

EL PESO DE LOS VALORES EN LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

IÑAKI VÉLAZ, ALFONSO CORRALES Y MARTA MÁS*

Cambiado con la DEMO VERSION de CAD-KAS PDF-Editor (<http://www.cadka>)

El conocimiento se presenta como el recurso más fecundo a la hora de generar riqueza en la economía moderna. Las empresas lo han comprendido y están ensayando sistemas con el fin de gestionarlo y sacarle partido. Para lograrlo se precisa que quienes poseen el conocimiento se muestren dispuestos a compartirlo con el resto de la organización, pero eso sólo sucederá si reina un ambiente de compromiso, confianza mutua y espíritu de cooperación.

Cambiado con la DEMO VERSION de CAD-KAS PDF-Editor (<http://www.cadka>)

Palabras clave: Gestión del Conocimiento, valores, liderazgo, Chief Knowledge Officer.

EL RECURSO AL CONOCIMIENTO

EL SIEMPRE LÚCIDO Peter Drucker pronosticó hace ya algún tiempo¹ el progresivo protagonismo social del conocimiento y lo ha vuelto a recordar en un reciente artículo al que significativamente ha titulado *The Next Society*². En dicho artí-

culo insiste en que en la sociedad del futuro el recurso clave será el conocimiento y en que la clase dominante estará constituida por los “trabajadores del conocimiento”. Lógicamente, una sociedad basada en el conocimiento supone una economía basada en el conocimiento³; una economía en la que los recursos tradicionales (tierra, trabajo y capital) cedan

* Iñaki Vélez es Profesor Adjunto de Economía de la Empresa en la Universitat Internacional de Catalunya; Marta Más es Consultora y Directora de Unidad de Negocio en Strategy Consultants, del Grupo Altran; Alfonso Corrales es licenciado en Administración de Empresas.

482

protagonismo al conocimiento. En 1996, la OCDE informaba de que más del 50 por ciento del Producto Interior Bruto de las principales economías está basado en el conocimiento⁴.

Las tecnologías de la información están permitiendo que el conocimiento se difunda de manera casi instantánea y sea accesible progresivamente a un mayor número de personas. Esta facilidad y esta rapidez de acceso obligan a las organizaciones de todo tipo —no sólo a las multinacionales, sino también a las escuelas, universidades, hospitales y servicios públicos— a ser competitivas en un entorno global, incluso aunque muchas de ellas continúen concentrando sus actividades en un marco local⁵.

En todo caso, parece que buena parte de su éxito va a depender de la habilidad con que sepan gestionar el conocimiento que poseen. A este respecto cabe preguntarse sobre qué bases habrá que fundamentar esa Gestión del Conocimiento, qué orientación tomará, por qué razón los trabajadores habrían de ceder su conocimiento (ahora convertido en su activo más valioso), y sobre qué estirpe de líderes se re-

quiere para dirigir con conocimiento.

¿CÓMO GESTIONAR EL CONOCIMIENTO?

COMO QUIZÁ ninguna otra esfera de la actividad humana, la economía y la manera de administrar los negocios han experimentado notables cambios en los últimos siglos. De ordinario esta evolución suele ser paulatina y silenciosa: poco a poco aumenta el saber y se incorporan innovadoras técnicas de producción o nuevos instrumentos de gestión. Pero, de cuando en cuando, se producen discontinuidades y saltos, como los experimentados en el siglo XVII con la revolución agrícola o en el siglo XIX con la revolución industrial.

Es una opinión cada vez más extendida que nos hallamos inmersos en una etapa de transición hacia un nuevo modelo de sociedad que supone cambios en los estilos de vida, en las relaciones entre países, en los intercambios económicos y, en definitiva, en la manera de trabajar y organizarnos. La influencia creciente de las empresas en su entorno social les otorga un papel central

Cambiado con la DEMO VERSION de CAD-KAS PDF-Editor (http://www.cadka

Cambiado con la DEMO VERSION de CAD-KAS PDF-Editor (http://www.cadka

Cambiado con la DEMO VERSION de CAD-KAS PDF-Editor (http://www.cadka

en estos procesos de transformación. Son, por una parte, motor del cambio social y, por otra, receptoras de la evolución del entorno.

La agilidad, el carácter aventurero, la experiencia para aglutinar recursos y el sentido práctico de los emprendedores empresariales les colocan en una situación inmejorable para sacar partido de los avances tecnológicos y los cambios sociales. Por eso, todos los indicios apuntan a que ha llegado el momento de dejar atrás el viejo paradigma organizativo fundamentado en la economía clásica, para adentrarse por los territorios casi vírgenes de la gestión de los recursos cognoscitivos.

Así lo entendió tempranamente Thomas Stewart, que en 1991 publicó en la revista *Fortune* un breve artículo sobre lo que denominó “capital intelectual”. A pesar de que no tuvo demasiado eco, volvió sobre el asunto en 1993, insistiendo en que en la era de la información la fuente natural de la riqueza debía ser el conocimiento⁶. En un libro posterior⁷, acudió nada menos que a la encíclica *Centesimus Annus* - ¡de 1991!- para apoyar sus tesis: “Si en otros tiempos el fac-

tor decisivo de la producción era la tierra y luego lo fue el capital... hoy día el factor decisivo es el hombre mismo, es decir, su capacidad de conocimiento”⁸.

Si el conocimiento se ha convertido en el factor clave de producción, por delante de la tierra y el capital, las empresas no pueden mantenerse al margen de semejante fenómeno. Pero, ¿cómo administrar y sacar partido a esta fuente de riqueza?

En la década de los años 80 se prestó una enorme atención a la calidad. Se procuró la mejora de la calidad de los productos y de los servicios; después el concepto se extendió a las estructuras, el diseño y la dirección misma, hasta consolidar la práctica de la “gestión de la calidad total”. El éxito de la idea llevó a una paulatina toma de conciencia de la importancia de los llamados activos “intangibles” frente a los tradicionales activos físicos. Se preparó así el terreno para el desarrollo, en la última década del siglo, de conceptos de dirección como las *learning organizations*, la cadena de valor virtual, o el capital intelectual. Todos estos intentos de medir y gestionar los intangi-

484

bles, junto con el convencimiento de que el conocimiento es el recurso más valioso, han ido generando un creciente interés por medir y gestionar el conocimiento que poseen las organizaciones.

En efecto, "hoy día el factor decisivo es el conocimiento". Él constituye la principal fuente de riqueza que diferencia a las empresas, los países y las personas. Se ha convertido en el nuevo campo de batalla, en el manantial del poder. Está por todas partes; todo lo que tocamos y

usamos está impregnado de conocimiento. ¿Cuál es el valor material de un CD-Rom, de un programa de ordenador o de una tarjeta de crédito? Asistimos a un proceso acelerado de desmaterialización de la economía. Las empresas se deshacen de sus activos físicos, como se deduce del enorme crecimiento del *leasing* y de la externalización de actividades. A este respecto, Rifkin⁹ refiere un curioso dato: hasta 1985, Gran Bretaña aún medía sus exportaciones al peso, ¡incluso en el comercio de ordenadores!

Todo esto explica que el conocimiento haya obtenido carta de ciudadanía en el ám-

bito de la gestión empresarial. Pero resulta patente que para que produzca fruto no basta con que sea valorado, sino que se precisa hacer un esfuerzo por encontrarlo, capturarlo y difundirlo por toda la organización, de manera que esté accesible en el momento y lugar oportunos. Este intento de sacarle partido suscita numerosos interrogantes: donde se encuentra el conocimiento valioso, quién sabe identificarlo, cómo se captura, quién lo posee, cómo se mide, qué rendimiento cabe esperar, etc. De responder a estas cuestiones se ocupa precisamente la Gestión del Conocimiento, que en el ámbito anglosajón se conoce como *Knowledge Management* y se abrevia en las siglas KM.

