



ESCUELA TÉCNICA SUPERIOR DE INGENIEROS INDUSTRIALES Y DE TELECOMUNICACIÓN

Titulación :

INGENIERO INDUSTRIAL

Título del proyecto:

MEJORA DEL AMBIENTE LABORAL CON LA
INTELIGENCIA EMOCIONAL

Xabier Sanz De Galdeano Arocena

Pedro Villanueva Roldán

Pamplona, 14 de abril de 2011

INDICE:

1. Introducción:	4
1.1. Capital intelectual:	7
1.2. Gestión del conocimiento:	9
1.2.1 Beneficios de la Gestión del Conocimiento	10
1.2.2 Desafíos de la Gestión del Conocimiento	10
1.3 La inteligencia emocional:	11
2. Capital intelectual:	13
2.1. Activos de mercado:	15
2.2. Activos de propiedad intelectual:.....	16
2.2.1 Patente:.....	17
2.2.2 Copyrights:.....	18
2.2.3 Diseños:	18
2.2.4 Marcas de fábrica:.....	18
2.2.5 Marcas de servicio:	19
2.2.6 Know-how:	19
2.2.7 Generación y crecimiento de los activos de propiedad intelectual.....	20
2.3. Activos centrados en el individuo.....	21
2.3.1 Pensar en el individuo:.....	23
2.3.2 Desarrollo orgánico frente a desarrollo inorgánico:.....	27
2.3.3 Aprendizaje autogestionado.....	28
2.3.4 Oriente frente a Occidente: una actitud respecto al empleado	28
2.3.5 Gestión de los activos centrados en el individuo:	29
2.3.6 Crecimiento de los activos centrados en el individuo	29
2.4. Activos de infraestructura	30
2.4.1 Filosofía de gestión:	31
2.4.1.1 Kaizen	31
2.4.1.2 Capacidad de iniciativa	33
2.4.1.3 Gestión de calidad total (GCT)	34
2.4.2 Cultura corporativa:	36
2.5. Gestión del capital intelectual:.....	37
2.6 Tipos de modelos de gestión del capital intelectual:.....	40
2.6.1 Bloques, elementos e indicadores.	41
2.7. Ejemplos de modelos básicos:	53
2.8 Ejemplos de modelos relacionados:.....	68
3. La gestión del conocimiento.....	73
3.1. Los Datos	78
3.2. La información.....	79
3.3. El conocimiento.	79
3.4. El conocimiento aprendido.	80
3.5 Conocimiento tácito:.....	81

3.6 Conocimiento explícito:.....	81
3.7 La estrategia organizacional de la Gestión del Conocimiento.....	81
3.8. Aproximación a la caracterización de la Gestión del Conocimiento.....	82
3.9 Tipos de modelos.....	88
3.10 El estudio de modelos de Gestión del Conocimiento.....	89
3.10.1. Comparativa-resumen diferentes modelos.....	94
3.11. La Gestión del Conocimiento y el Aprendizaje Organizacional.....	98
3.12. Justificación del uso de la gestión del conocimiento.....	99
3.13. Factores clave de éxito en la gestión del conocimiento.....	100
3.14. Dificultades y limitaciones de la gestión del conocimiento.....	102
3.15. La inteligencia emocional y su relación con la GC.....	103
4. La inteligencia emocional.....	105
4.1. El origen de las emociones.....	105
4.2 La causa: el cerebro.....	109
4.3 El cociente intelectual.....	114
4.4. Competencias emocionales.....	115
4.5. El marco de la competencia emocional.....	116
4.5.1 Conciencia emocional:.....	117
4.5.2 Una adecuada valoración de uno mismo:.....	119
4.5.3 Confianza en sí mismo.....	122
4.5.4 Autocontrol.....	124
4.5.5 Confiabilidad e integridad.....	124
4.5.6. Innovación y adaptabilidad.....	126
4.5.7. Motivación.....	128
4.5.8 Comprender a los demás.....	130
4.5.9. El desarrollo de los demás.....	131
4.5.10. Orientación hacia el servicio.....	131
4.5.11 Aprovechamiento de la diversidad.....	132
4.5.12 Conciencia política.....	132
4.5.13 Influencia.....	134
4.5.14 Comunicación.....	135
4.5.15 El manejo de los conflictos.....	135
4.5.16. Liderazgo.....	136
4.5.16.1 Estilos de liderazgo.....	140
4.5.16.2 Colaboración y equipos de trabajo.....	143
4.5.17 Colaboración y cooperación.....	144
4.5.18 Capacidades de equipo.....	144
4.6 Posibilidad de su aprendizaje.....	145
4.7 Toma de decisiones.....	146
4.8 Inventario de competencias emocionales.....	147
4.9 Características emocionales de los trabajadores exitosos.....	149
4.10. Características emocionales que fracasan en la empresa.....	150
5. Conclusiones:.....	151
6. Bibliografía:.....	169

1. Introducción:

Finalizando la carrera de Ingeniería Industrial, llega el momento de pensar sobre qué, se va a realizar el proyecto final de carrera. Durante estos años he estudiado sobre materias muy diversas, desde como hacer una integral, pasando por un motor eléctrico, una viga o como es una rueda por dentro, pero en ningún momento se nos ha hablado o enseñado nada sobre la importancia de la persona a la hora de realizar el trabajo.

