

El papel del conocimiento en las organizaciones: un enfoque sobre las personas

María Verónica Mondragón-Alarcón*

Introducción

Hace más de una década que en los ámbitos principalmente académico y empresarial, se ha reconocido el gran impacto que tiene el conocimiento, considerado como un activo intangible, en el valor total de los productos. Basta con mirar los bienes y servicios que hay a nuestro alrededor y preguntarse por el contenido que existe de conocimiento en cada uno de ellos, para llegar a la conclusión de que es un hecho más que evidente. La importancia que se le ha atribuido a los activos intangibles, se deriva de que una proporción cada vez mayor de las actividades económicas consiste en el intercambio de ideas, información y conocimiento. El potencial de estos activos como agentes del desarrollo económico, se ha visto incrementado por el entorno actual de las organizaciones, el cual se caracteriza por tener un exceso de información, ser más globalizado, con mayor velocidad del cambio y más complejo. Este ambiente ha dado por resultado que los consumidores sean más preparados y exigentes y que el ciclo de vida de los productos se haya acortado. Para prolongar el ciclo de vida de los productos, algunas organizaciones han puesto especial interés en descubrir y desarrollar el potencial de los activos intangibles, como el capital intelectual, para de esta forma incrementar su riqueza. Sin embargo, aún se pueden encontrar organizaciones con poca información acerca del valor de los intangibles, sobre todo por parte de aquellos actores internos que no son especialistas en la dirección de perso-

nas. Por lo consiguiente, todavía no es común hablar de intangibles dentro de todo el ámbito organizacional.

En el presente trabajo pretendo enfatizar la importancia del conocimiento o capital intelectual, como un activo intangible que poseen las personas en las organizaciones y que genera valor a los productos.

Capital intelectual

En la actualidad una proporción cada vez mayor de las actividades económicas consiste en el intercambio de intangibles; es decir, de ideas, información y conocimiento. Este capital intelectual forma parte de los activos intangibles que se definen como recursos no físicos de creación de valor que tienen su origen en la innovación, en las prácticas organizativas y en los recursos humanos (Rodríguez, 2001).

Las organizaciones interesadas en crear más valor para prolongar el ciclo de vida de sus bienes o servicios (introducción, crecimiento, maduración y declive), deben dar mayor importancia a los activos intangibles; tanto o más que a los activos tangibles. Ambos activos muestran marcadas diferencias: Los activos tangibles son visibles, parten del balance, su rendimiento de las inversiones es medible, se pueden duplicar y copiar, se deprecian con el uso (amortización), se pueden gestionar mediante el control, son estáticos y pueden ser acumulados y almacenados. Los activos intangibles son invisibles, su rentabilidad de las inversiones difícilmente es demostrable, su utilización hace que se aprecie (cuanto más se usa, más valor adquiere), son dinámicos, son difíciles de copiar o imitar, su falta de uso provoca obsolescencia, y no están reflejados en la contabilidad.

Actualmente, los valores esenciales para la creación de riqueza, se han trasladado desde los bienes físicos y financieros hacia otros de naturaleza más intangible a los que se les ha denominado capital intelectual, el cual está integrado por el capital estructural (conocimiento que poseen las organizaciones), capital relacional (valor que se da a las relaciones con el exterior de

*Instituto de Ciencias Sociales y Humanidades, Universidad del Mar, Campus Puerto Ángel

la organización) y el capital humano. Este último se refiere al conocimiento, explícito o tácito, útil para la organización, que poseen las personas y equipos de trabajo de la misma, así como su capacidad para regenerarlo. El capital humano es la base de la generación de los otros dos tipos de capital intelectual. Pero la organización no lo posee, no lo puede comprar, sólo alquilarlo durante un periodo de tiempo.