EL ROSTRO HUMANO DE LA TECNOLOGÍA

LA GESTIÓN del Conocimiento apunta, de manera genérica, a lograr el aprovechamiento de todos los activos intangibles que conducen a la generación de las capacidades y competencias distintivas de una empresa. Debido a que aún se encuentra en un periodo de asentamiento y consolidación, resulta com-

plicado proporcionar una definición precisa y consensuada de este nuevo enfoque de dirección. Si bien parece bastante adecuada la siguiente: “El proceso que continuamente asegura el desarrollo y aplicación de todo tipo de conocimientos pertenecientes a una empresa, con objeto de mejorar su capacidad de resolución de problemas y así contribuir a la sostenibilidad de sus ventajas competitivas”¹⁰.

De ordinario, el conocimiento se encuentra disperso a lo ancho de toda la organización, por lo que la primera tarea de la Gestión del Conocimiento consistirá en localizar y atrapar los conocimientos más relevantes que posee la empresa. Para lograrlo se han desarrollado sofisticadas herramientas tecnológicas que permiten almacenar ordenadamente la información, de manera que se facilite su posterior empleo en problemas concretos. Con este tipo de aplicaciones se consigue disminuir el tiempo de acceso a la información, lo que en sí mismo suele significar un importante ahorro. También se logra superar las barreras de espacio al permitir conectar unidades de negocio separadas

geográficamente. Sin embargo, en opinión de un experto¹¹, el fracaso de algunos proyectos de este tipo se debe a que se han quedado en esta primera etapa: sólo permiten aplicar soluciones predeterminadas a problemas predeterminados. Es decir, se quedan en un archivo de experiencias y datos, pero no se conectan con la realidad, con novedades y cambios discontinuos que requieren aplicaciones creativas.

Ciertamente cuando se habla de Sociedad del Conocimiento, el signo de Gestión del Conocimiento puede parecer que nos estamos refiriendo primordialmente a aplicaciones tecnológicas, sin embargo su alcance va mucho más allá del uso inteligente de las tecnologías de la información. Éstas son una herramienta fundamental sobre la que levantar un proyecto, pero no deben asumir el protagonismo exclusivo, dado que, al decir de todos los especialistas, el elemento crítico lo constituyen las personas. De hecho, en cualquier proceso de Gestión del Conocimiento suelen distinguirse cuatro elementos básicos¹²:

1º.- *Las personas*, que generan, poseen, comparten y utilizan los conocimientos.

2º.- *Los procedimientos*, que facilitan a las personas la identificación, selección, elaboración y distribución del conocimiento.

3º.- *Las tecnologías*, que permiten técnicamente gestionar

4º.- *La cultura*, que incluye los valores y la memoria colectiva de la organización.

Los procedimientos y las tecnologías poseen, por tanto, una aplicabilidad limitada debido a que sólo su asombroso desarrollo de los últimos años ha hecho posible manejar la información y los demás intangibles de la manera en que hoy podemos hacerlo. Nadie debe dudar de que en las actividades económicas el conocimiento siempre ha estado presente¹³, pues no en vano forma parte integrante de todo trabajo verdaderamente humano, así como de su organización y dirección. También es cierto que desde el punto de vista técnico hace tiempo que disponemos de poderosos instrumentos para codificar y transmitir información, al menos desde la invención de la im-

prenta en 1455, por no hablar de la revolución que han supuesto medios como la radio, la televisión o Internet. ¿Cuáles, entonces, la novedad? Principalmente la escala y la velocidad. En la actualidad el conocimiento lo penetra todo, es accesible desde casi cualquier punto y de manera prácticamente instantánea, además de que los medios de difusión —tanto en su coste como en su empleo— resultan asequibles cada vez a más personas. Se calcula, por ejemplo, que cuando el ejército estadounidense combatió en Vietnam sólo el 15 por ciento de sus soldados eran universitarios, mientras que en la Guerra del Golfo lo eran el 99,3 por ciento de sus combatientes¹⁴.

Debe admitirse que la Gestión del Conocimiento se construye sobre la tecnología, pero no es tecnología sino gestión, dirección. La tecnología aporta velocidad, pero la materia prima es el talento¹⁵, particularmente el talento directivo y el talento innovador. De hecho, la tecnología por sí sola resulta más bien estéril. Su rendimiento depende muy directamente de quién la utiliza y de cómo lo hace, por lo que se convierte en un mero apoyo,

por muy imprescindible que resulte. La experiencia se ha encargado de demostrar que el hecho de contar con los avances tecnológicos más recientes no garantiza de ninguna manera una buena Gestión del Conocimiento, aunque sí la facilita.

Probablemente debido a su novedad y a su espectacularidad han sido los procedimientos y los logros tecnológicos los que hasta ahora han suscitado mayor atención. Esta circunstancia hace especialmente interesante empezar a explorar las posibilidades del mundo de los elementos: las personas y la cultura. Que, por otro lado, se antojan muy prometedores de cara a introducir elementos que promuevan la humanización de la actividad laboral.

LOS TRABAJADORES CONTROLAN LOS MEDIOS DE PRODUCCIÓN

COMENCEMOS por indagar acerca del papel que desempeñan las personas en un proyecto de Gestión del Conocimiento. Muy pronto caemos en la cuenta de que el conocimiento, siendo un bien preciado e inmaterial, reside prin-

cipalmente en las mentes de los individuos. Con no poca ironía, los economistas finlandeses Ridderstråle y Nordström nos recuerdan que el principal medio de producción es pequeño, gris y pesa alrededor de 1.300 gramos. Se refieren al cerebro, con el que los trabajadores de todo el mundo se ganan la vida y crean riqueza¹⁰. El poder de la mente humana está desplazando a los medios de producción tradicionales: los recursos naturales, el trabajo duro y el capital pierden peso ante el ingrátido cerebro.

Incluso en una industria tan sólida, material y pesada como la del automóvil los átomos ceden protagonismo a las neuronas. Resulta indudable que la fabricación de coches requiere una cuidada planificación y coordinación de tareas no del todo simples, pero es que además incorpora buenas dosis de diseño, precisa de tecnología avanzada para las funciones logísticas y de ensamblaje, no puede descuidar el servicio, ni la comunicación con proveedores, empleados y consumidores. Todo eso es tarea de la mente. Incluso los elementos físicos de un automóvil están totalmente pene-

488

trados de conocimiento: se estima que actualmente el 70 por ciento del valor de un coche competitivo se basa en lo intangible¹⁷.

La conclusión parece sencilla: si el recurso más valioso en la nueva economía es el conocimiento y el conocimiento reside en las mentes de los individuos, las empresas tendrán que esforzarse más que nunca por atraer, seleccionar, formar y cuidar a los trabajadores que más valor puedan aportar. Es lo que la consultora McKinsey ha denominado la “batalla por el talento”.

Para identificar a esta clase de trabajadores se ha acuñado la expresión “trabajadores del conocimiento” (*knowledge workers*, o *brain workers*), que en castellano no termina de cuajar: despierta cierto escepticismo porque se considera demasiado difuso, parece referirse a un extraño sujeto que gasta su tiempo pensando sentado en un despacho. De hecho, en las empresas no suele existir una denominación específica. Pero, prescindiendo del nombre que se les dé, se trata de personas capaces de manejar creativamente procesos complejos con un importante componente de informa-

ción. Así visto, en un primer momento puede pensarse que sólo afecta a profesiones con una fuerte carga de conocimientos teóricos, como los jueces, cirujanos, profesores, historiadores o metereólogos. Sin embargo, donde se observa una demanda más llamativa es entre los empleos relacionados con la tecnología: técnicos de sistemas, programadores, analistas de laboratorio o tecnólogos de producción. Estos trabajadores están más cercanos a los operarios manuales que a los pensadores, de hecho parecen usar más sus manos que sus cerebros. Lo peculiar es que este trabajo manual está basado en una importante cantidad de saber teórico, que sólo puede adquirirse a través de una educación especializada y no mediante instrucción práctica¹⁸. Por otra parte, estos individuos se consideran a sí mismos “profesionales” y no meros empleados. Resulta que incluso los tradicionales obreros ya no pasan la mayor parte del tiempo cargando sacos o transportando carretillas, sino sentados frente a una pantalla que controla el funcionamiento de una máquina o de toda una cadena de producción. Utilizan -a veces sin sa-

berlo- gráficos de Pareto, histogramas y diagramas de Ishikawa para mejorar la calidad del proceso y del producto¹⁹. En el fondo, resulta innegable que todo ser humano es un trabajador del conocimiento.

