humano, es decir, en una gestión humana. Los recursos humanos lo son todo. El capital humano en la era del conocimiento es lo más importante.

El empleado intelectual no es tan obediente y disciplinado, intente dominarlo y éste se rebelará. No se trata de decir que el liderazgo está de más, por el contrario, el liderazgo sigue siendo tan importante como lo ha sido siempre, lo que sucede es que ha llegado el momento de hacer un reingeniería del liderazgo.

La principal función del líder es guiar, orientar, acompañar. La gente inconscientemente esté deseosa de encontrar líderes que la guíen, no solo en el

plano profesional, sino también en el aspecto personal. El liderazgo *new age* se basa más en dar sentido que en cualquier otro aspecto. Está más relacionado con lo espiritual que con el management.

Dar sentido al trabajador en la era del conocimiento es lo mejor que se puede hacer. La visión de un futuro mejor es más clara que las visiones empresariales colgadas en las paredes. Al final, todas parecen decir lo mismo: ¡más dinero!

La orientación del liderazgo debe ser lo suficientemente clara para que incite a la acción sin perderse en el olvido. Debe motivar, inspirar y llegar, además a la mente, al corazón de las personas.

### **Aprender a ser**

En donde no se vive para trabajar, se trabaja para vivir. Es importante demostrarle al capital humano que el trabajo dignifica. En esta sociedad hay momentos en que aparentemente el mundo quiere cambiar a las personas, pero hay que demostrar con acciones que las personas pueden cambiar al mundo. Este es el momento en que las empresas y líderes dejan de buscar la revolución de masas para concentrarse en la revolución individual.

Enseñarle al capital humano que aprenda a ser implica darle una guía y las herramientas necesarias para que pueda sacarle el máximo provecho a su medio y sostén de vida, esto es, a su mente. Esto tiene como objetivo colaborar en el enriquecimiento de los conocimientos del capital humano, y hacerlo desde la puerta de la organización hacia fuera. Afuera, es donde la persona que se siente incómoda con su trabajo disfruta o no disfruta. El trabajador intelectual pasa más horas trabajando que realizando actividades que complementen sus labores de trabajo y naturales.

El trabajo debe ser parte de la vida, y ésta es una tarea compartida entre el sujeto y la compañía. Aprender a ser significa encontrarnos con nosotros mismos para descubrir nuestra propia identidad y dar sentido a nuestra vida. La vida y el trabajo van de la mano en las organizaciones.

El descubrimiento y fortalecimiento del propio ser se hará cargo de cambiar el rótulo de personal por el de capital humano, y sobre todo, contribuirá a que el trabajo no sea una tortura o una rutina, sino que sea parte de la vida y un lugar donde uno se enriquezca de lo que obtiene.

Cuando el capital humano se siente pleno y lleno en el ámbito en que se desempeña es mucho más fácil y espontáneo el depósito de conocimientos para crear nuevo valor intelectual mediante el capital estructural.

### **La creación del conocimiento**

Crear conocimiento es algo que a menudo se lleva a cabo en las compañías, pero quizá con algunas metodologías nunca se hace hincapié en ello, o quizá con algunas, ello pase desapercibido. A continuación se detallan algunas de las maneras en que las empresas pueden crear conocimientos nuevos a través de diferentes procesos:

a) Metáforas

La metáfora sirve para decir con ejemplos lo que no se puede expresar abiertamente. Las metáforas son muy utilizadas en las reuniones donde se está empezando a concebir un nuevo conocimiento o cuando una persona tiene una idea de algo y le resulta difícil expresarla o hacerla ver a los demás.

Es interesante ver que con las metáforas varias personas provenientes de diferentes contextos pueden entender una idea sin que necesiten especificaciones técnicas o estadísticas. La metáfora es un bastón en el cual se apoyan las ideas cuando no puede hacerse explícito lo implícito. Los directivos deberían darle más importancia a esta manera de expresarse, pues es una de las maneras más espontáneas y fáciles para comenzar a crear conocimiento nuevo en las organizaciones.

b) Historias

Las historias permiten crear conocimiento de manera amena y agradable, pero a la vez tienen una poderosa influencia sobre lo futuro, es decir, las historias aportan valores, además son buenos ejemplos, convincentes y comprometedores, de los que se pretende que la gente haga, lo cual muchas veces no puede ser expresado mediante una manual de políticas y procedimientos.

Las historias son atemporales y movilizadoras, es decir, permiten crear conocimiento nuevo a través de ejemplos, anécdotas, cuantos o mitos, no importa si son verdaderos o no, lo importante es que permiten crear conocimientos.

Un empleado de IBM cometió un error que le costó a la empresa dos millones de dólares. Cuando se presentó a la oficina de Thomas Watson, el fundador, le dijo que tenía lista la renuncia a su disposición. El dueño le contestó que estaba loco, cómo lo iba a echar si acababa de invertir dos millones en su aprendizaje. ¿Esta historia es verdadera o falsa? En realidad no importa.

c) Procedimientos

La creación de conocimientos a través de procedimientos es por demás metódica y ordenada, pero también es la más estructurada. En los procedimientos se crean conocimientos explícitos.

Los procedimientos indican una forma de proceder, de manera que marcan una estructura, cierta rigidez. Si la gente no puede aportar algo de sí misma para

mejorar los procedimientos, se estará perdiendo una fuente incalculable de evolución y desarrollo del capital intelectual. Las normas y procedimientos pueden ser positivos y negativos, el árbitro entre el bien y el mal es la cultura y el ambiente de la compañía.

La cultura de la empresa debe ser lo suficientemente flexible para permitir a los empleados modificar lo existente y recrear lo conocido. Cuando se les da a los empleados la posibilidad de crear nuevo conocimiento sobre un procedimiento, su compromiso es directamente proporcional a la cantidad y calidad de conocimientos que aportan.

d) Asimilación

La asimilación del conocimiento se desarrolla en lo tácito. A través de la mirada, la prueba, la imitación, se pueden crear conocimientos. Al asimilar un conocimiento es importante no perder el objetivo de hacerlo explícito para, de esa manera, poder ponerlo a disposición de las demás personas.

En muchas ocasiones, el conocimiento que se obtiene por medio de la asimilación resulta difícil de expresar y materializar en fórmulas y procedimientos.

Para tomar la asimilación como fuente de conocimiento es necesario hacer explícitos los saberes tácitos e implícitos que tiene las personas. De esta manera, el conocimiento se podrá poner a disposición de los demás mediante un manual operativo, un procedimiento u otro elemento. A partir de allí, todos podrán sumar conocimiento nuevo al existente.

Para que la asimilación pueda materializarse en conocimiento nuevo para la compañía es necesario una persona externa que explicita el proceso.

e) Experiencia

La experiencia se convierte en creadora de conocimientos cuando se analizan los por qué. En el momento que se desmenuza por qué salió mal una cosa, por qué falló o por qué se obtuvo un proceso o un procedimiento, el resultado se convierte en conocimiento, ya que la persona podrá conocer el motivo de la falla y modificar la manera de hacer las cosas en el futuro.

Para que la experiencia se transforme en aprendizaje y conocimiento nuevo es indispensable proporcionar un ambiente de trabajo propicio.

Cuando las empresas se detiene porque unos a otros se están echando la culpa de las fallas, en lugar de capitalizar la experiencia para transfórmala en conocimiento mediante el análisis, se vuelven a repetir los mismo errores del pasado en los proyectos nuevos.

Cuando las empresas brindan un entorno en el que se capitaliza el conocimiento obtenido a partir de la experiencia, se está pasando del conocimiento individual al conocimiento grupal, dejando sentadas las bases para la evolución continua del capital intelectual de la compañía.

La creación de conocimiento basada en la experiencia, debe trabajarse tanto del éxito como del fracaso, y se debe hacer ello para aprender de la experiencia y ponerla a disposición de los demás empleados en forma explícita cuando éstos la requieran. Sólo así se puede pasar del conocimiento individual al conocimiento organizacional.

f) Rotación de personal

La rotación del personal ayuda a la creación de conocimiento mediante la acción y la experiencia directa con las demás personas que tienen conocimientos distintos. Es decir, se crea más conocimiento en forma activa que en forma pasiva. En la rotación del personal no sólo se crea conocimiento nuevo desde lo explícito, sino que también entran a jugar un papel importante los conocimientos implícitos y tácitos.

Muchas organizaciones conceden tiempo a los empleados para que se trasladen a otra unidad dentro o fuera de la empresa, y luego les piden que vuelvan a sus puestos originales con el conocimiento nuevo para que lo distribuyan entre sus compañeros, a fin de analizarlo y ponerlo en práctica.

g) Encuentros casuales

Los encuentros casuales favorecen la creación de conocimientos. Éstos se dan fuera de los lugares establecidos y convencionales. En ellos la gente intercambia información y conocimientos.