Cuando estudiamos los tiempos de fabricación, cuellos de botella...siempre obteníamos unos valores numéricos, de tiempos de espera, tiempos de cambio de herramienta...como si todo funcionase mecánicamente, incluyendo la acción del hombre, es decir, sin contar con la productividad de la persona.

Supongo que se da por hecho, que a la hora de trabajar sabremos calibrar este factor, pero en mi opinión, hay cosas que no son tan obvias y hay que ser consciente de ellas para poder actuar sobre ellas.

Durante el verano del tercer curso de carrera, estuve trabajando en una empresa de estampación con prensa hidráulica, las prensas eran grandes, median unos 5 metros de alto y aunque ahora no recuerdo su precio, era bastante elevado. Según me dijeron eran tan caras porque eran de las mejores del mercado (en los 20 días que yo estuve allí, nunca dieron ningún problema), y estando trabajando allí no me podía creer, que unas máquinas tan caras y “buenas”, fueran tan sumamente malas para el operario que las utilizaba.

La altura de trabajo era demasiado baja, la luz no era la adecuada y te sobraban las piernas para trabajar en aquella máquina pues no sabias donde meterlas. Es decir, la máquina en sí, realizaba su trabajo perfectamente y los tiempos de fabricación y cambio de herramienta eran muy buenos, pero como los que teníamos que darle al botón, teníamos que estar realizando pequeños recesos, para estirar, cambiar de postura, coger la silla o dejarla, finalmente la productividad real bajaba considerablemente y más, conforme pasaban las horas y los días de la semana.

Si esas mismas máquinas hubieran sido diseñadas pensando también en quien las iba a utilizar, su valor real hubiera sido mucho mayor, y todo ello con unos pequeños cambios, sin mucho coste.

Durante la carrera, he trabajado también en otras empresas y me he ido quedando con pequeños detalles que son los que finalmente me han llevado a elegir un proyecto de este estilo.

En ciertas ocasiones, me ha tocado trabajar con dos jefes simultáneamente y era curioso ver como, sólo con la forma de dirigirse a nosotros, uno de ellos conseguía que trabajáramos menos de lo que lo haríamos con un trato normal. Los dos nos dirigían sobre las mismas cuestiones pero la forma de decirnos las cosas, hacia que con uno de

ellos trabajáramos bastante mejor que con el otro, y no era una cuestión de carácter, era la forma de tratarnos, de guiarnos, incluso de ayudarnos, las cualidades que tenía el jefe “bueno” para este trabajo, eran bastante simples de conseguir o aplicar (pero debía ser consciente de ello) y sin embargo eran muy importantes.

Creaba un buen ambiente de trabajo, explicaba las cosas y era receptivo a sugerencias y no daba “miedo” volver a preguntarle las cosas; sin embargo el con el otro jefe, te limitabas exclusivamente a realizar sus ordenes, aunque vieras que se estaba equivocando y luego hubiera que volver a realizarlas correctamente, es decir, y como ocurría en este caso, el jefe “bueno” aún teniendo menos experiencia pero sabiendo como tratar a los empleados obtenía mejores resultados.

En otras empresas en las que me ha tocado trabajar, siempre me he fijado en este tipo de cosas y en mayor o menor medida en todas ellas he podido ver como influyen en el rendimiento final del trabajo.

Siempre me daba la impresión, que no serían necesarios grandes cambios para mejorar la productividad de las empresas, o quizás sí, pero desde luego no cambios muy costosos monetariamente hablando; es por eso que me decidí a realizar este trabajo fin de carrera.

Además, la realización de este trabajo, me va a permitir aprender unos aspectos que en mi opinión, un ingeniero hoy en día va a necesitar, no por imprescindibles pero quizás sí, por un desconocimiento general hacia ellos. Muchas veces, los ingenieros se especializan en su trabajo y es probable que a mi me ocurra lo mismo dentro de unos años, pero ahora mismo, y dada la generalidad de conocimientos que me ha aportado la carrera, quizás sea esta parte humana la que me falte para completar mis estudios, porque al final, los ingenieros trabajamos con personas, a algunas de ellas las tendremos que dirigir, a otras las tendremos que obedecer y casi seguro tendremos compañeros con los que tendremos que trabajar en equipo.

En muchas ocasiones los directores de las empresas, son ingenieros que han ido ascendiendo en la empresas, por su valía técnica, experiencia...pero que en realidad, en todos esos años no se han dedicado a dirigir a un gran número de personas, eran muy buenos en su trabajo(principalmente técnico, aun a pesar de tener que dirigir a un grupo de personas), pero a la hora dirigir no son tan buenos; quizás por que no valgan para ello y por sus cualidades sean mejores técnicos que dirigentes, pero quizás también porque en realidad, nadie les haya enseñado.

En la carrera, no nos enseñan nada de cómo interactuar con las personas del trabajo, se da por hecho que socializaremos con ellos, y en gran medida es cierto, pero después de haber leído mucho para preparar este trabajo, te das cuenta que existen muchos pequeños matices a la hora de hacer el trabajo, que pueden servir para mejorarlo, quizás solo para mejorar el ambiente laboral, que ya es algo, pero seguramente para mejorar las condiciones de trabajo, haciéndolo menos malo, y con todo ello y casi con toda seguridad mejorando la productividad de la empresa.