Un estudio realizado en España y Alemania²⁰ demuestra que los trabajadores del conocimiento se encuentran en todos los ámbitos y en todas las fases de la innovación: desde la concepción del producto hasta su comercialización. Se les encuentra en todos los sectores de actividad; aunque su presencia es mayor en algunas industrias, especialmente en las relacionadas con las telecomunicaciones, la microelectrónica, los nuevos materiales, la biotecnología, la ingeniería genética o las tecnologías aeroespaciales. Se trata de individuos con unas capacidades de razonamiento sistemático bien desarrolladas, con ac-

titud abierta para asimilar nuevos aprendizajes y con facilidad para estructurar la información. No son adictos al trabajo, pero están dispuestos a dedicar tiempo a un proyecto si les gusta y consideran que vale la pena. Suelen ser observadores, se interesan por todo, tratan de asimilar nuevas ideas y tienden a establecer relaciones entre las cuestiones aparentemente más dispares. No están motivados por el dinero sino por los retos y los proyectos interesantes que cuentan con medios adecuados.

No obstante, para adquirir las cualidades señaladas, los expertos insisten en que cualquier persona puede convertirse en un trabajador del conocimiento, basta con que apueste por la innovación; y la innovación es una actitud, no una aptitud.

Parte de esa actitud consiste en proveerse de una mentalidad positiva, capaz de apren-

Trabajador tradicional	Profesional con talento
Lealtad a la organización	Lealtad a sí mismos, sus equipos y sus proyectos
Búsqueda de estabilidad	Pasión por la acción y el cambio
Nivel medio de confianza	Alto nivel de confianza
Plan de carrera a largo plazo	Espera estar en la empresa poco tiempo
Enfoque de salario y posición	Enfoque de crecimiento personal, oportunidad y dinero
Le gustaría una vida equilibrada	Demanda una vida equilibrada

Características de los trabajadores del conocimiento I.

Fuente: elaboración propia.

490

der de los propios errores, inmune al desaliento, con unas ganas constantes de mejorar, interesada y con la capacidad de sorprenderse intacta. Se precisa también de un ánimo dispuesto a la cooperación, empeño, fe y dedicación. No se admite el “no puede hacerse”; si no se sabe hacer, se aprende.

Cambiado con la DEMO VERSION de CAD-KAS PDF-Editor (http://www.cadka

En la actualidad, la innovación se realiza en equipo, por lo que se precisa desarrollar la capacidad para transmitir, exponer y convencer. En muchas de estas personas se observa una inclinación natural a enseñar a otros y a compartir sus conocimientos. De la misma forma, las empresas de la nueva era se caracterizan por edificarse sobre una “mentalidad colectiva del saber”: los conocimientos pertenecen a todos.

En este punto radica una de las características más positivas que nos ha parecido descubrir en la Gestión del Conoci-

miento: la disposición a compartir los hallazgos.

COMPARTIR CONOCIMIENTO ES MULTIPLICARLO

EN LAS EMPRESAS de la nueva economía debe imperar la generosidad de compartir los conocimientos individualmente adquiridos. Y ello por los razones fundamentales: 1ª) porque, como ya se ha mencionado, para progresar se precisa trabajar en equipo y construir una mentalidad colectiva del saber; y 2ª) porque de nada sirven los conocimientos más avanzados si no se aplican para generar valor, pero aplicarlos exige ceder a otros lo que uno sabe.

En ningún momento debemos perder la perspectiva de que la Gestión del Conocimiento es auténtica gestión empresarial, por lo que su función no puede limitarse a recoger y clasificar conocimientos por el noble afán de saber, sino

Trabajador tradicional	Profesional con talento
Miedo al cambio	Cómodo con el cambio
Ajuste a la nueva tecnología	Uso de la tecnología como como un hábito
Trabaja muchas horas	Prefiere ser juzgado por los resultados
Cree que la dirección es capaz de responder a todo	Quiere que la dirección sea consistente
Lema: trabaja duro y ten éxito	Lema: trabaja bien, disfruta con tu trabajo y supérate

Características de los trabajadores del conocimiento II.

Fuente: elaboración propia.

que tendrá que procurar que esos conocimientos produzcan una mejora efectiva en la marcha de las empresas. Suele atribuirse a Lew Patt, en aquel momento Consejero Delegado de Hewlett-Packard, esta reveladora afirmación: “Si nuestra empresa supiera todo lo que sabe, seríamos tres veces más productivos y triplicaríamos nuestra rentabilidad”.

Hace ya más de una década, el sociólogo francés Revel se lamentaba de que en nuestros días contamos con un volumen de conocimientos e información incomparablemente mayor que el de hace unos siglos, unos años o unos meses, pero no parece que eso nos esté llevando a tomar mejores decisiones²¹. Nuestros conocimientos no dejan de aumentar, pero su utilidad no estará justificada hasta que no logremos insertarlos en la acción. Ésa es precisamente la finalidad que se propone la Gestión del Conocimiento: desarrollar un conjunto de procesos que permita utilizar el conocimiento organizativo como recurso principal para generar valor. Por eso no debe olvidarse que va mucho más allá del mero almacenamiento y manipulación de datos. Consiste más bien en la

tarea de reconocer un activo oculto en las mentes de las personas y convertirlo en un activo empresarial al que puedan acceder y sacar partido todos los miembros de la organización, para tomar decisiones, mejorar procesos o perfeccionar productos²².

Es decir, se trata de gestionar un saber que originalmente se encuentra en los individuos pero que sería muy provechoso ponerlo a disposición de toda la empresa. Este es, a nuestro juicio, el nudo gordiano de la Gestión del Conocimiento.

Por un lado, queda claro que el conocimiento lo poseen propiamente los individuos y sólo por analogía las organizaciones. Por otro lado, ese conocimiento es un activo valioso, fuente principal de creación de riqueza en las sociedades avanzadas, lo que otorga poder a quien lo posea. Esto nos lleva a un cambio radical de planteamiento en las relaciones empresa-trabajadores: la tendencia no debe consistir ya en *conceder* poder (*empowerment*) a los trabajadores, sino en *reconocer* el poder (saber) que tienen por derecho propio.

492

A la luz de este cambio se nos presentan dos nuevos retos:

- descubrir qué elementos técnicos y de gestión debemos implantar para convertir el saber individual en organizativo;

- establecer un sistema justo para que los trabajadores cedan el conocimiento que han adquirido con su esfuerzo personal sin perder su capital humano (saber-poder).

Aunque resulta obvio que ambas cuestiones conviven entrelazadas, la mayoría de los enfoques se centran más en la primera que en la segunda. Ninguna de las dos es baladí, pues, como ya ha quedado indicado, el conocimiento verdaderamente valioso no resulta fácil de codificar ni de transmitir. No se trata de bases de datos, ni de archivos de soluciones prefabricadas, ni de colecciones de informes u otro tipo de documentos. Todo eso tiene su valor, pero es relativamente sencillo de formalizar y se puede comprar y vender. No así el conocimiento que marca la diferencia, aquel que es “más ancho, más profundo y más rico” que los datos o la información²³. Dos de las figuras más representativas en Ges-

ción del Conocimiento ofrecen una definición que se ha convertido en clásica: “El conocimiento es una mezcla fluida de experiencia, valores, información contextual y visión de experto que proporciona un marco de referencia para evaluar e incorporar nuevas experiencias e información. Se origina y desarrolla en la mente de los individuos. En las organizaciones aparece no sólo en los documentos o bases de datos, sino también en las rutinas, prácticas y normas de actuación”²⁴.