En un viaje en avión, en un almuerzo, en un partido de tenis, etc. Muchas veces se pueden generar más conocimientos de los que se generarían en los lugares convencionales de trabajo.

h) Comunidades de práctica

Las comunidades de práctica son una fuente muy común de creación de conocimiento. Básicamente, consiste en la reunión de personas para compartir experiencias positivas o negativas, procedimientos acertados o fallidos, conocimientos válidos, inválidos, etc. En pocas palabras, se trata de compartir prácticas. Los aspectos que se consideran al establecer comunidades de práctica con los clientes:

- Desestructurelas: lo conveniente es dar una consigna para direccionar el encuentro y nada más. Deje a los integrantes fluir y que sean ellos mismos quienes elijan el rumbo para llegar al puerto. Trabaje en los emergentes que vayan saliendo y siga el camino que tome la gente.

***Para fines académicos***

- Espacios circulares: en una comunidad de práctica es más productivo pedir a los integrantes que formen un círculo. Cuando se sientan los integrantes en un círculo grupal se está dando implícitamente el mensaje de que está permitido el debate y que no hay posiciones jerárquicas en ese momento, además todos pueden mirarse de frente.
- Utilice cronistas: los cronistas son personas que no tiene ninguna relación con la empresa o con la comunidad de práctica. La función de los cronistas es tomar nota de todo lo que se habla en ese ámbito. El objetivo de los cronistas es que, al finalizar la comunidad de práctica, se tenga un registro fidedigno y objetivo de lo expresado por todos y cada uno de los integrantes. Siendo fidedigno y objetivo se puede editar y distribuir al resto de la organización en forma de conocimiento estructurado.
- Creación y distribución de conocimientos: La tarea del gestor del conocimiento es separar el conocimiento válido y útil y distribuirlo al resto de los integrantes por el medio que considere más apropiado, o bien esperar hasta la próxima reunión de la comunidad de práctica para comentar a los integrantes el resultado obtenido y, de esta manera, incrementar la confianza de cada uno de ellos en ese espacio.

i) La Red

La tecnología es una herramienta que no puede dejarse de lado en la creación de conocimientos. Esta acerca el conocimiento y lo pone a disposición de los empleados en instantes. Internet e intranet empresariales tiene como objetivo unir a las personas en un espacio virtual donde pueden administrar el conocimiento y ponerlo a disposición de los demás usuarios.

La red es el espacio del futuro para la creación de conocimiento, modificará la forma en que conocemos el trabajo y las empresas. Por este motivo, es vital manejarla efectiva y eficazmente para lograr una ventaja competitiva.

Los dispositivos más utilizados en las organizaciones son:

- *Los foros de discusión*, donde el empleado que tiene una duda con respecto a algún proceso hace una pregunta y alguna persona en cualquier parte del mundo le proporciona la información casi en ese mismo momento.
- *Las guías amarilla virtuales*, donde aparece el nombre de la persona, el cargo y la especialidad, entre lo más destacado.
- *Las Intranets*, serán las formas de comunicación que tengan las empresas en el futuro cercano. Hoy día, algunas empresas las están utilizando y les están dando muy buenos resultados en la creación de conocimientos nuevos.

j) La imposición

La explicación para la creación de conocimientos a través de la imposición es sencilla: *Sr. Fulano, simplemente apréndalo y póngalo en práctica*". *¡Ahora mismo, o está despedido!*

Hay que reconocer que este sistema no es apropiado, aunque existen organizaciones que lo han utilizado con buenos resultados.

Una sugerencia, si se me permite: ¡Evítelo!

k) La imitación

Crear conocimientos desde la imitación es otro de los recursos más utilizados por las organizaciones. La imitación de conocimientos no siempre está orientada al mercado y la competencia, también incluye a las personas con todo lo que ellas poseen, sean actitudes, habilidades, conocimientos, comunicación interpersonal, etc.

La creación de conocimientos, a través de la imitación, puede dividirse en dos ámbitos: lo *soft* y lo *hard*. Ambos están conceptualmente relacionados, lo que cambia es el foco en el que se centra la imitación, es decir, alguien o algo. Cuando el foco está puesto en lo *soft* se utilizará la técnica de modelaje, y cuando es *hard* se utilizará el benchmarking.

El **modelaje** está dirigido a crear conocimientos desde la imitación, investigando, descubriendo y analizando el comportamiento y los conocimientos de las personas. El modelaje permite comenzar a recrear conocimientos desde lo existente, imitando o igualando a alguien que tiene el conocimiento necesario, para continuar con la creación de conocimiento que ya está en marcha.

El **benchmarking** difiere del modelaje en cuanto al destinatario. Aquí el foco se pone, por lo general, en las mejores prácticas de la competencia. Si el conocimiento es libre y está presente en todo lo que nos rodea, tomar prestado el conocimiento o "robarlo" no parece ser tan malo, después de todo.

El benchmarking como creador de conocimientos debe ser más un proceso que un suceso. Se trata de analizar el todo en sus partes, es decir, los procesos que intervinieron.

Si el objetivo del benchmarking es obtener nuevos conocimientos, hay que dirigirse a quienes más saben de esto, los clientes. Las empresas que utilizan este enfoque son las más evolucionadas. Dichas empresas son de conocimiento intensivo. Saben que los clientes son los más valiosos para generar nuevas ideas, al fin y al cabo son ellos los que conocen mejor que nadie el producto.

En cualquiera de las dos técnicas es necesario que la empresa esté dispuesta a recibir críticas y aplausos, los que sea. Ésta es la forma de crear conocimiento nuevo de un modo objetivo y fidedigno. Asimismo, los empleados deben estar

abiertos a recibir tanto frustraciones y regañones como rosas y condecoraciones, ambas son necesarias para crear conocimiento en las organizaciones.

l) La casualidad

Los dos hemisferios del cerebro se diferencian en la clase de acciones intelectuales que desempeñan. El hemisferio izquierdo se encarga sobre todo de la lógica, la razón, los números y el análisis, mientras que el hemisferio derecho está más relacionado con el ritmo, la danza, la música, el arte y la imaginación.

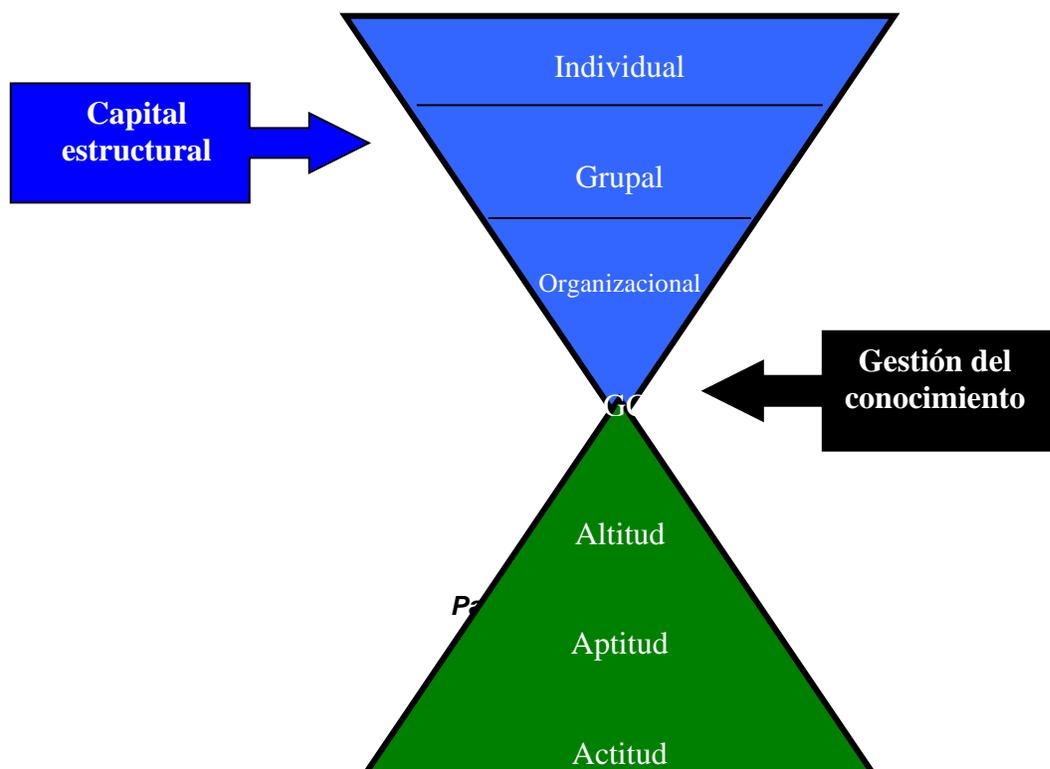
En los negocios todos hemos aprendido a ser racionales, recopilar datos, crear información, analizar y tomar decisiones con base en un conocimiento probado, es decir, a ser más hemisferios izquierdos. Aunque también es cierto que la intuición y los sentimientos son importantes, es decir, también es cierto que empleamos el hemisferio derecho. Cuando se crea conocimiento a partir de la casualidad es el hemisferio derecho el que da rienda suelta a la imaginación para la creación de conocimiento y valor.