El concepto de capital intelectual nace del reconocimiento de la diferencia entre el valor en libros y el valor de mercado de una organización. Esta diferencia, difícil de medir en términos monetarios, representa el potencial de crecimiento y rentabilidad de las organizaciones. Baruch Leiv en el año 2000 comparó el valor de mercado de las acciones de 300 empresas en el periodo de cotización 1954-1993, en la Bolsa de Valores de Nueva York, con el valor de las mismas acciones en los libros de cuentas. Y la diferencia que obtuvo fue de 2,8 veces superior en el valor financiero respecto al contable. De esta forma, pudo comprobar que existe un capital, el capital intelectual, que no está reflejado en la contabilidad tradicional, pero que los mercados financieros identifican como valioso. Estas diferencias no solo dependen de variables económicas o del entorno, es decir, de factores externos, sino también de factores endógenos de la propia organización, de sus recursos y capacidades, las cuales son intangibles porque consisten en conocimiento (Salmador, 2003).

La importancia del capital intelectual no sólo se debe a la ponderación de los intangibles en la estrategia de la empresa, sino también a las diferencias de valor de una acción en los libros de cuenta con el valor de esa acción en los mercados financieros. Aunque los activos intangibles no están contabilizados en los estados de cuentas tradicionales, son los que crean valor a la organización. Sin embargo este hecho no siempre es reconocido, por lo que el tema de capital intelectual se ha convertido en un factor crítico debido en parte a que aún cuando es el único bien revalorizable de una organización, muchos directivos lo ignoran o no lo aprecian suficientemente (Ulrich, 2002).

Conocimiento

Antes se vendía el producto solamente, y el cambio de paradigma de las organizaciones actuales es vender el producto más el servicio que es intangible, y ese es el "plus" o valor añadido. Pero para adquirir este valor se requiere fundamentalmente del conocimiento de todos los empleados. Al conjugarse los capitales tangible e intelectual, entran en el proceso de creación de valor que a su vez creará un nuevo conocimiento dentro de la organización. Esto implica una evolución en los factores de producción hacia un cuarto valor o una cuarta dimensión, que es el conocimiento. El conocimiento es el conjunto de experiencias, valores, información (en contexto), percepciones e ideas que crean una estructura mental para evaluar e incorporar nuevas experiencias, ideas e información; siempre que permita comparar, llegar a conclusiones, conectar, y conversar. El conocimiento como factor de producción en la actualidad, tiene más peso relativo. Aunque si bien es complejo y poco concreto, también es imprescindible, real, efectivo y se puede identificar y evaluar.

Una ventaja en conocimiento es una ventaja competitiva sostenible para la organización en la economía global. Pero para crear y sostener esa ventaja son importantes los conocimientos tácito cognitivo (ser, querer), explícito (saber), y tácito técnico (saber hacer). En este contexto, el conocimiento debe ser gestionado, es decir, aplicar el conjunto de procesos y sistemas que hacen que el capital intelectual crezca y que las personas lo utilicen para desarrollar nuevas ideas, tomar decisiones y acciones orientadas a conseguir resultados (Salmador, 2003).

La importancia del conocimiento en la economía actual es un hecho más que evidente, y para validar su presencia basta con mirar a nuestro alrededor y preguntarse por el contenido de conocimiento en cada uno de los productos a nuestro alcance. Pensemos por ejemplo en una lata cualquiera que contenga alguna bebida. Antes de 1958 la lata era de lámina de acero y tenía un peso de 37 gramos. Actualmente es de aluminio y gracias a nuevas aleaciones pesa 13.4

gramos. Aún cuando el aluminio es el elemento metálico más común en la corteza terrestre, el costo de su refinamiento era prohibitivo hasta esa época, ya que requería sustancias químicas muy caras y energía eléctrica generada por baterías aún más costosas. El mercado de latas era una gran oportunidad en la década de los cincuenta, por lo que solo hacía falta poner a prueba el talento y los conocimientos para poder desafiar a la naturaleza, haciendo posible que en 1958 la Adolph Coors Co. fabricara la primera lata de aluminio con un peso de 18.5 gramos para contener 166 gramos de líquido y empleando menos materia prima que una de acero. Y en 1963, la Reynolds Metal inventó un método de producción en masa para fabricar latas para un contenido de 336 gramos. Cuatro años más tarde, el 99% de la industria de bebidas refrescantes y de cervezas al igual que Coca-Cola y Pepsico, adoptaron la nueva lata.