La definición en la que podemos destacar los siguientes elementos: a) el conocimiento no es propiamente información, ni tampoco “conocimientos”; b) representa una realidad compleja, compuesta por variados elementos, entre los que se incluyen los valores; c) constituye un marco conceptual interpretativo, con capacidad de selección y jerarquización de nuevas incorporaciones; d) sólo un instrumento tan poderoso y versátil como la mente humana puede manejar esa complejidad; e) afecta al funcionamiento cotidiano de las organizaciones y se manifiesta en comportamientos concre-

tos; f) escapa a una completa codificación en soportes físicos.

EL SABER COLECTIVIZADO

ESTO ABRE sin duda muchas más perspectivas de las que uno se espera encontrar cuando oye por primera vez la expresión Gestión del Conocimiento.

Quizá por eso ha hecho fortuna la distinción introducida por Nonaka y Takeuchi entre conocimiento tácito y conocimiento explícito²⁵. Ambos autores entienden por conocimiento tácito el constituido a partir de intuiciones subjetivas, sensaciones y corazonadas; basado en las propias experiencias, valores y emociones. Consta de una dimensión técnica (el *know-how* procedente de la experiencia personal y difícil de transmitir) y otra cognitiva (los esquemas, creencias y modelos mentales de ordinario tan arraigados que los damos por descontados). Refleja a la vez nuestra percepción de la realidad -lo que es- y nuestra visión del futuro -lo que debería ser-. Comprender algo es cogerlo, verlo, comprenderlo, apresararlo. Consiste en relacionar lo que de suyo está

separado y establecer una unidad en la multiplicidad, un ordenamiento oculto que sólo la mente humana es capaz de captar.

Contrariamente, el conocimiento explícito está mucho más próximo a la idea de información. Es susceptible de expresarse mediante números y palabras, datos, fórmulas o principios. Ha sido formalizado y sistematizado en soportes físicos como libros, expedientes, crónicas o presentaciones; por lo que resulta fácil de transmitir y compartir. El problema es que sólo constituye una pequeña parte del conocimiento: sabemos más de lo que somos capaces de expresar.

En opinión de Nonaka y Takeuchi, el conocimiento es primordialmente tácito, intangible, no fácilmente visible ni expresable, muy personal, difícil de formalizar y de comunicar. Esto cuestiona muy seriamente la idea de un conocimiento que se adquiere mediante la educación y el entrenamiento: el conocimiento más importante no puede ser enseñado, pero sí aprendido. Cuando un niño en la escuela grita de dolor después de tocar una estufa caliente, se le aplica

494

una pomada que le alivia y sólo deja el rastro de una ampolla. Nos parece natural que cuando regresa a su casa y le preguntan, como de costumbre, qué ha aprendido, responda alegremente que nada. Sin embargo, nunca más tocará despreocupadamente la estufa, ni siquiera estando apagada. El aprendizaje más poderoso viene de la experiencia directa: se aprende *con el cuerpo*, no con la mente.

Admitida esta distinción, en un primer momento se entendió que el desafío consistía en pasar del conocimiento tácito al explícito. De los individuos a la organización, de lo personal-inductivo a lo colectivo-estructurado. Esto nos devuelve a los dos retos que se nos planteaban, a saber: el establecimiento de los medios técnicos para transmitir el conocimiento tácito, y los motivos que los empleados pudieran tener para ceder ese valioso activo.

En respuesta al primero de los retos se han diseñado y probado numerosas herramientas, más o menos basadas en las nuevas tecnologías, que intentan ir más allá de la mera recopilación y transmisión de información. Entre ellas, cabe

destacar los Mapas de Conocimiento, *Groupware*, *Customer Relationship Management*, Gestión Documental, Intranets, *e-learning*, Comunidades de Prácticas, *Data Mining* y *Data Warehouse*.

La experiencia ha mostrado, no obstante, que el conocimiento tácito sigue resistiéndose a ser explicitado. Por ello ahora se considera más eficaz poner los medios para fomentar las relaciones entre los portadores de conocimiento y, a partir de ellas, conseguir que el conocimiento tácito crezca de manera libre e informal. Cuar conocimiento no consiste simplemente en aprender de otros o del entorno, tiene que lograrse a partir de una intensa y laboriosa interacción con el mundo exterior y con otras personas en una convivencia creativa. Esto lleva a concebir la innovación como un proceso personal de recrear el mundo de acuerdo con una visión particular. Tiene que ver más con ideales que con ideas. Por eso resulta primordial la identificación de los empleados con la empresa y con su misión.

Y esto lleva a la solución del segundo de los retos planteados: las razones por las que un trabajador del conocimiento

Cambiado con la DEMO VERSION de CAD-KAS PDF-Editor (<http://www.cadka>)Cambiado con la DEMO VERSION de CAD-KAS PDF-Editor (<http://www.cadka>)

habría de ceder a la empresa su posesión más valiosa. Si nos situamos en el contexto de una economía de mercado en la que todo aquello que se puede vender no se regala, comprendemos que nos hallamos ante una de las claves de viabilidad de un proyecto de Gestión del Conocimiento.

Son muchos los autores que llaman la atención sobre este problema, pero asombrosamente pocos los que se atreven a sugerir soluciones. No obstante, buena parte de ellos mencionan disposiciones favorables para conseguir, al crear un ambiente de colaboración, generar actitudes de compromiso, establecer fuertes vínculos de confianza entre la organización y sus miembros o desarrollar una estrategia ganar-ganar. La intuición nos parece del todo correcta y consideramos que merece la pena analizarla con cierta profundidad: compartir conocimiento tiene que basarse en la confianza, el compromiso y la cooperación, porque, en otro caso, nadie compartiría lo más valioso que tiene. Entroncamos así con el cuarto de los elementos necesarios para llevar a término este tipo de proyectos: una cultura de empresa

orientada al conocimiento. Y, dentro de ella, uno de sus componentes fundamentales: los valores.

495

MANDAN LOS VALORES

YA HEMOS VISTO cómo en la misma definición del conocimiento ofrecida por Davenport y Prusak aparece una referencia explícita a los valores: “El conocimiento es una mezcla fluida de experiencia, valores, información contextual y visión de experto...”. Expresiones similares encontramos en Saint-Onge: “...intuiciones, creencias, asunciones y valores que posee un individuo a partir de su propia experiencia”²⁶. Y en Nonaka y Takeuchi cuando sostienen que el conocimiento tácito se nutre de las propias experiencias, así como de las emociones, valores e ideas personales. Parece subyacer la misma idea en la siguiente afirmación de Ridderstråle y Nordström: “Los tres motores, la tecnología, las instituciones y los valores, han creado un mundo internacional basado en el conocimiento”²⁷.

Por eso, cuando implantamos un proyecto de Gestión del Conocimiento en una or-

Cambiado con la DEMO VERSION de CAD-KAS PDF-Editor (<http://www.cadka>)Cambiado con la DEMO VERSION de CAD-KAS PDF-Editor (<http://www.cadka>)

496

ganización los valores son más importantes de lo que parece a primera vista. A menudo los expertos en la materia se refieren, implícita o explícitamente, a la necesidad de valores como el compromiso o la confianza, aunque a veces se eche en falta una mayor profundización en el alcance de esta afirmación. En otras ocasiones se dan por incluidos en la definición de la cultura corporativa, siempre teniendo en cuenta que la cultura representa el mayor apoyo -o la mayor barrera- para influir en activos del conocimiento.²⁸

Conocimiento y cultura están indisolublemente vinculados en las organizaciones. Tanto es así que cabe afirmar que cualquier discusión sobre el conocimiento en parámetros empresariales puede considerarse incompleta si no hace referencia a sus valores o a su contexto cultural.

La cultura corporativa aparece como un todo formado por dos niveles: uno más superficial y visible, al que podemos dar el nombre de “estilo”; otro más profundo, que sirve de oculto soporte al anterior, al que denominaremos “ideario”. El nivel superficial se manifiesta en las acciones observa-

bles de los miembros de la organización. Son las formas comunes y ampliamente difundidas de actuar del grupo, que se cimentan en una realidad más profunda. De forma complementaria, el ideario está compuesto por las creencias e intereses de fondo compartidos por la mayoría de los componentes de la empresa, que informan y dan sentido al comportamiento colectivo y que persisten durante largo tiempo. A su vez, el ideario cuenta con dos elementos diferenciados: los valores compartidos y las creencias básicas de la institución²⁹.