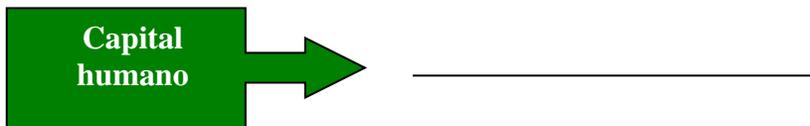
El verdadero arte de crear conocimiento a través de la casualidad reside en estar abierto y dejar fluir la imaginación para ver una situación desde otro lugar más creativo.

## CAPITULO 4 LA TRANSMISIÓN DEL CONOCIMIENTO

### La gestión del conocimiento en el centro de la escena

Aspectos específicos de la gestión del conocimiento que permitirán la transmisión del conocimiento a lo largo y ancho de la estructura organizacional:





### **¡Hable claro que no entiendo nada!**

Tanto la información como el conocimiento deben ser claros y entendibles para todos los usuarios reales y potenciales. En algunas ocasiones, cuando se junta un grupo de expertos en áreas tan específicas como la medicina, el marketing, la producción, etc., unos u otros manejan códigos que sólo ellos entienden.

Lo que sucede es que para poner esa información o conocimientos a disposición de la organización hace falta decodificarlo en un lenguaje corriente y común para la mayoría de las personas que quieran tener acceso a esa fuente de información.

La tarea de los administradores o gestores del conocimiento es bajar el conocimiento a un lenguaje ó código que sea familiar y comprensible para el resto de los interesados. No hace falta que sea en palabras, pueden usarse gráficos. El formato de codificación depende de los destinatarios y usuarios a los que está dirigido el conocimiento; no es suficiente codificar el conocimiento, también hay que considerar quiénes son los destinatarios de dicho conocimiento. A partir de que se tiene clara la dirección del la codificación, se puede aplicar una estrategia de codificación que sea comprensible y útil para los usuarios objetivo.

### **Maldita información**

Es imposible que exista una compañía en la que se carezca de información, no importa el ámbito en el que ella se desarrolle. Ésta es la principal característica que está en juego a la hora de definir cualquier política estratégica hacia el futuro.

Los cambios que se producen en el mercado están enmarcados por el tipo de información que recibe cada compañía por parte de sus clientes, y las acciones que se toman en consecuencia tienen como eje el procesamiento de dicha información. Hoy la información que se obtiene es, en algunas compañías, exagerada y los ciclos de los productos extremadamente cortos.

No hay que tomar el conocimiento como un elemento aislado, sino como una consecuencia lógica de una serie de elementos que lo acompañan y lo hacen posible, entre los que se halla la tecnología de la información. La información que se toma del mercado está dada por la percepción que tenga el cliente sobre el producto y es asimilada por la compañía para modificar en poco tiempo el producto, y ello para adaptarlo a las necesidades específicas que presente cada cliente en particular.

La información, junto con el avance de la revolución tecnológica, ha producido enormes cambios en las políticas empresariales. Pero no hay que confundirse, hay que centrarse en la información como base y sostén, colocando y utilizando la tecnología como medio para procesar la información.

### **Cada cosa en su lugar**

Antes de llegar a lo que se conoce como conocimiento es necesario pasar por una serie de etapas lógicas. La consecuencia final de ese proceso son los conocimientos. La confusión común a este respecto es la creencia de que la información es el conocimiento, pero la realidad es que la información no es conocimiento si no es transformada y utilizada.

El proceso por el que debe pasar la información para convertirse en conocimiento:



Las empresas que creen en la importancia de los datos se tornan preactivas en la recolección de datos del mercado en que se están desarrollando. El ordenamiento significativo de datos crea patrones que se transforman en información a través del acomodamiento, al acumulación, la distribución o la canalización a un lugar específica, que puede ser una base de datos, un centro de consultas, etc.

Sólo cuando los datos e información son almacenados y tienen un objetivo es el momento de transformarlo en conocimiento. Este proceso lo cumplen a la perfección algunas compañías donde el conocimiento se transmite del capital estructural para dar valor a su capital intelectual.

El conocimiento debe ser el valor agregado que surge de la percepción, manipulación y procesamiento de la información. Éste es el proceso que diferencia a esta nueva era del conocimiento, en la que utiliza en forma estratégica la información que pasa por una compañía tiene un valor significativo.

### **El equilibrio**

La tecnología es una parte importante de esta nueva era basada en la información, pero no es la única causa, sino que ésta, provocó la revolución de la información, la cual cambió por completo las pautas empresariales a lo largo de los años.

La información se ha transformado en un elemento indispensable para las empresas de hoy y no se considera algo que podría tenerse en cuenta, sino que muchas de las decisiones que se toman en las empresas dependen de la información. En la empresa basada en el conocimiento el acceso a la información debe colocarse desde la base de la pirámide organizacional.

Las múltiples aplicaciones de la información se ven materializadas por las computadoras y los alcances de la tecnología de la información, que la utilizan como vehículo para movilizarse y dispersarla en todos los individuos de la organización a fin de conocer más el mercado, esto es, saber cómo se comporta tanto el mercado como el cliente y, en consecuencia, modificar estrategias que tendrán como objetivo obtener una ventaja competitiva.

### **El gerente en la era del conocimiento**

Ningún gerente puede darse el lujo de ignorar la importancia de la información, pues la mayor parte de los éxitos dependen de ella. La interrelación existente entre información, conocimiento y conducta es muy fuerte y, de hecho muchos de los fracasos empresariales son consecuencia de un uso indebido de la información.

Para algunos estudiosos del management el principal factor que impide a los gerentes hacer un uso correcto de la información es la brecha generacional. No pueden adaptarse a esta nueva era, donde la tecnología de la información marca los ritmos y los tiempos. También es cierto que la nueva generación de gerentes se adapta mejor y con mucha mayor facilidad a la nueva dinámica del mercado, por la sencilla razón de que han crecido en esta nueva era.

Actualmente, los gerentes adoptan diferentes posturas con respecto a la tecnología de la información y al conocimiento, lo bueno es reconocerlos y reconocerse a si mismo para generar cambios en la conducta y en las acciones. Michael Earl y David Feeny describen siete tipos de gerentes y las características que posee su postura frente a la tecnología de la información.

*El hipócrita* declara la importancia estratégica de la tecnología de la información, pero con sus acciones desmiente sus afirmaciones.

*El vacilante* acepta, aunque con reticencia, la importancia estratégica de la tecnología de la información, pero no está listo para comprometerse.

*El ateo* no está del todo convencido del valor que otorga la tecnología de la información, por lo que expone su creencia públicamente.

*El fanático* está convencido de la importancia de la tecnología de la información, y hasta se considera una autoridad en el tema.

*El agnóstico* admite que la tecnología de la información puede ser estratégicamente importante, pero necesita comprometerse una y otra vez.

*El monarca* acepta que la tecnología de la información es estratégicamente importante, por lo que designa al gerente que conozca mejor el tema, alejándose de ella.

*El creyente* cree que la tecnología de la información es importante y que ofrece ventajas estratégicas, así lo demuestra con su comportamiento diario.

La información no lo es todo, y el todo es más importante que las partes.

### **Tecnología**

La tecnología funcionará como un elemento crucial en esta nueva era. Sin duda, las compañías deben modificar las estructuras para incorporar la tecnología digitalizada como procedimiento para realizar operaciones y procesos tanto internos como externos.

La tecnología abre una interrogante con respecto a las estrategias corporativas, los canales de distribución, la recopilación de información, la comunicación interna, etc. Esta nueva interrogante sabrán responderla aquellos ejecutivos que se hayan percatado que los nuevos sistemas tecnológicos están transformando la forma y los contenidos de interrelacionarse en el ambiente interno y externo

Las organizaciones que incorporen la tecnología florecerán, y las que se mantengan al margen... ¿desaparecerán? El problema no es que exista la tecnología, sino que hay empresas que las tienen, mientras que otras no. De ahí surge el verdadero problema.