Resumiendo, que en ocasiones, aún a pesar de saberlo, ya sea por olvido o por haberle restado importancia, no actuamos de la forma más correcta, y el hecho de leerlo

en algún sitio te hace tener ciertos aspectos más presentes a la hora de realizar tu trabajo y esta es otra de las razones importantes que me ha llevado a realizar este trabajo.

En este trabajo, partiré desarrollando un pequeño resumen de los tres grandes conceptos con los que voy a trabajar, el capital intelectual, la gestión de conocimientos y la inteligencia emocional. La idea es aumentar el capital intelectual de una empresa, mediante la mejora de la gestión de conocimientos de la misma y para ello utilizar la inteligencia emocional. Desarrollaré un poco cada uno de ellos, para conocer exactamente de lo que estamos hablando y así, poder entender la relación existente entre cada uno de los tres conceptos entre si. Por último, finalizaré exponiendo las conclusiones a las que he llegado después de este estudio.

1.1. Capital intelectual:

El Capital Intelectual es una expresión que combina dos ideas fundamentales: la inteligencia en acción o los resultados provenientes del ejercicio intelectual y su valoración o medida, en términos similares a los empleados para explicar el capital financiero. Representa el valor total de los activos intangibles que posee la empresa en un momento dado del tiempo (se trata de documentos estáticos), igual que en su balance habitual aparece el valor de sus recursos propios o el equivalente financiero de sus activos tangibles netos.

El Capital Intelectual es el resultado de la combinación e interacción de todos los conocimientos que reúne una compañía, las destrezas y experiencias acumuladas de sus miembros, su motivación y compromiso sumado a los procesos, descubrimientos, innovaciones, impacto en el mercado, influencia en la sociedad y en términos de relaciones.

El concepto de Capital Intelectual se ha incorporado en los últimos años tanto al mundo académico como empresarial para definir el conjunto de aportaciones no materiales que en la era de la información se entienden como el principal activo de las empresas del tercer milenio.

Según Brooking(1997), el capital intelectual no es nada nuevo, sino que ha estado presente desde el momento en que el primer vendedor estableció una buena relación con un cliente. Más tarde, se le llamó fondo de comercio. Lo que ha sucedido en el transcurso de las dos últimas décadas es una explosión en determinadas áreas técnicas clave, incluyendo los medios de comunicación, la tecnología de la información y las comunicaciones, que nos han proporcionado nuevas herramientas con las que hemos edificado una economía global. Muchas de estas herramientas aportan beneficios inmateriales que ahora se dan por descontado, pero que antes no existían, hasta el punto de que la organización no puede funcionar sin ellas. La propiedad de tales herramientas proporciona ventajas competitivas y, por consiguiente, constituyen un activo.

Existen diferencias a la hora de definir el término de capital intelectual, algunos ejemplos de diferentes autores:

Para **Brooking**, con el término “capital intelectual” se hace referencia a la combinación de activos inmateriales que permiten funcionar a la empresa, dividiéndose en cuatro categorías:

- Activos de mercado (potencial derivado de los bienes inmateriales que guardan relación con el mercado).
- Activos de propiedad intelectual (know-how, secretos de fabricación, copyright, patentes, derechos de diseño, marcas de fábrica y servicios).
- Activos centrados en el individuo (cualificaciones que conforman al hombre y que hacen que sea lo que es).

- Activos de infraestructura (tecnologías, metodologías y procesos que hacen posible el funcionamiento de la organización).

Edvinsson, presenta el Concepto de Capital Intelectual mediante la utilización de la siguiente metáfora: “Una corporación es como un árbol. Hay una parte que es visible (las frutas) y una parte que está oculta (las raíces). Si solamente te preocupas por las frutas, el árbol puede morir. Para que el árbol crezca y continúe dando frutos, será necesario que las raíces estén sanas y nutridas. Esto es válido para las empresas: si sólo nos concentramos en los frutos (los resultados financieros) e ignoramos los valores escondidos, la compañía no subsistirá en el largo plazo”.

Para Edvinsson y Malone el capital intelectual se divide en:

- Capital Humano
- Capital Estructural
- Capital Clientela.
- Capital Organizacional.
- Capital Innovación.
- Capital Proceso

Steward, define el Capital Intelectual como material intelectual, conocimiento, información, propiedad intelectual, experiencia, que puede utilizarse para crear valor. Es fuerza cerebral colectiva. Es difícil de identificar y aún más de distribuir eficazmente. Pero quien lo encuentra y lo explota, triunfa. El mismo autor afirma que en la nueva era, la riqueza es producto del conocimiento. Éste y la información se han convertido en las materias primas fundamentales de la economía y sus productos más importantes. Steward divide el capital intelectual en tres bloques:

- Capital Humano.
- Capital Estructural.
- Capital Cliente.

En definitiva, el Capital Intelectual lo podemos definir como el conjunto de activos intangibles de una organización que, pese a no estar reflejados en los estados contables tradicionales, en la actualidad genera valor o tiene potencial de generarlo en el futuro.

Los conocimientos de las personas clave de la empresa, la satisfacción de los empleados, el know-how de la empresa, la satisfacción de los clientes, etc., son activos que explican buena parte de la valoración que el mercado concede a una organización y que, sin embargo, no son recogidos en el valor contable de la misma.