El sistema de valores pertenece, por tanto, al nivel profundo y oculto de la cultura, que sirve de sostén a la parte visible: “Por encima de las creencias se encuentran los *valores* de la organización, esto es, las ideas sobre cómo *deben ser* las cosas y cómo *debe actuarse*. Tienen la función de guiar la toma de decisiones en el día a día”³⁰. Los valores pueden predecir buena parte de la conducta observable, pero si no han calado verdaderamente en la profundidad cultural, se quedarán en “valores añadidos”: lograrán predecir lo que la gente va a decir, no lo que

hará. Importa, por tanto, distinguir claramente qué valores son congruentes con las creencias de fondo y cuáles son meros deseos.

En definitiva, los valores juegan en la gestión empresarial un triple papel de enorme importancia:

1º.- lideran: marcan la dirección futura de la estrategia; y

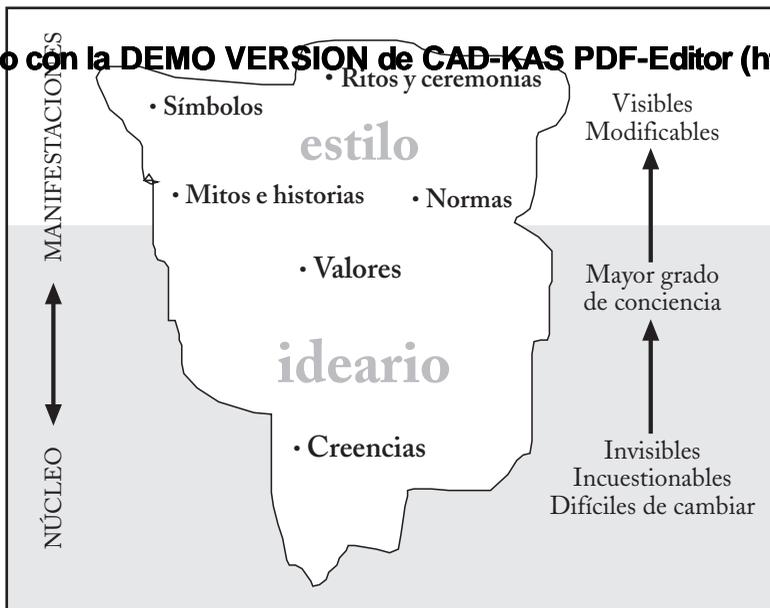
2º.- lideran: marcan la dirección futura de la estrategia; y

3º.- comprometen: son el nexo que une la estrategia con las políticas de Recursos Humanos y generan compromiso personal.

Los valores son, además, el arma más poderosa para consolidar la unidad interna en la organización, pero, sobre todo, se espera de ellos que sirvan de guía de conducta en momentos de incertidumbre³¹. Su impacto en el medio empresarial llega a través del comportamiento de los individuos. In-

Cambiado con la DEMO VERSION de CAD-KAS PDF-Editor (<http://www.cadka>)

Cambiado con la DEMO VERSION de CAD-KAS PDF-Editor (<http://www.cadka>)



El lugar de los valores en la cultura corporativa.

Fuente: Vélaz, I. (1999), "Clima y cultura empresarial", *Cuadernos Empresa y Humanismo*, nº 77.

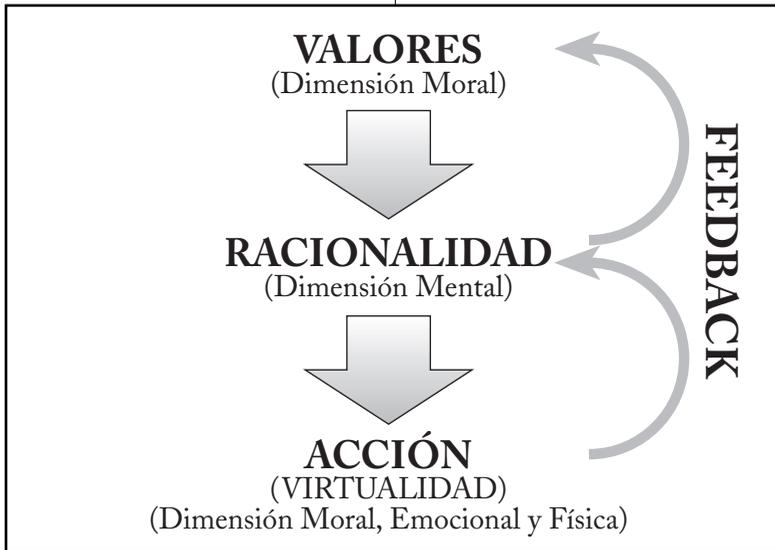
498

fuyen directamente en la racionalidad, que es la que crea las reglas de acción conforme a los valores que se pretenden, al tiempo que toma medidas para evitar actitudes que pudieran ser incongruentes con ellos. Mediante la virtualidad, que se construye a partir de comportamientos previos del sujeto, la racionalidad se traduce en acciones concretas. En este proceso se descubre un sistema de retroalimentación a través del cual las acciones y pensamientos afectan también -modifican o refuerzan- los valores.

Compartir valores es más poderoso que crear reglas y beneficia a toda la organización³², por lo que si los valores y la misión de una compañía se comparten realmente y orientan las decisiones cotidianas, crearán un poderoso sentido de pertenencia con el que se reforzará el compromiso y los demás valores que animan a compartir conocimientos. Si los miembros de la empresa creen en lo que ésta hace, estarán más dispuestos a contribuir con sus conocimientos. Sin embargo, valores como el servicio, la calidad, el trabajo bien hecho o la responsabilidad

Cambiado con la DEMO VERSION de CAD-KAS PDF-Editor (http://www.cadka

Cambiado con la DEMO VERSION de CAD-KAS PDF-Editor (http://www.cadka



Influencia de los valores en el comportamiento individual.

Fuente: elaboración propia.

dad se pueden quedar en meros deseos si no se traducen en acciones y se nota su influencia en la toma de decisiones. Si la compañía no tiene los valores correctos, o los tiene sólo como elementos decorativos, le será imposible conseguir sus metas³³. La razón es que los trabajadores -y principalmente los trabajadores del conocimiento- percibirán la falta de conexión y se mostrarán reacios a invertir su capital intelectual.

LOS VALORES DEL

¿ CÓMO se logrará establecer la comunicación directa y franca entre las personas si predomina una cultura corporativa individualista y competitiva? En un ambiente de ese estilo, todos son rivales de todos y cada uno debe demostrar que es el mejor, pasando por encima de los demás si es necesario. Será utópico pretender que se comparta información porque ceder información significa ceder poder, colocarse en una situación de inferioridad e inseguridad. En una empresa cortada por ese patrón podremos encontrar redes de ordenado-

res, bases de datos, Intranet y todo tipo de artefactos electrónicos, pero no encontraremos jamás conocimiento compartido.

Como han manifestado repetidamente algunos empresarios pioneros en el empleo de las nuevas tecnologías, la cultura y sus valores son los primeros a tripudiar al cambiarse. Refiriéndose al exitoso giro estratégico emprendido por su compañía, el Presidente de *Buckman Laboratories* afirmaba: “Lo que ha ocurrido aquí es un 90 por ciento de cambio de cultura y sólo un 10 por ciento de cambio de tecnología”. Se trata de cambiar la manera en que las personas se relacionan entre sí. Si no logras hacerlo, entonces no tendrás éxito³⁴. De modo similar se pronunciaba Roger Chaddock, Director asociado de *Computer Sciences Corporation*: “Obviamente hay todo un conjunto de herramientas que se precisan para un proyecto basado en el conocimiento, pero la tecnología es sólo el 20 por ciento del cuadro. El restante 80 por ciento es la gente. Tú tienes que tener la cultura empresarial adecuada³⁵. Afirmaciones corroboradas por expertos de la talla de Davenport y Prusak³⁶ o Gupta y Govindarajan³⁷.