La evolución de la tecnología ha permitido notables avances en la era post-industrial. Hoy día se tiene que estar atento porque de un día para otro aparece algo más moderno y útil en cuanto a tecnología se refiere.

### **¿Hasta qué punto la revolución tecnológica?**

Los nuevos paradigmas incorporados a partir de la tecnología tienen diversas repercusiones en la compañía, ya que el impacto será distinto según el tipo de compañía, mercado, producto, servicio, etc.

Para las grandes empresas es a partir de la tecnología que se buscarán nuevas direcciones, mientras que para las PyMES está brindará la posibilidad de sobresalir a, quizá, tan sólo de sobrevivir, Aunque no hay que olvidar a los tecnoemprendedores, quienes gracias a la red tienen la oportunidad de ver materializada su empresa virtual sin necesidad de tener que contar con una estructura que los respalde.

Aún sigue siendo como siempre ha sido, el ser humano es quien decide que tecnología utiliza y cómo la utiliza. Es mentira que la tecnología cambiará la forma en que nos relacionamos, revolucionará a la sociedad y todos esos embustes sostenidos por los tecnomentirosos. El capital humano no es una ayuda para la tecnología, la tecnología es una herramienta y una ayuda para la sociedad en general. Esto significa que la revolución tecnológica no anulará o cambiará todos los modelos sociales que tenemos hasta ahora, sino que se sumará a ellos. La

cuestión es ayudar a nuestro entorno a que pueda incorporar la tecnología y pueda utilizarse ésta como herramienta de conocimiento, agregándola a lista de saberes individuales.

Ahora bien, ¿hasta qué punto la revolución tecnológica? Hasta el punto que la tecnología ha llegado para sumar y sumarse a las herramientas que existen en la sociedad. El logro consiste en sacarle el máximo provecho, y es en este punto en el que se juegan las cartas más importantes de la baraja.

La tecnología no ha cambiado la forma en que nos relacionamos unos con otros, sino más bien se ha sumado a la vida de la gente en casi todo el planeta.

### **Los beneficios de la sencillez en los sistemas tecnológicos**

La revolución tecnológica trajo consigo muchas ventajas para aquellas corporaciones que la han sabido aprovechar, pero pueden ocasionar pérdidas en aquellas que la incorporen de manera incorrecta. El constante avance de sistemas operativos más efectivos obliga a que las empresas se mantengan actualizadas, incorporando software y hardware que resulte más eficiente.

Estas actualizaciones implican costos. Los costos están dados por la complejidad y actualidad de los mismos. Los costos de una incorrecta utilización son más palpables cuando los empleados no son productivos. La solución radica en hacer más sencillas todas las actividades en donde el empleado se enfrenta con una computadora, y para ello muchas organizaciones están adoptando por incorporar sistemas que se adapten a sus necesidades específicas. Al instalar sistemas homogéneos se evidencian diferencias notorias en relación con los costos.

Gracias a que los sistemas tecnológicos internos son homogéneos se logran reducir los costos ocasionados por la improductividad de los empleados frente a las computadoras. La inversión en capacitación es un recurso indispensable antes de poner al usuario-empleado frente a la computadora, y es algo que no se debe realizar en forma individual, sino en forma colectiva y, si es posible, en todos los niveles.

### **Grupos de conocimiento espontáneo**

Los encuentros espontáneos casuales son una poderosa fuente de intercambio de conocimientos. La casualidad y la espontaneidad son agentes del mercado informal del conocimiento existente en las organizaciones. En estos grupos no siempre participan los miembros de un mismo departamento, sino que, interactúan capitales humanos de diversos ámbitos, con datos, información y conocimientos también diversos.

Al no tener formalismos ni jerarquías, los conocimientos van y vienen entre todas las personas, no tiene un rumbo explícito, más bien interactúan según las necesidades individuales existentes. Estos grupos espontáneos de conocimiento

*Para fines académicos*

son válidos debido a que manifiestan cosas que la burocracia no acepta y que, en ámbitos estructurados, no se dirían. Ahí se puede manifestar la carencia de algo sin que la persona quede expuesta.

### **Adaptarse o adaptación**

La sensación de incertidumbre está ligada a la inseguridad de dejar lo conocido para embarcarse en lo desconocido y tornarse vulnerables en el proceso de cambio.

Replantearlo todo se ha convertido en algo necesario porque la búsqueda cambia continuamente y la compañía necesita cambiar, necesita reinventar sus objetivos, sus metas y su forma de hacer las cosas. En definitiva, necesita adaptarse y la adaptación nunca termina. Los procesos de cambio generan un miedo intrínseco por el “y ahora qué”.

Caos e incertidumbre: vivimos en una era en donde los cambios son continuos, lo que genera una constante sensación de inestabilidad. Por ese motivo es vital desaprender conocimientos que no sirvan y aprender nuevos modelos mentales que nos otorguen valor en el mercado. Es cierto que desaprender lo que nos ha costado aprender para aprender cosas nuevas con rapidez está ligado a factores mentales, sociales y emocionales. Desaprender implica abandonar la “zona de confort”. En los procesos de aprendizaje nuevo se produce un período de inestabilidad.

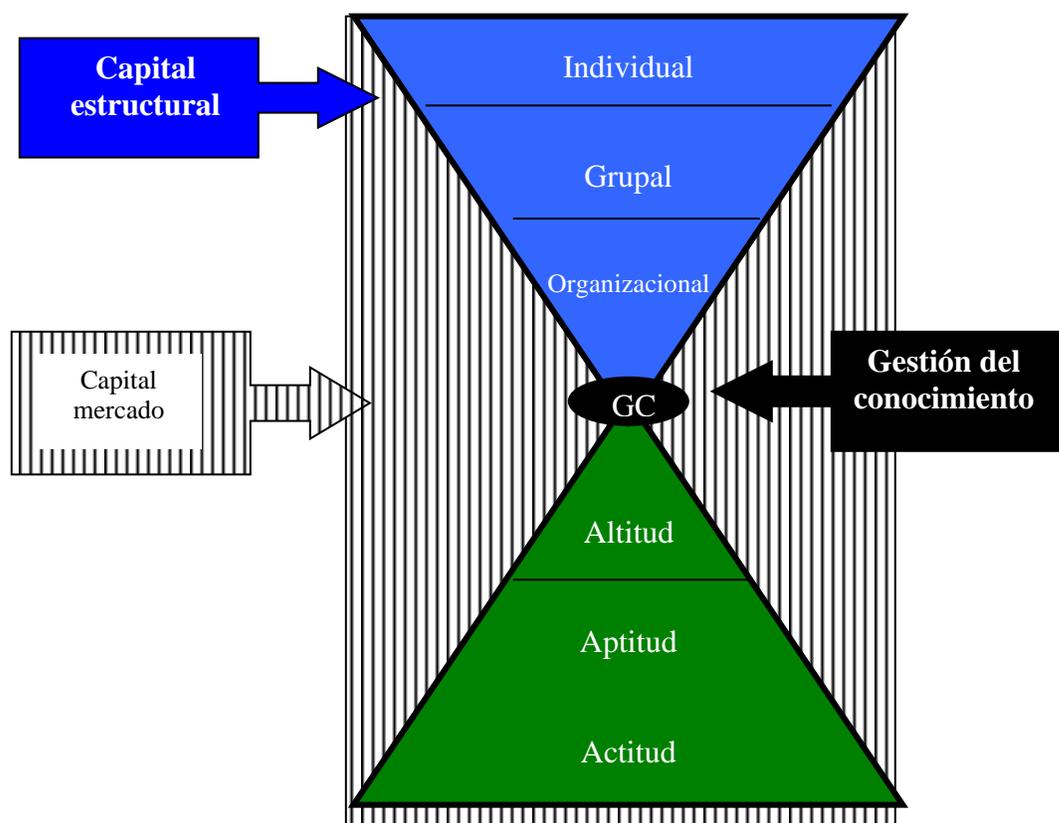
Decisión: cuando los procesos de aprendizaje son obligados puede haber dificultades para desaprender, y mucho más aún para aprender cosas nuevas. El motivo es que cuando no lo decide uno mismo, no se le da al conocimiento nuevo el valor que realmente merece. Cuando se toma la decisión de aprender conocimiento nuevo, se está aceptando inconscientemente que se desaprenderá lo conocido, y ello a fin de adquirir nuevo conocimiento o actualizar el existente.

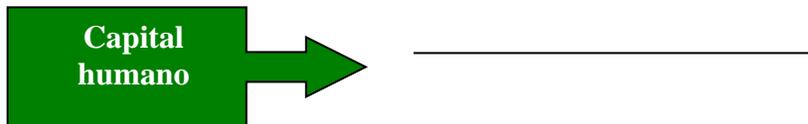
En el plano organizacional, la decisión del capital humano debe ser mantenerse abierto al nuevo aprendizaje, pues quizá en el corto, mediano o largo plazo ello sea útil para incrementar su valor en el mercado.