Está claro que existe un capital que nadie se preocupa por medir y del que nadie informa dentro de la organización, pero que sin lugar a dudas tiene un valor real. Identificar y Medir el Capital Intelectual (Activos Intangibles) tiene como objeto convertir en visible el activo que genera valor en la organización.

Como sabemos el peso del Capital Intelectual sobre el valor de mercado de una organización es creciente y por lo tanto los esfuerzos se dirigen a medirlo y a gestionarlo.

1.2. Gestión del conocimiento:

Desgraciadamente, no hay una definición universal del término Gestión del Conocimiento (GC), así como tampoco hay un acuerdo sobre qué es lo que constituye el conocimiento en primer lugar. Por esta razón, lo mejor es pensar en Gestión del Conocimiento en el contexto más amplio.

Gestión del Conocimiento es el proceso a través del cual las organizaciones generan valor de sus activos intelectuales y del conocimiento. Con frecuencia, generar valor de esos activos implica compartirlos entre los empleados, departamentos e incluso con otras compañías en un esfuerzo por idear las mejores prácticas. Es importante destacar que la definición no dice nada sobre la tecnología; mientras que la Gestión del Conocimiento se facilita normalmente a través de la Tecnologías de la Información, la tecnología en sí misma no es Gestión del Conocimiento.

A modo de ejemplo, podemos pensar en un camarero como un trabajador del conocimiento. Los buenos camareros hacen más que llevar los platos y bebidas. Cuando se le pregunta, un buen camarero siempre sabe aconsejar al comensal, recomendándole uno u otro plato. Un buen consejo de un buen camarero puede traducirse en una propina más grande. Si un buen camarero está dispuesto a compartir lo que sabe con otros camareros, probablemente ganarán mayores propinas. ¿Cómo puede ayudar la gestión del conocimiento para hacer que esto ocurra?

El jefe de camareros puede decidir recompensar con un porcentaje mayor de propinas a éstos por compartir sus conocimientos. Los mejores consejos, y gustos de los clientes más importantes serán distribuidos a todos los camareros por el jefe de camareros. El resultado final de un programa de gestión del conocimiento bien diseñado significa que todo el mundo gana. En este caso, los camareros obtienen mayores propinas, los clientes comen mejor porque se benefician de la experiencia colectiva de los camareros, y los propietarios restaurante ganan porque los buenos resultados llevan a que el cliente repita.

No toda la información es valiosa. Por lo tanto, está en manos de las compañías individuales determinar qué información se califica como activos intelectuales y de conocimiento. En general, sin embargo, los activos intelectuales y de conocimiento se clasifican en dos categorías: explícitos o tácitos.

Incluidos en el primero están activos como las patentes, marcas registradas, planes de negocio, investigación de marketing y listas de clientes. Como regla general, el conocimiento explícito consiste en cualquier cosa que pueda ser documentada, archivada o codificada.

Mucho más difícil de entender es el concepto de conocimiento tácito. El desafío inherente del conocimiento tácito es calcular cómo reconocer, generar, compartir y gestionar el mismo. Mientras que tecnologías del tipo e-mails, software para grupos de trabajo, mensajería instantánea y tecnologías relacionadas, pueden ayudar a facilitar la difusión del conocimiento explícito. Identificar en primer lugar este conocimiento tácito es un aspecto importante para la mayoría de las organizaciones.

1.2.1 Beneficios de la Gestión del Conocimiento

Algunos beneficios de la Gestión del Conocimiento están relacionados directamente con el ahorro de costes para la empresa, mientras que otros son más difíciles de calificar y cuantificar. En una economía actual dirigida por la información, las compañías descubren la mayoría de oportunidades en los activos intelectuales más que en los físicos.

Para conseguir el máximo valor de los activos intelectuales de una empresa, los gurús de la Gestión del Conocimiento mantienen que el conocimiento debe ser compartido y servir como un fundamento para la colaboración. Pero la mejor colaboración no es un fin en sí misma. Es más, sin un contexto orientado al negocio la Gestión del Conocimiento no tiene significado en el mejor de los casos. E incluso puede llegar a ser dañino, en el peor de ellos. Consecuentemente, un programa de Gestión del Conocimiento efectivo debería ayudar a una compañía a conseguir uno o más de los siguientes objetivos:

- Fomentar la innovación animando el flujo libre de ideas.
- Mejorar el servicio a los clientes simplificando el tiempo de respuesta.
- Incrementar la facturación llevando productos y servicios al mercado más rápido.
- Realzar los ratios de retención de los empleados reconociendo el valor de sus conocimientos y recompensándolos por ello.
- Simplificar las operaciones y reducir costes eliminando procesos redundantes o innecesarios.

Estos son los ejemplos más frecuentes. Un acercamiento creativo a la Gestión del Conocimiento puede llevar a una eficiencia mejorada, una productividad mayor y unos ingresos más altos en prácticamente cualquier negocio.