500

Las personas con distintos valores perciben aspectos diferentes en la misma situación, los evalúan e interpretan de acuerdo con sus valores. En una empresa conducida por el conocimiento, los valores determinan en gran medida lo que sus componentes ven, asimilan y concluyen de sus observaciones. Solo al comparado que el poder del conocimiento para seleccionar, analizar y asimilar procede de los valores más que de la información y la lógica³⁸. Entre los estudios sobre Gestión del Conocimiento se han observado diferencias a la capacidad de aprendizaje, a la pasión por la acción, al equilibrio emocional, a la adaptación a los cambios, a la innovación, a la calidad, a la tolerancia con los errores, al sentido de comunidad, a la profundidad de análisis, a la creatividad, a la motivación y perseverancia, a la humildad para reconocer los logros ajenos, etc. Pero, de entre todos ellos, los más frecuentemente mencionados son

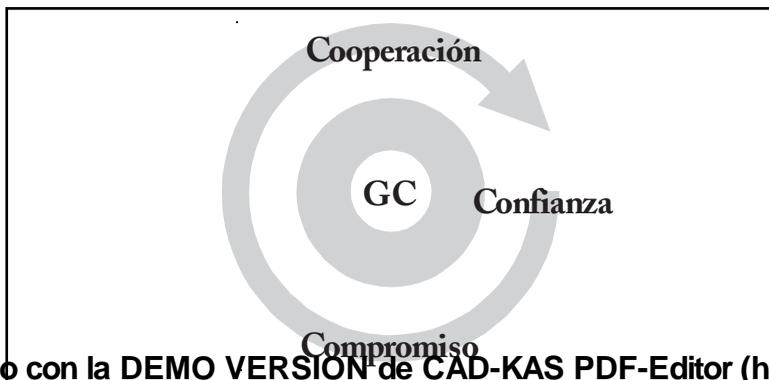
lógicamente aquellos que fomentan poner el conocimiento a disposición de los demás: el desarrollo de la confianza mutua, un alto grado de compromiso y la disposición a cooperar.

En tanto que la tecnología proporciona a las empresas medios cada vez más eficaces y fáciles para compartir el conocimiento, todavía depende de la voluntad de las personas, y la mayoría de ellas no se arriesgará a compartir lo que sabe si no media una buena razón o si no se trata de un conocimiento sólido de confianza. Entre la confianza, el compromiso y la cooperación existe una importante vinculación y también una cierta ordenación. Si se quiere conseguir compromiso, se necesita construir primero un ambiente de confianza; y si se busca promover la cooperación entre los colegas y con el líder, se requiere previamente compromiso.

Para alcanzar el éxito, las organizaciones deben apoyarse

COMPARTIR CONOCIMIENTO = CONFIANZA + COMPROMISO + COOPERACIÓN

Requisitos para compartir el conocimiento.
Fuente: elaboración propia.

Cambiado con la DEMO VERSION de CAD-KAS PDF-Editor (<http://www.cadka>)

Vínculos entre los valores del conocimiento.

Fuente: elaboración propia.

en la *confianza*, en lugar de hacerlo en el miedo. Si la confianza no está presente en una cultura organizacional, el conocimiento se transforma en poder y las intuiciones, experiencias e ideas serán raramente compartidas. Se hace imposible desarrollar un entorno de aprendizaje cooperativo porque el conocimiento sólo puede desarrollarse a lo largo del tiempo, como consecuencia de las interacciones entre personas, dado que se basa en experiencias compartidas, en comportamientos y en decisiones reales³⁹. Si las relaciones entre los miembros están rotas o no se han consolidado lo suficientemente, la Gestión del Conocimiento no puede desarrollarse. La confianza es el guardabarreras

emocional que posibilita que cualquier miembro del equipo comparta su conocimiento táctico y técnico. Sin un sentimiento de pérdida.

El conocimiento, a diferencia de la información, se basa en el *compromiso* con las creencias corporativas, por lo que el compromiso viene a ser un elemento esencial para dar forma a una organización inteligente. El directivo moderno debe ser capaz de liderar a su gente para establecer compromisos profundos con, o para, la compañía. Se ha encontrado una fuerte correlación entre el rendimiento de una empresa y la percepción de los trabajadores de que sus opiniones cuentan, de que todos sus miembros están comprometidos con la calidad, de que se esfuerzan

Cambiado con la DEMO VERSION de CAD-KAS PDF-Editor (<http://www.cadka>)

502

por desempeñar su trabajo cada día mejor y de que hay una conexión directa entre la labor diaria y la misión de la compañía⁴⁰. Los empleados más brillantes, creativos y motivados no buscan sólo que el trabajo esté bien pagado, buscan desarrollo personal en una tarea que dé sentido y responda a las visiones corporativas y a sus propios valores⁴¹.

En este sentido, los empleados que están comprometidos con los objetivos, la misión y la estrategia son los activos más importantes para cualquier empresa; su valor aumenta increíblemente por el enorme potencial que encierran⁴². Existen algunas herramientas para promover el compromiso en una empresa basada en el conocimiento, como por ejemplo: comunicar la visión, preocuparse por la gente, proponer retos, fomentar la colaboración y los equipos de trabajo, construir una cultura sólida, dejar libertad en los flujos de comunicación y aprendizaje.

La motivación para aprender y mejorar está vinculada a la *cooperación*, necesaria para que se comparta el conocimiento y se suscite el deseo de usarlo en provecho del grupo. En las mejores firmas, en lugar

de acaparar información, todo el mundo la captura, analiza y comparte como la cosa más natural del mundo. Todo gira alrededor de esta idea. Análisis de casos de equipos de alto rendimiento muestran cómo éstos siempre consiguen apalancar el talento individual con los logros colectivos. Además, cuando se trata de afrontar problemas complejos, los equipos demuestran una eficacia mucho mayor que los individuos aislados⁴³. Por eso los proyectos de Gestión del Conocimiento siempre promueven un espíritu cooperativo, puesto que sólo es posible compartir las intuiciones y hallazgos personales en un ambiente de franca cooperación⁴⁴. Se han diseñado diversas herramientas tecnológicas que facilitan esa colaboración efectiva, por ejemplo notificaciones por correo electrónico, paneles de mensajes, plataformas de entrenamiento, calendarios compartidos, discusiones en tiempo real, encuestas *online*, *chats*, seguimiento de expertos, etc. Pero no conviene olvidar que el espíritu cooperativo debe ser más un rasgo cultural de la organización que un dispositivo tecnológico⁴⁵.

UN LÍDER QUE ENCARNA Y TRANSMITE LOS VALORES

IDENTIFICADOS los valores cruciales para la viabilidad de un proyecto empresarial basado en el conocimiento, llega el momento de preguntarse qué pasos debemos seguir para lograr que el compromiso, la confianza y la cooperación sean una realidad viva y activa. De acuerdo con los estudios realizados sobre *Values-based Management*, los fundamentos para una gestión efectiva basada en valores se apoyan en tres acciones básicas:

1º.- *Transmitir* adecuadamente los valores y actitudes.

2º.- *Alinear* los valores individuales con los corporativos.

3º.- *Reflejar* los valores en la estrategia y en las políticas de la compañía.

La figura más eficaz -y probablemente la única capaz- para llevar a cabo estas tres tareas es la del líder. En efecto, a través de sus acciones, los líderes manifiestan sus propias creencias y valores, así como su identificación y fidelidad a los valores de la compañía. Si no fuera así, sus subordinados no

tardarían en darse cuenta. Además, son los encargados de planificar la estrategia y diseñar políticas corporativas coherentes con la misión y los valores de la empresa.