## CAPITULO 5 EL CAPITAL MERCADO

### ¿El capital mercado?

Por mercado entendemos el lugar donde se encuentran compradores, vendedores e intermediarios para realizar transacciones, es decir, es aquello donde se hallan el capital humano, el capital estructural y la gestión del conocimiento. El mercado es el que asignará un valor a la suma de los capitales humano y estructural, esto es, el capital intelectual. En la siguiente figura se ve el lugar que ocupa el capital de mercado en el ámbito empresarial:



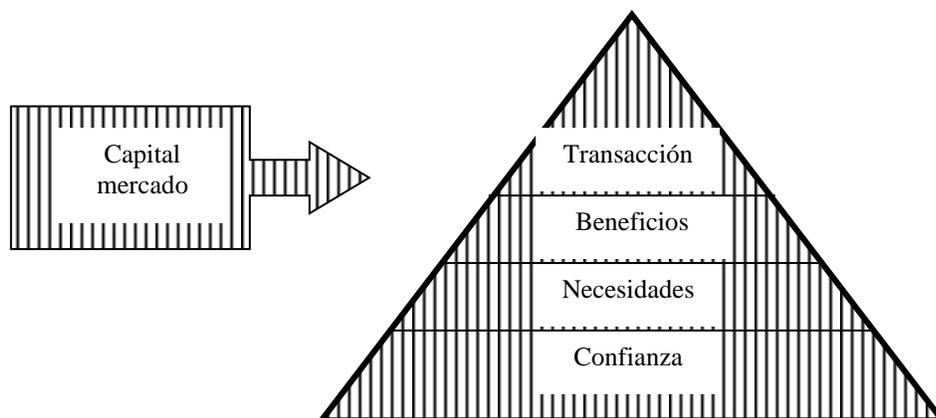


El mercado del conocimiento levanta el telón para los que quieren mostrarse no sólo en el ámbito local, sino en un mercado mucho más amplio, a saber, el mercado global. Al ser más amplio y global genera en las organizaciones una oportunidad manifiesta para cumplir con su objetivo: capitalizar las oportunidades.

En la actualidad, gran parte de la información que recopila una organización se refiere a acontecimientos internos. Sin embargo, una estrategia ganadora requerirá cada vez más información sobre acontecimientos y condiciones del exterior de la compañía sobre personas que no sean clientes.

### Una visión global del capital mercado

Al hablar de mercado de conocimiento, ya no estamos hablando de tangibles sino de intangibles; ya no hablamos de espacios físicos, sino de espacios virtuales; ya no pensamos localmente sino globalmente. La tecnología y la globalización han abierto un mercado, el cual se encuentra de las puertas de la empresa hacia fuera y es tan enorme e incluyente que se le llama *macromercado*. El otro mercado que existe es interno, éste que está de la puerta de la organización hacia dentro. Este mercado, mejor conocido como *micromercado*, tiene límites y por lo general hay un vínculo en común entre oferente y demandante.



### Confianza

Cualquier intercambio de conocimiento se construye sobre la base de la confianza. Nuestro valor en el mercado proviene de nuestro capital humano, es decir, de nuestros conocimientos puestos en acción. Como tales no se los entregamos a cualquiera, aunque estemos ansiosos de obtener conocimientos nuevos, ya sea por desconfianza o por alguna otra razón.

La falta de confianza obstaculiza la transacción de conocimiento, como sucede con cualquier vínculo que establecemos. Cuando ofrecemos nuestros conocimientos a una organización, esperamos que nos retribuya nuestro trabajo de consultoría; pero si no ocurre así, se rompería el vínculo de confianza que pudiera haber entre nosotros y la organización. La retribución no pasa por el plano económico, sino por el de la reciprocidad, esto es, para recibir hay que dar.

La confianza se gana con más facilidad cuando intervienen cara a cara los participantes, es decir, cuando las personas se pueden ver. El encuentro personal incrementa el vínculo de confianza, aunque también se puede usar la tecnología para fomentar dicha confianza.

### **Necesidad**

Para que exista una transacción en el mercado del conocimiento tiene que haber una necesidad. Si no la hay, tampoco habrá transacción. Por fortuna, los humanos nos movemos por la vida buscando cubrir carencias y necesidades.

Si bien las necesidades son naturales, al hablar del mercado de conocimientos hay que asegurarnos de que el conocimiento que intercambiamos satisfaga una necesidad del demandante, de lo contrario habrá resistencia, rechazo o algún tipo de discusión.

Es necesario que en el mercado exista la necesidad de intercambiar conocimientos, de lo contrario nuestros esfuerzos serán inútiles. Por más que organicemos la mejor convención, la mejor comunidad de práctica, la mejor sala de reuniones informales, no se podrá satisfacer aquello que no se necesita.

### **Beneficios**

Los beneficios que obtiene el demandante como consecuencia de haber tomado y aplicado nuestros conocimientos están más ligados con la integridad y la eficiencia que con las reglas de mercado, aunque en el objetivo final se unen. Al vender mis conocimientos, tengo que buscar permanentemente que lo vendido sea útil y beneficioso para el demandante. Lo conveniente es hacer un seguimiento para medir lo benéfico que resultó el conocimiento que compartimos.

El seguimiento es algo muy personal, puede hacerse o no, pero para hacerlo se necesita un compromiso de nosotros mismos con nosotros y con la otra persona, y ello depende de cada individuo en particular.

Si los conocimientos que ofrecemos no son benéficos para la persona que los toma, es probable que no nos pida más nuestra colaboración o busque a otra persona, por eso al hablar del mercado del conocimiento tenemos que buscar permanentemente que el cliente vuelva.

El seguimiento es algo valioso porque nos permite modificar la calidad del conocimiento que ofrecemos, así como aquellos aspectos relacionados con la

transmisión de dicho conocimiento. Cuanto mejor sea nuestra autocrítica, mejores serán los beneficios que obtenga el demandante y mayor será nuestro valor en el capital de mercado.

### **Transacción**

La transacción es el resultado final de este proceso: confianza/necesidad/beneficios/transacción; de la calidad y cantidad de estas transacciones que realizamos en el mercado del conocimiento dependerá nuestro valor en el mismo. Al consumarse el intercambio de conocimiento se efectúa el pago de dicha transacción, el pago puede ser con dinero o con conocimientos, es decir, la retribución puede darse con bienes tangibles o intangibles.

Las transacciones que se producen en el mercado del conocimiento son indispensables para incrementar el valor del capital intelectual al hablar de organizaciones y de capital humano al hablar de personas.

### **La función del Estado**

Al adentrarnos en el macromercado del conocimiento, necesitamos comprender la trascendencia del Estado como generador de conocimientos. El estado es el círculo más grande. Dentro de este círculo se encuentran círculos más pequeños que representan a las organizaciones, dentro de estas se encuentran las familias, y dentro de éstas se encuentra el individuo.

El proceso de incorporación de conocimiento comienza en la escuela, y este proceso acompaña en otros ámbitos al sujeto durante toda la vida. No se puede responsabilizar a las empresas totalmente por la falta de conocimientos de los sujetos que la componen porque, en última instancia, éstas deberían ser la consecuencia lógica y final del proceso que deberían vivir las personas desde que salen de la escuela.

Si hubiera un compromiso por parte del Estado, la relevancia del capital humano no sería desde la etapa adulta, sino desde hace mucho antes. La tarea fundamental del Estado es generar compromiso intelectual en cada uno de sus habitantes. La mayor parte de la gente tiene conciencia de que es fundamental leer y escribir, pero debería tener conciencia de que es fundamental y hasta crucial tener conocimientos

El conocimiento es lo que empleará el sujeto, lo hará crecer y desarrollarse dentro de un sistema. La insolvencia social de conocimientos se refleja en las mediciones y comparaciones que se hacen con países desarrollados, donde el nivel de desarrollo obtenido se debe al énfasis que, en determinado momento de su historia, todos los actores sociales, incluido el Estado, han puesto en la industria del conocimiento y en todos los valores relacionados con ella, entre ellos educación, capacitación, formación, instrucción, enseñanza.

El poder de una nación se basa en tres aspectos fundamentales: el conocimiento, el dinero y la violencia. A través de la violencia se puede someter a otro para que haga lo que más convenga a mis intereses; mediante el dinero podemos comprar lo que queramos y es un elemento vital para el sistema capitalista en el que vivimos, pero el conocimiento es el elemento más poderoso de los tres. Si el Estado tiene conocimientos, podrá generar dinero y fabricar armas.