1.2.2 Desafíos de la Gestión del Conocimiento

Los problemas más importantes de la Gestión del Conocimiento normalmente resultan porque las compañías ignoran a las personas y los aspectos culturales. En un entorno donde un conocimiento individual es valorado y recompensado, establecer una cultura que reconoce el conocimiento tácito y anima a los empleados a compartir es crítico. La necesidad de vender el concepto de Gestión del Conocimiento a los

empleados no debería ser subestimada; después de todo, en muchos casos a los empleados se les está pidiendo entregar su conocimiento y experiencia, los rasgos que les hacen valiosos individualmente.

Una de las maneras con las que las compañías motivan a sus empleados a participar en la Gestión del Conocimiento es mediante la creación de un programa de incentivos.

Sin embargo, existe el peligro de que los empleados participen solamente para ganar los incentivos, sin respetar la calidad o la relevancia de la información a la que contribuyen. Los mejores esfuerzos de Gestión del Conocimiento son tan transparentes al trabajo de los empleados como es posible. Idealmente, la participación en Gestión del Conocimiento debería ser la propia recompensa. Si la Gestión del Conocimiento no hace la vida más fácil a los empleados, fracasará.

La Gestión del Conocimiento no es un concepto basado en la tecnología. Las compañías que ponen en práctica un sistema centralizado de bases de datos, un sistema de mensajes electrónicos internos, un portal web o cualquier otra herramienta con la esperanza de que han establecido un programa de Gestión del Conocimiento están gastando su tiempo y su dinero.

A pesar de que la tecnología puede ayudar, nunca debería ser el punto de salida de un programa de Gestión del Conocimiento. La práctica de la Gestión de Conocimiento debe basarse en quién (personas), qué (conocimiento) y por qué (objetivos de negocio); salvando el cómo (tecnología) para el final.

1.3 La inteligencia emocional:

Para encontrar el origen de las emociones debemos remontarnos a nuestro pasado más remoto. La forma en la que nuestro cerebro ha ido evolucionado a lo largo de milenios y milenios explica el porque las emociones juegan un papel tan importante en nuestros pensamientos y consecuentemente en nuestras acciones. Gran parte de la complejidad que entraña el ser humano hay que buscarla en el porque de nuestras emociones actuales: la supervivencia del homo-sapiens de hace miles de años.

Esas emociones están presentes en nuestro día a día laboral. La toma de decisiones, por ejemplo, tiene un claro componente emocional al estar basada, en parte, en experiencias pasadas que emanan de nuestro interior (corazonadas).

Así, la inteligencia emocional se podría definir como nuestra capacidad para ser conscientes de las emociones que sentimos y poder usar esas pistas que emanan de nuestro interior a modo de guía para la consecución de nuestros objetivos.

En los ochenta las empresas se comenzaron a dar cuenta de que la medida de un buen trabajador rentable no la dan sus conocimientos y su cociente intelectual exclusivamente. Los ejecutivos se dieron cuenta de la importancia de las llamadas

competencias emocionales tenían un coste para la empresa (menos productividad, salida de empleados descontentos...).

La inteligencia emocional nos capacita para desarrollarlas, pero no garantiza que vayamos a tenerlas. Las competencias emocionales se dividen en competencia personal (como nos relacionamos con nosotros mismos) y competencia social (nuestra relación con los demás).

La gestión del conocimiento trata de que los conocimientos que le interesan a la organización de los trabajadores se queden en ella más allá del ir y venir de los mismos. Así otros empleados pueden usar ese conocimiento para resolver distintos problemas ó para mejorar ó actualizar esos conocimientos.

No debemos olvidar que por mucho que la gestión del conocimiento funcione a nivel organizativo, es algo hecho por y para personas. Es por ello que debemos de tener presente en todo momento las emociones que influyen a las mismas. De nada sirve un sofisticado sistema de gestión del conocimiento si luego los empleados no introducen sus conocimientos o si no lo usan para que les ayude en la resolución de problemas.

Las emociones (recelos, envidias, miedos...) por tanto, influyen en todas las etapas de la gestión del conocimiento (creación, codificación, acceso y aplicación del conocimiento). Por ello es vital antes de implantar un sistema de gestión del conocimiento en la empresa, comprobar que existe en la misma un ambiente de trabajo que favorezca el que los trabajadores compartan sus conocimientos y si no, crearlo previamente.

El modelo de gestión del conocimiento propuesto por Von Krogh y Roos parece recalcar la importancia que las personas tienen en la gestión del conocimiento. Hasta tal punto cuentan las emociones, que Von Krogh, Ichito y Nonaka propusieron que existiese en la empresa la figura del facilitador de conocimiento. Así, la tarea de los facilitadores es la de crear un clima en el que se fomenten las relaciones y comunicación dentro de la empresa para fomentar el desarrollo del conocimiento individual, compartición grupal y la posterior retención por parte de la organización de esos conocimientos.

2. Capital intelectual:

El Capital Intelectual es una expresión que combina dos ideas fundamentales: la inteligencia en acción o los resultados provenientes del ejercicio intelectual y su valoración o medida, en términos similares a los empleados para explicar el capital financiero. Representa el valor total de los activos intangibles que posee la empresa en un momento dado del tiempo (se trata de documentos estáticos), igual que en su balance habitual aparece el valor de sus recursos propios o el equivalente financiero de sus activos tangibles netos.

El Capital Intelectual es el resultado de la combinación e interacción de todos los conocimientos que reúne una compañía, las destrezas y experiencias acumuladas de sus miembros, su motivación y compromiso sumado a los procesos, descubrimientos, innovaciones, impacto en el mercado, influencia en la sociedad y en términos de relaciones.