La primera lata de aluminio representó el triunfo del intelecto sobre la naturaleza, sustituyendo materia prima por conocimiento, tangible por intangible (Stewart, 1997).

Dirección del conocimiento

Es necesario que las organizaciones tomen conciencia de la necesidad de una mayor eficiencia e innovación para lograr un éxito continuado. Esto implica a la vez el desarrollo de métodos eficaces de colaboración entre todos los empleados de la organización mediante un proyecto de gestión o dirección del conocimiento (*knowledge of management*), y métodos apropiados para intercambiarlo y compartirlo (Davenport, 1998). La dirección del conocimiento se basa en tres pilares fundamentales: personas deseosas de compartir sus ideas y experiencias; sistemas que permitan el aprendizaje y la transferencia de conocimiento; y la cultura de trabajo en equipo y liderazgo compartido con nuevos valores como la comunicación, la transparencia y la desjerarquización.

Otros elementos importantes en la dirección del conocimiento son: mejorar la calidad de servicio a los clientes, la promoción de la generación de nuevas ideas, el aprendizaje de

las experiencias internas y externas, la explotación de sinergias entre canales y segmentos de clientes, el fomento de las capacidades y talentos diversos, y la creación de grupos de trabajo que combinen esos talentos.

Mediante la aplicación de la dirección del conocimiento es posible que las organizaciones puedan tener claridad en sus objetivos, que incrementen sus beneficios, que sean más simples y pequeñas basadas en procesos, no en tareas o jerarquías, que se centren en promover el aprendizaje para identificar y explotar oportunidades, que sean más flexibles y de rápida respuesta al dividir las unidades de negocios, que puedan crear integrando la organización tecnológica con sus unidades de negocio, que motiven a sus profesionales del conocimiento buscando nuevas maneras de entusiasmarles y de proporcionarles retos llamativos, y que tengan abundancia de equipos y redes informales o comunidades en las que la gente comparte su conocimiento.

Con la aplicación de la dirección del conocimiento, las organizaciones se transforman en organizaciones de conocimiento que añaden valor. Pero antes deberán cumplir con el primer y más importante requisito, la capacidad para atraer y retener a los mejores empleados del conocimiento (Bueno, 2002).

Empleados del conocimiento

En la actualidad, es el conocimiento el que gobierna, en lugar del dinero. Los empleados son los auténticos activos por ser los únicos quienes lo poseen (Salmador, 2003). Son el mayor valor de las organizaciones porque su supervivencia depende del incremento de la productividad de los empleados con conocimiento. Pero hacen falta cambios en actitudes básicas, tanto de parte de ellos como de toda la organización, lo que se convierte en el principal reto de dirección.

En todo tipo de organización, la productividad está íntimamente relacionada en primer lugar con la calidad. En un futuro a largo plazo, el liderazgo de la organización será de aquellas que hayan logrado aumentar la productividad de los empleados del

conocimiento sistemáticamente y con más éxito. Uno de los principales factores que determinan la productividad de estos empleados es que no sean considerados ni tratados como un costo, sino como activos fijos, y así aspirar a conseguir calidad máxima y cantidad del resultado. La responsabilidad de la productividad debe imponerse a los propios empleados del conocimiento, gestionándose a sí mismos y teniendo autonomía. La innovación, el aprendizaje y la enseñanza continuos deben ser parte de su trabajo (Drucker, 2002).

Capacidad y compromiso

Para que el capital intelectual crezca, debe existir capacidad y compromiso de los empleados, lo cual es inherente a cómo considera y realiza su trabajo cada uno de ellos y a cómo la organización crea políticas y sistemas para conseguir realizar ese trabajo. Los líderes interesados en invertir mantener y ampliar el capital intelectual deben fijar metas altas, y facilitar recursos para ayudarlos a cumplirlas. Estos se comprometerán con la tarea y se realizarán individualmente, por lo que el capital intelectual de la organización se convertirá en su ventaja competitiva.