### **Nuevos paradigmas del Estado versus el mercado de antes**

Debido a la globalización de los mercados y la especialización de las tareas los problemas de desempleo no se pueden solucionar con el mismo nivel de imaginación de antes. Hace falta comprender activamente la realidad para adaptar nuevos conceptos y soluciones. En la medida en que el gerente, el político, el gobernante o cualquier otro agente siga enfocándose en los efectos, descuidando y dejando de lado las causas, las soluciones serán de corto plazo y superficiales.

No se soluciona la desocupación de la gente por el simple hecho de hacer circular el dinero, lo que se tiene que hacer circular es el conocimiento. Este concepto lo tiene claro y lo ponen en práctica los países desarrollados, por ello el dinero asignado al conocimiento es una de sus principales inversiones. Para solucionar en definitiva el problema del desempleo hace falta conocer antes las causas que permitan buscar un remedio.

Aunque existan 20 millones de puestos y sólo cinco millones de postulantes, el problema no se solucionaría, por la sencilla razón de que en la era del conocimiento cada puesto es específico y, por tal motivo, se requiere de conocimientos específicos. Asimismo, deben entenderse los aspectos aptitudinales, como las relaciones interpersonales, la comunicación, el trabajo en equipo, la motivación, la creatividad, el liderazgo, etc., para enfrentar de una buena manera esta problemática.

### **Nuevas tendencias en la era del conocimiento**

Las nuevas tendencias hacen necesaria la introducción de nuevos métodos y prácticas para trascender al capital humano. Algunas de las medidas y métodos se describen a continuación:

La descentralización ha llevado a cambiar el paradigma del management. La centralización de las actividades y la toma de decisiones en una sola persona hace que las empresas se vuelvan lentas y burocráticas. Por este motivo, muchas compañías han descentralizado sus actividades y negocios en células de trabajo independiente y autogestionadas.

**La descentralización** supone diversas cuestiones, entre ellas:

- a) transmitir la filosofía y cultura de la compañía a cada uno de los integrantes;
- b) aprender con rapidez del mercado para poder transmitir con mayor rapidez lo aprendido a cada uno de los integrantes;
- c) compartir los conocimientos para la subsistencia de una estructura que parece más una telaraña que una pirámide;
- d) hacer que la información entre en una unidad de negocio y la empresa matriz llegue justo en el momento en que se generó.

**La velocidad** impera en los mercados que vivimos, y se ve acentuada por la tecnología, entre otros aspectos. La lentitud, la burocracia, la duda, son castigadas duramente por el mercado. En palabras de Peter Drucker: “el ejecutivo de hoy debe improvisar y ejecutar apoyado en plafones correctos”. Se está más cerca de la decisión correcta cuando más conocimiento se tiene del mercado, de la competencia, del producto, del país, etc. El papel que cumplen los conocimientos en una organización de pirámide invertida es doble.

- a) Hacia fuera, brindándole al cliente información y soluciones en el momento mismo en que surgen los problemas.
- b) Hacia dentro, capitalizando la información del mercado para distribuirla en la organización.

**La moda** de determinados productos o servicios hace que los ciclos de vida sean más cortos. La moda traslada el eje del poder; antes este eje lo tenían las empresas ahora lo poseen los clientes, quienes pueden elegir entre muchos productos cuál es el mejor o cuál es el que mejor satisface sus necesidades. El conocimiento que generan modas está al alcance del cliente y de la empresa.

Las nuevas tendencias no son ajenas al mercado, sino que funcionan a la par de éste. Por ello, con la descentralización se obtiene velocidad para responder y captar más rápido la moda, las nuevas tendencias y para satisfacer las necesidades del mercado. Estas nuevas tendencias están relacionadas y unidas en la teoría y en la práctica por los conocimientos.

### **¿Y las paredes?**

La revolución del conocimiento demolió las paredes y los espacios físicos, pero resaltó la importancia de las personas. La tecnología arrasó con los espacios físicos como los conocemos, ahora siguen habiendo espacios, pero son virtuales. La globalización ha corrido los límites y violado las reglas.

Lo que consumimos a diario tiene una gran carga intelectual de varios países, y ésta la vemos con tanta naturalidad que no le prestamos atención. La globalización abrió el mercado, y la tecnología es el medio para competir.

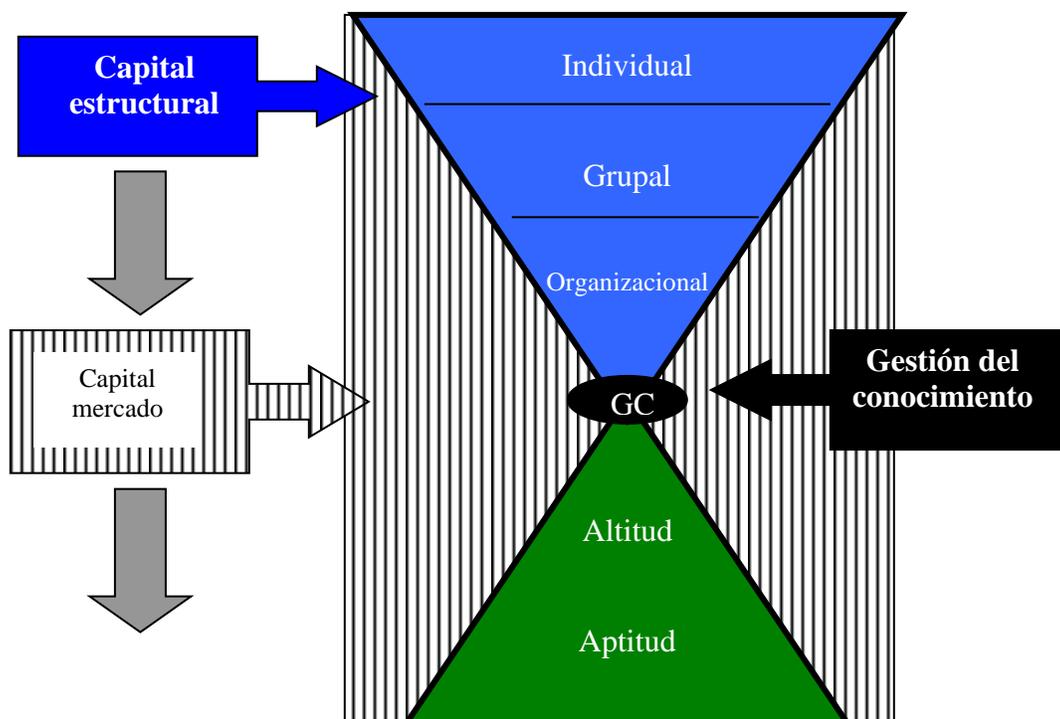
Gracias a la tecnología el conocimiento está a disposición de todos en cualquier lugar donde se encuentre, eso es seductor para muchas empresas.

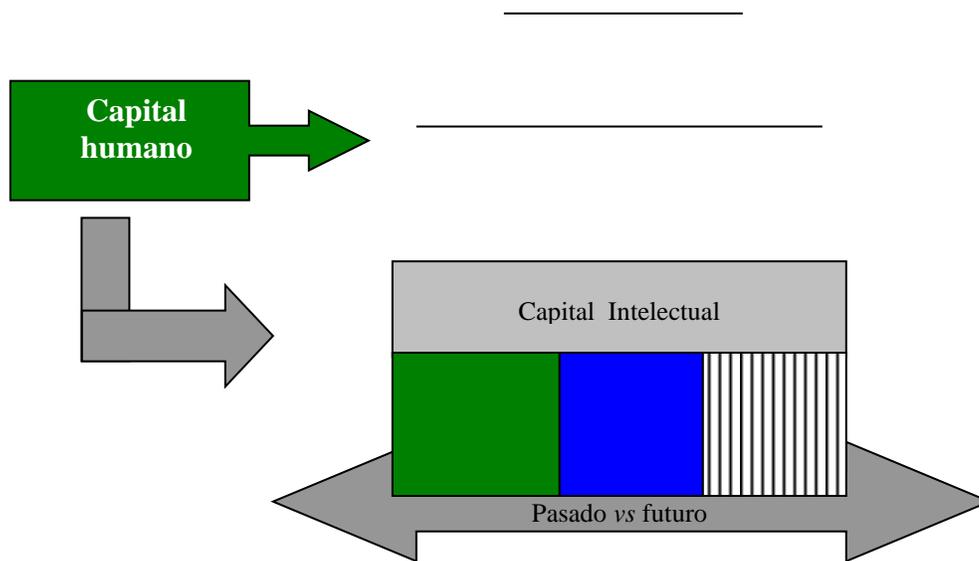
## CAPITULO 6 EL CAPITAL INTELECTUAL

### El capital intelectual

En el mundo de los negocios y del management escuchamos la palabra capital intelectual como un término que está en boga y que muchas empresas aspiran a alcanzar y, mejor aún, demuestran con resultados concretos que son empresas netamente intelectuales.