El concepto de Capital Intelectual se ha incorporado en los últimos años tanto al mundo académico como empresarial para definir el conjunto de aportaciones no materiales que en la era de la información se entienden como el principal activo de las empresas del tercer milenio.

Según Brooking (1997), el capital intelectual no es nada nuevo, sino que ha estado presente desde el momento en que el primer vendedor estableció una buena relación con un cliente. Más tarde, se le llamó fondo de comercio. Lo que ha sucedido en el transcurso de las dos últimas décadas es una explosión en determinadas áreas técnicas clave, incluyendo los medios de comunicación, la tecnología de la información y las comunicaciones, que nos han proporcionado nuevas herramientas con las que hemos edificado una economía global.

Muchas de estas herramientas aportan beneficios inmateriales que ahora se dan por descontado, pero que antes no existían, hasta el punto de que la organización no puede funcionar sin ellas. La propiedad de tales herramientas proporciona ventajas competitivas y, por consiguiente, constituyen un activo.

Existen diferencias a la hora de definir el término de capital intelectual, algunos ejemplos de diferentes autores:

Para Brooking, con el término “capital intelectual” se hace referencia a la combinación de activos inmateriales que permiten funcionar a la empresa, dividiéndose en cuatro categorías:

- Activos de mercado: potencial derivado de los bienes inmateriales que guardan relación con el mercado.
- Activos de propiedad intelectual: know-how, secretos de fabricación, copyright, patentes, derechos de diseño, marcas de fábrica y servicios.

-Activos centrados en el individuo: cualificaciones que conforman al hombre y que hacen que sea lo que es.

-Activos de infraestructura: tecnologías, metodologías y procesos que hacen posible el funcionamiento de la organización.

Edvinsson, presenta el Concepto de Capital Intelectual mediante la utilización de la siguiente metáfora: “Una corporación es como un árbol. Hay una parte que es visible (las frutas) y una parte que está oculta (las raíces). Si solamente te preocupas por las frutas, el árbol puede morir. Para que el árbol crezca y continúe dando frutos, será necesario que las raíces estén sanas y nutridas. Esto es válido para las empresas: si sólo nos concentramos en los frutos (los resultados financieros) e ignoramos los valores escondidos, la compañía no subsistirá en el largo plazo”.

Para Edvinsson y Malone el capital intelectual se divide en:

- Capital Humano
- Capital Estructural
- Capital Clientela.
- Capital Organizacional.
- Capital Innovación.
- Capital Proceso

Steward, define el Capital Intelectual como material intelectual, conocimiento, información, propiedad intelectual, experiencia, que puede utilizarse para crear valor. Es fuerza cerebral colectiva. Es difícil de identificar y aún más de distribuir eficazmente. Pero quien lo encuentra y lo explota, triunfa. El mismo autor afirma que en la nueva era, la riqueza es producto del conocimiento. Éste y la información se han convertido en las materias primas fundamentales de la economía y sus productos más importantes. Steward divide el capital intelectual en tres bloques:

- Capital Humano.
- Capital Estructural.
- Capital Cliente.

En definitiva, El Capital Intelectual lo podemos definir como el conjunto de activos intangibles de una organización que, pese a no estar reflejados en los estados contables tradicionales, en la actualidad genera valor o tiene potencial de generarlo en el futuro.

Los conocimientos de las personas clave de la empresa, la satisfacción de los empleados, el know-how de la empresa, la satisfacción de los clientes, etc., son activos que explican buena parte de la valoración que el mercado concede a una organización y que, sin embargo, no son recogidos en el valor contable de la misma.

Está claro que existe un capital que nadie se preocupa por medir y del que nadie informa dentro de la organización, pero que sin lugar a dudas tiene un valor real.

Identificar y Medir el Capital Intelectual (Activos Intangibles) tiene como objeto convertir en visible el activo que genera valor en la organización.

Como sabemos el peso del Capital Intelectual sobre el valor de mercado de una organización es creciente y por lo tanto los esfuerzos se dirigen a medirlo y a gestionarlo.

Como hemos visto, existen diferentes formas de definir el capital intelectual, pero en muchas ocasiones son diferentes formas de ver lo mismo, debido posiblemente a al tipo de empresa, situación...en la que se haya fijado cada autor a la hora de realizar su estudio. A grandes rasgos podríamos decir que para una empresa genérica el capital intelectual, puede dividirse en cuatro categorías:

- Activos de mercado.
- Activos de propiedad intelectual
- Activos centrados en el individuo
- Activos de infraestructura.

A continuación, veremos con detalle cada uno de los 4 campos generales del capital intelectual:

2.1. Activos de mercado:

Los activos de mercado de una organización constituyen el potencial derivado de los bienes inmateriales que guardan relación con el mercado. Entre los numerosos ejemplos, se incluyen las marcas, la clientela y su fidelidad, la repetibilidad del negocio, la reserva de pedidos, los canales de distribución, diversos contratos y acuerdos tales como licencias, franquicias, etc.