El buen liderazgo se presenta, pues, como el elemento crítico para conseguir una organización estructurada sobre valores. Y, cuando el liderazgo le aplicamos el calificativo de *bueno* lo hacemos con un doble sentido: técnico y ético⁴⁶. Los buenos líderes son personas con principios y valores fuertes, que han desarrollado un *carácter* que se fundamenta en la dimensión moral y les permite superar cualquier circunstancia externa adversa⁴⁷. Deben predicar a diario con su propio ejemplo. Esto es crucial en el campo de los valores. La forma en que resuelven las dificultades operativas cotidianas (pequeños conflictos, eventuales sanciones, reconocimiento de logros, delegación y apoyo), así como las decisiones de mayor entidad (crisis, recortes de plantilla, inversiones, etc.) manifiesta los valores reales de la firma. Cuando se produce una desconexión entre los valores que se pregonan y los que se practican, se dilapida la confianza. Por eso, una de las vías

504

más eficaces para destruir la cultura corporativa consiste en que lo que se hace contradiga lo que se dice. Los líderes que, por el contrario, encarnan los valores que abanderan inspiran un profundo compromiso y lealtad en sus seguidores; entienden que su habilidad para dar forma a los valores y transmitirlos mediante su ejemplo influye directamente en la buena marcha de la compañía y su autoridad personal se refuerza.

LIDERAR CEREBROS

EN UN PROYECTO de Gestión del Conocimiento, los miembros de todos los niveles de la compañía generan y administran el conocimiento, por lo que puede decirse que todos -tecnólogos, especialistas, jefes de equipo, sindicalistas y mandos intermedios- dirigen de una u otra forma. Las ideas se discuten y las decisiones se toman a todos los niveles. No obstante, los buenos líderes -en sentido técnico y ético- también son necesarios, quizá incluso más que en las empresas convencionales, porque su misión es más complicada. Por este motivo, muchas compañías ame-

ricanas y europeas han incorporado un "Director del Conocimiento"⁴⁸, abreviado con las siglas inglesas CKO (*Chief Knowledge Officer*), encargado de coordinar e impulsar todos los proyectos de esta índole.

Generalmente, el CKO suele tener competencias profesionales y organizativas, pero además es un buen gestor. Ciertamente, su rol es complejo y multidimensional. Aun son muchas las ambigüedades que rodean su función y su peso varía mucho de unas firmas a otras. Además, un líder si además es un buen gestor. Ciertamente, su rol es complejo y multidimensional. Aun son muchas las ambigüedades que rodean su función y su peso varía mucho de unas firmas a otras. Además, un líder si además es un buen gestor. Ciertamente, su rol es complejo y multidimensional. Aun son muchas las ambigüedades que rodean su función y su peso varía mucho de unas firmas a otras. Además, un líder si además es un buen gestor.

1ª.- Construir una cultura orientada al conocimiento.

2ª.- Crear una infraestructura para la Gestión del Conocimiento.

3ª.- Hacerla económicamente viable.

Existen muchos ejemplos que muestran cómo un uso correcto del conocimiento proporciona mejores resultados y mayores ventas (3^a). Ese uso correcto pasa por contar con la estructura tecnológica adecuada y saber sacarle partido (2^a), pero no cabe duda de que el elemento estratégico crítico y el más difícil de gestionar y desarrollar apropiadamente es el capital humano (1^a). El rendimiento corporativo depende de los empleados, de sus capacidades, compromiso, motivos y esperanzas; elementos que no pueden programarse e imponerse. Están relacionados con convicciones y valores personales, si bien se refuerzan con los comportamientos observados en los directivos. Éstos deben respetar y animar a sus subordinados, además de fomentar que experimenten y aporten sus mejores ideas, de modo que los descubrimientos circulen libremente. Los líderes tienen una delicada función en una empresa del conocimiento porque deben dirigir a especialistas cualificados, que no son personas acomodaticias sino creativas y sensibles a la opinión ajena. Como proyecto estratégico, necesitan visión, capacidad de liderazgo y apoyo

de la alta dirección. Dentro del organigrama tienen que estar en una posición cómoda que les permita actuar sobre tres áreas: Recursos Humanos, Sistemas de Información y Planificación Estratégica.

El CKO es un directivo híbrido⁵⁰, que aúna capacidad de gestión, excelencia técnica, facilidad para comunicarse y mano para integrar a especialistas cualificados con una alta motivación de logro. Asume unas marcadas responsabilidades principalmente como director de Recursos Humanos.

En este sentido, sus tareas se centran en mantener la unidad del equipo, crear un clima de colaboración y buscar la coherencia con los valores corporativos. Los trabajadores del conocimiento son profesionales que, para producir valor, usan sus cabezas más que sus manos. Añaden valor a través de sus ideas, sus diseños, sus juicios y sus decisiones. Les motivan los proyectos interesantes, bien dotados y con una retribución justa.

Las empresas deben dotarse de estructuras que faciliten el acceso directo a la toma de decisiones, jerarquías planas para la gestión de proyectos, equipamiento avanzado, sistemas

HABILIDADES Y COMPETENCIAS DEL CKO

- **Comunicador:** vender a la organización políticas sobre cómo crear y compartir conocimiento.
- **Planificador:** que los productos y servicios estén alineados con las necesidades estratégicas.
- **Visionario** y usuario **práctico** de las TIC para su adecuada implantación.
- **Dinámico, entusiasta,** flexible y dispuesto a relacionarse con todos.

Cambiado con la DEMO VERSION de CAD-KAS PDF-Editor (<http://www.cadka>)

Habilidades específicas del Director del Conocimiento.

Fuente: elaboración propia.

de contratación y retribución flexibles, burocracia simplificada, apoyo administrativo que ahorre tiempo y preocupaciones. En el ámbito del conocimiento, buena planificación para evitar que el día a día ahogue las ideas. Se debe respetar la aportación intelectual y no sólo la cantidad producida: se trata de que el cuadro del pintor sea una obra de arte, no de que pinte muchos óleos mediocres.

Se precisa crear un entorno favorable para la creatividad y la innovación, en el que no se penalicen los errores y se aproveche el potencial imaginativo, haya libertad de movimientos y acceso al más alto nivel directivo para presentar los avances.

Por tanto, el liderazgo en una firma de conocimiento

consiste básicamente en proporcionar libertad a los expertos en un marco trazado por el líder. Es el arte de establecer las condiciones de las obras que los trabajadores del conocimiento puedan ejercer su creatividad sin que la organización sea completamente dependiente de ellos. Para lograrlo, el CKO debe combinar una orientación hacia las soluciones técnicas con la sensibilidad hacia los factores humanos y culturales que frenan o impulsan los proyectos de Gestión del Conocimiento. Tendrá que analizar en cada caso qué elementos contribuyen a generar y mantener un ambiente de confianza, compromiso y cooperación donde el conocimiento fluya libremente de unos departamentos a otros.

Cambiado con la DEMO VERSION de CAD-KAS PDF-Editor (<http://www.cadka>)