La siguiente figura muestra el DECO (Dispositivo Estructural de Conocimiento Organizacional) con la conclusión del capital intelectual:





La verdadera esencia del capital intelectual nos dice que no es un suceso, sino que es un proceso que deviene de la suma del capital humano, el capital estructural y el capital mercado. La transmisión/gestión del conocimiento es el hilo que une los tres capitales.

### **El proceso del capital intelectual**

La suma del CE (capital estructural) + el CM (capital mercado) + el CH (capital humano) es el proceso que se ve desde fuera para llegar al capital intelectual. Sin embargo, hay otro proceso que se vive desde dentro, este proceso interno consta de cuatro etapas. Cuando al gestionar el conocimiento vea o perciba en su ámbito organizacional se manifiestan algunos de los siguientes síntomas, significará que su empresa se está acercando al objetivo: ser una empresa con verdadero capital intelectual.

Los pasos para alcanzar el capital intelectual son los siguientes:

1. Apertura hacia nuevos conocimientos.
2. Conocimientos que se ven materializados en acciones.
3. Las acciones mejoran el rendimiento y la productividad de la compañía.
4. Las mejores en el rendimiento incrementan el valor de la compañía.

#### *1. Apertura hacia nuevos conocimientos*

Significa que los empleados tienen curiosidad intelectual y están abiertos a nuevos conocimientos e ideas. Exploran con total libertad métodos distintos de hacer las cosas, y es habitual que compartan sus conocimientos con los compañeros de trabajo.

Este paso está ligado con la cultura que impera en la empresa, pues cuando las personas comparten sus conocimientos no se sienten vulnerables a perder el empleo. La cultura corporativa comprometida con el conocimiento disminuye el rencor en relación empleado-empleador, dado que el conocimiento en este ámbito fluye en ambas direcciones.

Lograr que los empleados tengan una apertura a conocimientos nuevos, es un tema cultural en el plano organizacional, y actitudinal en el plano individual. Ambos aspectos están relacionados debido a que la compañía condiciona la actitud del empleado y la actitud del empleado "hace" la cultura corporativa.

Un buen termómetro para evaluar este primer paso es la observación.

### *2. Conocimientos que se ven materializados en acciones*

Esto es, poner el conocimiento en acción. En este paso se debe tener en cuenta las preguntas ¿qué se hace con el conocimiento? ¿cómo lo aplicamos prácticamente? ¿realmente se pone en acción el conocimiento?

Las iniciativas que surgen espontáneamente para aplicar el conocimiento son señal de que existe un compromiso serio para aumentar el capital intelectual de la compañía. Es muy grato ver empleados que diseñan prácticas de gestión del conocimiento por sí mismos. Al ser autogestionados los proyectos, los empleados mismos son quienes fijan los parámetros de rendimiento y de los resultados. Todos los proyectos que surgen en las empresas deberían juntarse para compararlos unos con otros y sacar a recluir las mejores prácticas.

### *3. Las acciones mejoran el rendimiento y la productividad de la compañía*

Limitado el proyecto de gestión del conocimiento dentro de un cierto horizonte y objetivo concretos se evita que la acción se disperse, además se logra que el proyecto tenga sentido.

### *4. Las mejoras en el rendimiento incrementan el valor de la compañía*

Este paso indica el final del proceso, en el que el capital humano está abierto a nuevos conocimientos, el conocimiento individual es capitalizado por el capital estructural y mediante la gestión del conocimiento se pone en acción, todas éstas son acciones que incrementan la productividad y el rendimiento de un área en particular o de la empresa en su conjunto. No nos engañemos, la finalidad de las empresas es hacer dinero, si cumplen una función social es porque eso les trae más dinero, aunque sea indirectamente.

## **Medición del conocimiento**

Los indicadores de proceso son el camino y los indicadores de resultados son la meta. Cuando decimos que al comenzar un proyecto de gestión del conocimiento

*Para fines académicos*

había cinco personas involucradas y que después de seis meses había 10, es un indicador de proceso. Los indicadores de resultados muestran el final de este proceso, es decir, antes había cinco personas y ahora hay 10 personas que, al estar gestionando su conocimiento, generan un ahorro de 10000 dólares mensuales.

Antes de decidir cómo se medirá el capital intelectual hay que tener claro el criterio que se utilizará para definir el área a medir. Una vez hecha la selección del área, lo que resta hacer es una clasificación, es decir, averiguar si lo que se está midiendo es capital humano, capital estructural o capital mercado.

Una vez que han seleccionadas las áreas y se ha clasificado la medición en torno del capital que corresponde, se podrá establecer el valor intelectual de cada capital, para luego sumarlos y establecer el valor del capital intelectual en conjunto. Comparar la situación pasada con la situación presente y futura permite ser objetivos y ayuda a establecer el valor del capital intelectual de la organización. Si existe estabilidad tanto organizacional como nacional, las proyecciones a futuro se pueden delimitar a cinco años.

### **Factores críticos a tomar en cuenta**

La forma en que una compañía hace sus cosas, que de por si es un efecto del conocimiento, es el fruto de los años de trabajo y de los éxitos del capital estructural y del capital mercado que configuran y hacen el capital intelectual.

El éxito de una compañía basada en conocimientos pasa por la aplicación y ejecución práctica de ese conocimiento. Los activos en conocimiento son un proceso interno que tiene su conclusión cuando se exteriorizan en el mercado.

En las compañías con mayor valor en el mercado, los conocimientos inherentes que poseen son materializados mediante un sistema de gestión que culmina en el mercado con el éxito de un producto, servicio o monopolizando un nicho de mercado específico. Este es un proceso interno-externo, pero no se efectúa en una sola dirección, sino que es bidireccional, porque desde el mercado también se obtiene información que retroalimenta a la compañía para modificar sus productos o servicios. Se puede decir que se produce una relación dialéctica.

La interrelación de este proceso dialéctico, más la puesta en marcha de los conocimientos, genera valor al conocimiento y, por consiguiente, incrementa el capital intelectual de la compañía.

### **La contabilidad del conocimiento**

Todo factor intangible pasa a tener valor económico cuando se transforma en dinero, el conocimiento no es una excepción.

Baruch Lev: "Cuando se trata de contabilizar el valor del conocimiento no es posible hacerlo a menos que se considere el potencial de las futuras ganancias

*Para fines académicos*

que ese conocimiento puede generar. De hecho, éste es uno de los aspectos en que fallan los esquemas contables tradicionales: todos se basan exclusivamente en datos históricos. Mi enfoque tiene en cuenta el pasado, pero también el consenso de analistas en materia de pronósticos. A partir de esos pronósticos hago un promedio, al que llamamos ganancias normalizadas promedio. A las ganancias normalizadas les resto un retorno promedio por activos físicos y financieros, debido a que en teoría, son activos sustituibles. De modo que cuando sustraigo a las ganancias normalizadas un retorno razonable sobre los activos fijos y financieros, defino lo que queda como ganancias del conocimiento, esto es, las ganancias creadas por los activos intelectuales”.

Los más hábiles para ejercer atracción sobre la mente de la gente son a menudo los artistas, los intelectuales y quienes poseen una naturaleza más poética. Esto se debe a que las ideas se transmiten con mayor facilidad a través de metáforas e imágenes. Así que, no es productivo marginar a quienes tiene gran poder de expresión para atraer y convencer a la gente.

### **Yo sé, tú sabes, él sabe, nosotros sabemos....**

El saber es un componente importante del conocimiento, pero quedarse con el saber, y nada más, no es suficiente. Una cosa es el saber qué y otra cosa es el saber cómo. El capital intelectual no está conformado a partir de que la empresa tenga bastos conocimientos teóricos sobre un tema específico (saber qué), sino que está relacionado con la aplicación práctica en el mercado de esos conocimientos (saber cómo).