Los activos de mercado son importantes porque dan a la empresa una ventaja competitiva en el mercado. Las marcas denotan propiedad e identidad de los productos y servicios. La lealtad de los clientes asegura la repetición de las ventas que, a su vez, se traduce en una saludable reserva de pedidos. Un buen canal de distribución garantiza el servicio a todo el mercado de clientes potenciales y la maximización de los ingresos derivados de las ventas de productos y servicios. Los contratos favorables aseguran un servicio menos caro o garantizado, como la publicidad o las ventas de productos, que da una ventaja a una compañía sobre sus competidores, los cuales puede que no disfruten de privilegios similares.

Los activos de mercado aseguran que los clientes conozcan la identidad de la empresa y lo que hace. Sin embargo, alguna que otra vez una compañía administra mal su estrategia de marketing y crea confusión en el mercado, y cuando los clientes están confusos, no compran. Unas estrategias de posicionamiento eficaces garantizan que cuando un cliente oiga el nombre de una empresa, conciba en su mente la misma idea que la empresa quiere que tenga. Detrás de las campañas promocionales que refuerzan

las estrategias de posicionamiento existen gigantescas sumas de dinero. «En Avis trabajamos más duro», «Intel Inside» (Intel-igencia interior), etc.

A menudo, los activos de mercado constituyen el motivo por el que una empresa es adquirida por una suma muy superior a su valor contable. Eso sucede cuando unos terceros se dan cuenta de que una sociedad posee unos activos de mercado que no están siendo explotados al máximo y que, con otra estrategia o un equipo directivo diferente, serían capaces de generar una mayor riqueza a partir de unos activos infraexplotados.

Es probable que la marca sea el activo de mercado más evidente que la mayoría de nosotros conocemos. Entre otros muchos ejemplos podríamos citar a Coca-Cola, Microsoft, IBM, Mercedes, Yamaha y Ferrari. El rápido desarrollo de las comunicaciones y de la tecnología informática ha tenido un efecto homogeneizador en los mercados mundiales, permitiendo emprender estrategias globales de marca a las empresas. Estas estrategias ofrecen a las compañías la posibilidad de adaptar los productos y los servicios a los mercados locales.

Las marcas actúan sobre los clientes a modo de poderosos recordatorios, y determinan la compra de los productos y servicios de una empresa con preferencia sobre los de otra. Consideremos dos marcas, A y B, de las que A es un 10% más cara que B. El contenido del producto puede ser idéntico y haber salido, incluso, de la misma línea de producción. La marca A es la dominante y posee una mayor participación de mercado y fidelidad de la clientela. El incremento de ingresos de la empresa que vende la marca A puede atribuirse al valor añadido de la marca. La marca es un activo inmaterial.

Existen varios tipos de marcas, y todos ellos son activos de mercado, las marcas de producto, de servicio, corporativas...

2.2. Activos de propiedad intelectual:

Los activos de propiedad intelectual (PI) incluyen el know-how, los secretos de fabricación, el copyright, las patentes y diversos derechos de diseño, así como también las marcas de fábrica y de servicios. Algunas empresas registran miles de patentes cada año, muchas de las cuales no se explotan en el mercado

La propiedad intelectual es el mecanismo legal destinado a la protección de innumerables activos corporativos. Los nuevos inventos, que luego se traducirán en productos, o sus componentes se pueden proteger mediante una o más patentes. Las patentes son muy valiosas, ya que dan al propietario el monopolio sobre la invención patentada durante un período de tiempo, que generalmente es de 17 a 20 años, aunque dicho período varía de un país a otro, pero sus características generales suelen ser siempre las mismas y se describen a continuación.

2.2.1 Patente:

Una patente es un derecho de propiedad que el estado otorga a su inventor. Se trata de un derecho exclusivo, lo que significa que el propietario tiene un monopolio durante un cierto período de tiempo, así como la facultad de excluir a terceros de la fabricación, copia o venta del invento. Para que se otorgue una patente, el invento debe ser revelado o puesto a la disposición del dominio público. Eso tiene la ventaja de proteger el invento con una señal de stop, definiendo claramente las características del mismo, aunque también tiene una desventaja: la publicación pone fin al secreto.

La propiedad de una patente puede ser muy valiosa, pero sólo si el propietario es activo, no pasivo. Conviene dejar constancia de que una patente es un derecho y que el propietario, como tal, debe reivindicarlo y hacerlo valer, ya que, de lo contrario, los terceros pueden infringirlo impunemente. Ante nuevos productos, hay veces en que las organizaciones prefieren proteger el proyecto con múltiples patentes, una para cada componente o parte -es lo que se conoce como thicket-. La cámara Kodak instamatic, por ejemplo, fue protegida con un thicket de patentes, compuesto por más de cien registros individuales, dificultando, así, extremadamente que los competidores de Kodak pudieran copiarla.

En el caso de que una empresa elija la concesión de licencias a otras empresas sobre su invento, los ingresos generados por los contratos de licencias constituyen un activo de mercado, tal y como se ha explicado en el capítulo anterior. Para que tenga valor, la patente se debe explotar y defender, y las organizaciones que no persiguen las infracciones de sus patentes no sólo dejan escapar el dinero correspondiente a los royalties no percibidos, sino que además están devaluando sus propios activos de propiedad intelectual. Los cínicos dirían que el valor de una patente equivale estrictamente a la cantidad de dinero que su propietario está dispuesto a gastar para defenderla, y hasta cierto punto tienen razón: se invierten sumas astronómicas en la protección de patentes valiosas. En realidad, una patente en sí misma no tiene ningún valor o utilidad.