NOTAS

507

- 1 Por primera vez de manera explícita en (1969), *The Age of Discontinuity. Guidelines to Our Changing Society*. Harper & Row, Nueva York.
- 2 Drucker, P. (2001), "The Next Society", *The Economist*, 3 de noviembre.
- 3 Arthur, B. (1994), *Increasing Returns and Path Dependence in the Economy*, University of Michigan Press, Michigan.
- 4 (1996), "The Knowledge-Based Economy", *Science, Technology and Industrial Outlook*.
- 5 "The Next Society", *The Economist*, 3 de noviembre de 2001.
- 6 "Welcome to the Revolution", *Fortune*, 13 de diciembre de 1993.
- 7 (1997), *Intellectual Capital: The New Wealth of Organizations*, Doubleday/Currency, Nueva York.
- 8 Juan Pablo II (1991), *Centesimus Annus*, n. 32.
- 9 (2000), *La era del acceso. La revolución de la nueva economía*, Paidós, Barcelona.
- 10 Andreu, R. y Sieber, S. (1999), *La Gestión del Conocimiento*, Folio, Barcelona.
- 11 Malhotra, Y. (1998), "Knowledge Management for the New World of Business", *Asian Strategy Leadership Institute Review*, vol. 6.
- 12 Más, M. (2000), "Cómo gestionar el conocimiento", *Strategy Consultants*, Nota Técnica nº 7.
- 13 Obeso, C. (1999), "Homo faber, homo sapiens. Estado de la cuestión", en A. Güell (coord.), *Homo faber, homo sapiens. La gestión del capital intelectual*, Ediciones del Bronce, Barcelona, pp. 23-64.
- 14 Stewart, T. (1997).
- 15 Jericó, P. (2000), *Gestión del talento*, Prentice Hall, Madrid.
- 16 Ridderstråle, J. y Nordström, K. (2000), *Funky Business. El talento mueve al capital*, Prentice Hall, Madrid.
- 17 *The Economist*, 28 de septiembre de 1996.
- 18 (1997), *El Futuro*, pp. 22-23.
- 19 Horibe, F. (1999), *Managing Knowledge Workers*, John Wiley and Sons, Toronto.
- 20 Gizycki, R., Ulrico, W. y Rojo, T. (1998), *Los trabajadores del conocimiento*, Fundación Universidad-Empresa, Madrid.
- 21 Revel, J. F. (1989), *El conocimiento inútil*, Planeta, Barcelona.
- 22 Azua, S. (1999), "La Gestión del Conocimiento y del Capital Intelectual de las organizaciones como elemento clave para la mejora de la competitividad", en A. Güell (coord.), pp. 65-80.
- 23 Obeso, C. (1999).
- 24 Davenport, T. H. y Prusak, L. (1998), *Working Knowledge: How Organizations Manage what they Know*,

Harvard Business School Press, Boston.

25 Nonaka, I. y Takeuchi, H. (1995), *The Knowledge-Creating Company. How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*, Oxford University Press, Oxford.

26 Saint-Onge, H. (1996), "Tacit Knowledge: The Key to the Strategic Alignment of Intellectual Capital", *Strategic Management Journal*, vol. 17, n.º 2, pp. 10-14.

27 Ridderstråle, J. y K. Nordström (2000).

28 De Long, D. y Fahey, L. (2000), "Diagnosing Cultural Barriers to Knowledge Management", *Academy of Management Executive*, vol. 14, n.º 4, pp. 113-127.

29 Vélaz, I. (1999), "Clima y cultura empresarial", *Cuadernos Empresa y Humanismo*, n.º 77.

30 Rodríguez Porras, J. M. (1991), *El factor humano en la empresa*, Deusto, Madrid.

31 García, S. y Dolan, S. (1997), *La dirección por valores*, McGraw-Hill, Madrid.

32 Anderson, C. (1997), "Values-based Management", *Academy of Management Executive*, vol. 11, n.º 4, pp. 25-46.

33 McCoy, C. (1985), *Management of Values. The Ethical Difference in Corporate Policy and Performance*, Pitman, Marchfield.

34 Rifkin, G. (1996), "Nothing but Net", *Fast Company*, junio-julio, pp. 124-127.

35 Moran, N. (1999), "Becoming a Knowledge-Based Organization", *Financial Times*, 28 de abril.

36 (1998), "Working Knowledge", *Executive Excellence*, septiembre, p. 10

37 (2000), "Knowledge Management's Social Dimension: Lessons from Nucor Steel", *Sloan Management Review*, vol. 2, n.º 1, pp. 71-80.

38 Nonaka, I. y H. Takeuchi, (1995); Davenport, T. H. y Prusak, L. (1998).

39 Cutcher-Gershenfeld, J., Nitta, M. y otros, (1998), *Knowledge-Driven Work. Unexpected Lessons from Japanese and European Work Practices*, Oxford University Press, Oxford.

40 Grant, L. (1998), "Happy Workers, Happy Returns", *Fortune*, 12 de enero.

41 Pruzan, P. (1998), "From Control to Values-based Management and Accountability", *Journal of Business Ethics*, vol. 17, pp. 1379-1394.

42 Senge, P. (1997), "Sharing Knowledge", *Executive Excellence*, noviembre, pp. 17-18; Ullrich, D. (1998), "Intellectual Capital = Competence x Commitment", *Sloan Management Review*, vol. 39, n.º 2, pp. 15-26.

43 Ullrich, D. (1998).

44 Lyles, M., Krogh, G., Roos, J. y Kleine, D. (1996), "The Impact of Individual and Organizational Learning on Formation and Management of Organizational Cooperation", en

Krogh, G. y Roos, J. (eds.), *Managing Knowledge*, Sage, Thousand Oaks.

45 Dyer, G. (2000), "Collaboration is the Path to Raging Knowledge", *IDC White Paper*, 4 de diciembre.

46 Ciulla, J.B. (1995), "Leadership Ethics: Mapping the Territory", *Business Ethics Quarterly*, vol. 5, nº 1, pp. 5-28; Vélaz, I. (2000), "La ética en las teorías del liderazgo", en Mele, D. (ed.), *Raíces éticas del liderazgo*, EUNSA, Pá. 21-30, pp. 21-30.

47 Hunter, J. C. (1996), *The Servant*, Prima Publishing, Rockling.

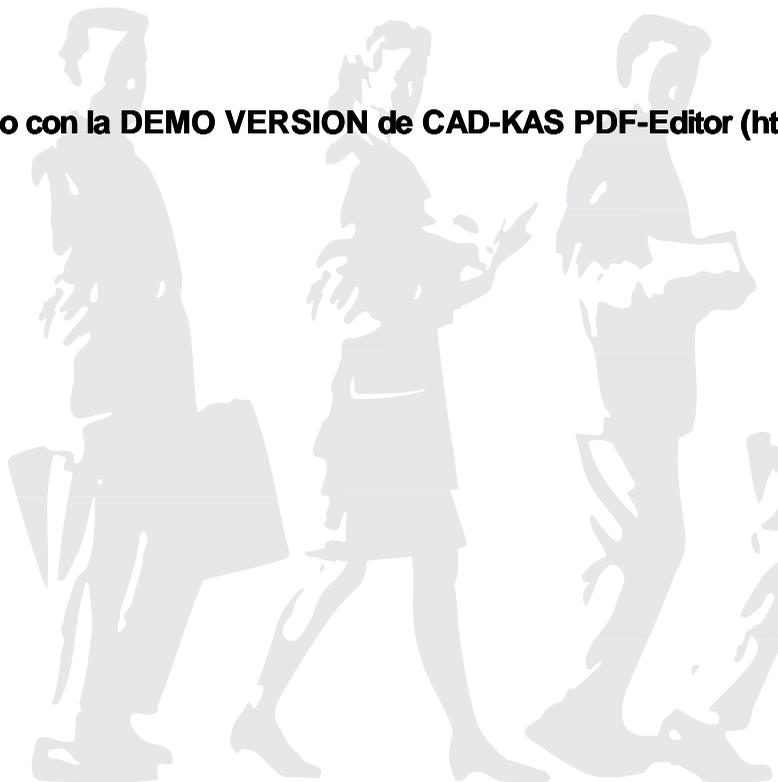
48 Pueden encontrarse denominaciones de lo más variadas: "Director de Capital Intelectual", "Vicepresidente de Bienes Intelectuales", "Director de Desarrollo Corporativo" o "Director de Aprendizaje Organizacional".

49 Earl, M. J. y Scott, I. A. (1999), "What is a Chief Knowledge Officer?", *Sloan Management Review*, vol. 40, nº 2, pp. 29-42.

50 Pfeffer, M. (1998), *Organization Wealth*, Berrett-Koehler Publishers, San Francisco.

Cambiado con la DEMO VERSION de CAD-KAS PDF-Editor (<http://www.cadka>)

Cambiado con la DEMO VERSION de CAD-KAS PDF-Editor (<http://www.cadka>)



Cambiado con la DEMO VERSION de CAD-KAS PDF-Editor (<http://www.cadka>)

Cambiado con la DEMO VERSION de CAD-KAS PDF-Editor (<http://www.cadka>)

Cambiado con la DEMO VERSION de CAD-KAS PDF-Editor (<http://www.cadka>)