Con que las organizaciones dejen de gastar tanto dinero en la adquisición de conocimientos me refiero a que pongan el conocimiento en acción o, dicho en otras palabras, que pasen del saber qué al saber cómo. Para dar este salto hace falta salir de la teoría y entrar en el debate. Algunos de los siguientes puntos pueden resultar útiles para aquellas organizaciones dispuestas a entrar en acción:

- Dar libertad a los teóricos del conocimiento para que puedan demostrar en pequeños grupos la puesta en acción de los conocimientos teóricos.
- Crear lugares informales para aterrizar “el saber qué”. La sociabilización del conocimiento se potencia cuando hay lugares específicos dentro o fuera de la empresa donde las personas se junta y le dan vueltas a una idea en apariencia alocada.
- Ser un apóstol del debate. Si el capital intelectual de la compañía aumenta en proporción directa con la aplicación práctica del conocimiento, considere debatir nuevas ideas en lugar de censurarlas.
- Centrarse en el concepto más que en los detalles. La excesiva concentración en los detalles separa mucho más a la teoría de la práctica. La concentración de detalles depende del tipo de organización y del tipo de conocimiento teórico que se pretenda exponer.
- Experimentar. No se debe tener miedo al fracaso, el fracaso es una nueva experimentación. Poner en práctica la teoría puede ser el mejor maestro.

La experimentación puede darse con más facilidad cuando en la cultura de la empresa existen redes de contención que aceptan los fracasos por experimentar como un obstáculo menos al éxito. La red de contención creada por la cultura de la organización hace sentir al capital humano más seguro al cruzar por el puente de la experimentación, pero aún no debemos olvidarnos que pasar del saber qué al saber cómo está motivado por los beneficios que se obtendrán de la experimentación. Se debe demostrar a la gente que los beneficios de la acción superan a los quedarse en la contemplación. El conocimiento se evidencia en la práctica y no en la teoría.

### **El sostenimiento del capital intelectual**

El incremento en el valor del capital intelectual en las compañías está dado por la puesta en acción de los conocimientos. También es cierto que en una empresa el “saber cómo” surge como consecuencia de una improvisación, una espontaneidad, una casualidad, una intuición, o simplemente es obra de algo inexplicable y sin lógica aparente.

Lo anterior corresponde al conocimiento desestructurado que se puede encontrar en un nivel tácito e implícito. Muchas compañías que al dejar el capital intelectual en un nivel implícito y desestructurado, dejan al azar la posibilidad de mejorar sus resultados y su productividad.

El sostenimiento del capital intelectual se logra sabiendo por qué este “saber por qué” permite conocer el proceso de creación de conocimiento hasta en los más mínimos detalles. Explicitando los procesos implícitos y tácitos se logra tener un control detallado y pormenorizado de los factores que intervienen en el sostenimiento del valor intelectual, así como también se evita que el conocimiento no se está utilizando, se evapore o, en el mejor de los casos, se deje al azar.

La demostración y la explicitación de los procesos es la puerta de entrada al aprendizaje y, por ende, al sostenimiento del capital intelectual.

### **Enseñar para aprender a aprender**

Para que las personas incorporen conocimientos en forma cotidiana, casi como algo habitual, quizá se necesite un nivel más profundo de comprensión. Aprender a aprender es lo que garantiza que las personas puedan continuar adquiriendo conocimientos nuevos en forma ilimitada, de acuerdo con las características y necesidades que el mercado presente en ese momento, así como con el puesto de trabajo, la organización y la tarea específica que desempeñen en la empresa para la cual están prestando sus servicios.

En el mundo de hoy la formación nunca se termina. Un profesional que quiera progresar no sólo deberá tener conocimientos, porque si sólo se queda con ellos y no hace el intento por adquirir más, en un par de años será obsoleto. Ninguna

*Para fines académicos*

organización puede garantizar el futuro de los recursos si no brinda a su personal las posibilidades para que obtengan conocimientos por si solos.

El aprendizaje se ha vuelto una actividad tan necesaria. La velocidad con que se actualiza el conocimiento es una constante y requiere del aprendizaje como una herramienta habitual. Cuanto más habilidoso sea el capital humano y las organizaciones en el manejo de esta herramienta, mayor flexibilidad y capacidad de asimilación obtendrán para adaptarse a estos entornos vertiginosos donde hay que seguir el ritmo impuesto por el conocimiento.

### **El valor de la memoria corporativa**

Si bien el capital intelectual aumenta con el uso, lamentablemente hay circunstancias en las que no se utiliza y cuando no se emplea es frecuente que se pierda en la memoria. A eso se le conoce como memoria corporativa. La memoria corporativa tiene una enorme influencia en el capital intelectual de las compañías, en el sentido de que si la organización vale en el mercado en función de lo que sabe y de los conocimientos que posee, el no recordar lo que sabe o conoce es igual a valer nada, pues de nada sirvió haber invertido en conocimientos.

En las organizaciones se desperdician los conocimientos existentes por dos motivos principales: uno es intencional y el otro es circunstancial, pero en ambos hay una causa.

La amnesia corporativa puede ser intencional si los empleados, por más que tengan el conocimiento, no ponen dicho conocimiento a disposición de los demás en forma voluntaria. La labor de la gerencia es crear ambientes confiables en donde las personas no sientan temor a exponer y transferir su capital humano a una persona que lo necesite o bien ponerlo a disposición de la organización en general por medio de un documento.

La falta de memoria corporativa puede ser circunstancial y suele darse cuando en la organización hay voluntad por parte de las personas a buscar y reutilizar los conocimientos, pero se carece de un método apropiado para su selección, almacenamiento, administración y actualización. Así que los interesados, al no poder encontrar los conocimientos que requieren, los dan por inexistentes.

#### **a) Selección**

No todo el conocimiento que genera el capital estructura contribuye al capital intelectual. El administrador del capital intelectual debe hacer una selección del conocimiento que existe en la memoria de la organización para evitar que se haga una masa tan espesa que los usuarios no puedan moldearla. La selección del conocimiento que existe en la memoria se debe hacer de un modo tal que se le ofrezca al interesado los vínculos más precisos a documentos o personas.

#### **b) Almacenamiento**

La forma en que se almacena el conocimiento es importante para que la selección sea efectiva y eficiente; si éste es almacenado incorrectamente, de nada habrá servido hacer un buen trabajo de selección. Con el trabajo de almacenamiento se están haciendo explícitos los conocimientos implícitos del capital humano y del capital estructural. Una vez seleccionado el conocimiento que queremos almacenar, hace falta darle una estructura y codificación para documentarlo y ponerlo en la memoria de la organización.

El lugar de la memoria corporativa donde se almacena toda esta documentación debe resultar accesible y práctico para cualquier persona que pretenda ingresar y hacer uso de ella. La tecnología que se utilice debe ser común para todos los usuarios de la compañía; así como los resultados que salgan de la búsqueda de conocimientos solicitados deben ser lo más claros, sintéticos y concretos posibles.

La manera en que se almacena el conocimiento en la memoria corporativa va más allá de la tecnología en sí. La forma en que estructuramos los documentos almacenados hará que el usuario vuelva o no.

#### c) Administración

La correcta administración de la memoria corporativa también provoca que los usuarios vuelvan. La principal función del administrador es procurar que la memoria sea útil y de fácil uso para los integrantes de la empresa. El perfil del administrador, debe incluir la tecnología y la edición.

La administración de la memoria corporativa debe colaborar con la gente en la edición de los documentos, decodificándolos y sintetizándolos en sus aspectos más relevantes. El lenguaje debe ser común para todos los interesados en ese conocimiento.

#### d) Actualización

La actualización de los activos de conocimientos que se almacenan en la memoria es lo que mantiene vigoroso y vital del capital intelectual de las compañías. La forma de actualizar los conocimientos que existen es invitar a las personas mediante eventos abiertos a que ayuden a actualizarlo. Mantener actualizada la memoria sirve para evitar la pérdida de conocimientos.

### **Intimo y privado**

No hay que dejar de lado el cuidado que se debe tener para que el capital intelectual no se escabulla ni se filtre fuera de la compañía.

No todo el capital intelectual que posee la organización es confidencial, y una parte de ese todo si puede serlo, de manera que es conveniente tener clarificado y establecido que existe conocimiento íntimo y conocimiento privado.

*Para fines académicos*

El conocimiento íntimo es un conocimiento exclusivo que no puede darse a conocer y debe permanecer bajo ciertas condiciones de restricción para el exterior. El conocimiento privado, es un conocimiento que si se puede externar.

A menudotas reglas ayudan a hacer explícita esta disociación tácita entre lo íntimo y lo privado. Hay ciertas reglas que ayudan a crear un clima de confianza y a establecer códigos compartidos entre lo que significa íntimo y privado:

La primera es la regla de la confidencialidad. Se trata de que todo lo que se hable en ese espacio permanezca en ese espacio y no salga del mismo.

La segunda regla es la restitución. Todo lo que se hable fuera del espacio y esté vinculado con él debe restituirse y volcarse en ese espacio nuevamente.

La tercera regla es la responsabilidad. Cada integrante del espacio es responsable de lo que dice y hace durante el desarrollo del espacio.

El respeto entre lo íntimo y lo privado que se vive en el plano social de cualquier equipo, fortalece la identidad y la confidencialidad.