A medida que crece el sector servicios, la importancia del papel de las personas se incrementa porque los servicios se fundamentan generalmente en la relación entre su capacidad y compromiso. Para ello se requiere conseguir nuevo talento, contratando individuos fuera de la organización o de otros sectores de ella; formar y desarrollar talento mediante programas de formación, rotación, asignación de tareas y aprendizaje activo; asociarse con personas externas a la organización como asesores; despedir a los individuos con rendimiento bajo o insuficiente; y conservar a los empleados con mayor talento.

El compromiso se puede incrementar al permitirle a los empleados del conocimiento tomar decisiones sobre su trabajo, ofreciéndoles una visión y dirección que les haga comprometerse a trabajar duro, y trabajos estimulantes que ayuden a desarrollar nuevas

aptitudes. Ello también puede lograrse asegurándose de que tengan la formación necesaria para hacer bien su trabajo y puedan formar equipos que consigan resultados en un ambiente de celebración, estimulación y franqueza, compartiendo con ellos información, y proporcionándoles medios técnicos que faciliten su trabajo. En resumen, interesándose por los individuos a quienes se recompensará por sus logros alcanzados (Ulrich, 2002).

Conclusión

Ante el actual entorno complejo, las organizaciones cada vez más están incorporando a sus productos valor añadido para poder prolongar su ciclo de vida y para competir mundialmente. Pero este valor solo puede ser generado por los activos intangibles basados en conocimiento, activos que han comprobado su existencia y cuyo valor es apreciado en el mercado. De ahí que se les debe dar igual o mayor importancia que a los activos tangibles, haciendo más eficiente la dirección mediante la creación de medios favorables para que se dé el conocimiento, estimulando el talento, y elevando la capacidad y productividad de los empleados. Pero este interés y reconocimiento del valor de los intangibles no solo deberá provenir de los especialistas en el área de la administración de personas, sino de todos quienes colaboran en la organización, pues solo de esta forma podrán llegar a convertir al capital intelectual en su ventaja competitiva en la economía global. Las organizaciones solo podrán desarrollarse y aún subsistir en el largo plazo, con un enfoque basado en las personas, donde el conocimiento juegue un papel preponderante en el valor total de los productos y en la generación de riqueza.

Bibliografía

- Bueno, E., 2002. Enfoques principales de dirección del conocimiento; una síntesis. Boletín Intellectus No. 1: 12-15
- Davenport, T.M y Prusak, L., 1998. Working knowledge, Harvard Business School Press, Boston, 247 pp.
- Drucker, P., 2002. La productividad del trabajador del conocimiento: máximo desafío. Harvard. DEUSTO Business

Review. En Salmador, M.P., Seminario sobre Dirección del conocimiento. Universidad de Guadalajara, México. Julio 2003: pp.153-164.

Rodríguez. O., 2001. Intangibles: management, measurement and reporting. Baruch Lev. Brooking Institution Press. Washington D.C. 216 pp.

Salmador, M.P., 2003. Teoría de la Empresa como Organización: un enfoque basado en conocimiento y complejidad. Seminario sobre Dirección del conocimiento. Universidad de Guadalajara, México. Julio 2003: 249 pp.

Stewart. T.A., 1997. La nueva riqueza de las organizaciones: El capital intelectual. Barcelona. En Salmador, M.P., Seminario sobre Dirección del conocimiento. Universidad de Guadalajara, México. pp. 4-5.

Ulrich, D., 2002. Capital intelectual igual a capacidad por compromiso. Harvard. DEUSTO Business Review. En Salmador, M.P., Seminario sobre Dirección del conocimiento. Universidad de Guadalajara, México. Julio 2003: pp.173-185.

Recibido: 18 de noviembre de 2003

Aceptado: 5 de marzo de 2004