Los inventores altruistas pueden optar por no patentar sus inventos, sino por ponerlos a la disposición del dominio público y compartirlos con cualquiera que esté interesado en ellos, aunque, en ocasiones, esa buena acción produce el efecto contrario, ya que, sin la existencia de un monopolio garantizado, las empresas quizás no inviertan en la comercialización de un invento, puesto que se arriesgan a perder su inversión frente a un competidor más potente. Ése fue, supuestamente, el caso de la penicilina, cuyo descubridor, Alexander Fleming, eligió no patentarla, retrasando así su introducción en el mercado como un fármaco, porque las compañías se resistieron a invertir en su manufacturación.

La propiedad de una cartera de patentes sólo es un activo si se gestiona adecuadamente. Es posible que con una patente se pretenda impedir que un competidor introduzca un nuevo producto en el mercado, aunque nunca se utilice en tal sentido, y también puede darse el caso de que se opte por la patente con el fin de proteger la inversión realizada en la comercialización de un invento, como por ejemplo un fármaco. En ambas hipótesis, para que la patente tenga valor, las infracciones deben denunciarse indefectiblemente.

Las patentes también pueden sumir a una organización en una falsa sensación de seguridad, cuando lo cierto es que los ingresos derivados de una patente cesan en el momento del vencimiento del monopolio, es decir, cuando ya es lícito copiar el invento. Las patentes son activos potencialmente muy valiosos, siempre, claro está, que se administren como es debido.

2.2.2 Copyrights:

Los copyrights protegen la expresión de una idea, no la idea en sí misma. La protección se inicia cuando dicha expresión se expone de alguna forma tangible, como por ejemplo por medio de la escritura. En algunos países, como en el caso de EE.UU., los copyrights se pueden registrar. La duración de la protección que otorga un copyright varía de un país a otro, pero en general se prolonga hasta cinco años después del fallecimiento del autor.

Habitualmente, se protegen con un copyright las obras literarias, las cinematográficas, las coreografías, las obras pictóricas y escultóricas, los diseños gráficos y las obras musicales, aunque el software informático también se puede proteger mediante este mecanismo legal.

El copyright es un activo, ya que las obras mencionadas en el párrafo anterior se pueden vender, distribuir o licenciar, generando un beneficio para su propietario. Entre los innumerables ejemplos, figuran los libros, cuyo autor puede autorizar a una editorial para que publique, comercialice y venda la obra a cambio de unos honorarios de royalty.

2.2.3 Diseños:

La protección de diseños varía de un país a otro, de manera que es muy importante conocer bien la situación en el caso de las ventas internacionales. Cada país puede otorgar un tipo distinto de protección. En el Reino Unido, por ejemplo, los diseños se pueden proteger de dos formas: diseños registrados y derechos de diseño. Un diseño registrado, o patente de diseño, concede un monopolio con relación al aspecto exterior de un artículo o de un juego de artículos manufacturados a los que se ha aplicado el diseño -protege el carácter novedoso de los diseños que llaman la atención por su apariencia externa-, mientras que un derecho de diseño protege el diseño o la forma original de un artículo y confiere a su propietario la facultad de evitar que un tercero pueda copiarlo.

2.2.4 Marcas de fábrica:

Una marca de fábrica es una marca registrada y asociada a una empresa o a sus productos, que los distingue de los que son propiedad de terceros. La marca puede ser una palabra, como por ejemplo un nombre, un rótulo escrito con caracteres tipográficos estilizados, una fotografía, un dibujo, un logotipo o una combinación de distintos elementos. Los derechos exclusivos sobre las marcas de fábrica se consiguen mediante

el uso continuado y se pueden registrar en la oficina de patentes. Las marcas de fábrica se usan para proteger marcas comerciales y pueden convertirse en activos muy valiosos que perduren durante mucho tiempo, aumentando de valor en el transcurso de los años.

2.2.5 Marcas de servicio:

Las marcas de servicio son similares a las marcas de fábrica, excepto en que se usan para diferenciar los servicios de una empresa de los de otra. Al igual que las marcas de fábrica, las de servicio se pueden registrar, confiriendo derechos exclusivos a quienes las han registrado y las utilizan de un modo continuado.

Un secreto de fabricación es una parte de información que no ha sido desvelada y que, por lo tanto, no se conoce en el ámbito mercantil. Se puede tratar de un invento sin patentar, de una serie de datos, de un nuevo invento, de un procedimiento, etc. Los secretos de fabricación se protegen mediante acuerdos de confidencialidad o de no publicación, en los que suele constar el período de vigencia del convenio y las condiciones bajo las que debe mantenerse el secreto.

Hay veces en que las empresas optan por mantener como secreto de fabricación una fórmula o un procedimiento, para evitar su publicación por medio de una patente. Para determinar si constituye una protección más eficaz el secreto de fabricación o la patente, hay que comparar dos riesgos: el que supone la infracción o la amenaza de la patente con el de la publicidad del secreto.

2.2.6 Know-how:

El know-how consiste en todo el acervo de conocimientos que posee un individuo sobre un tema determinado. Algunos conocimientos son relativamente fáciles de explicar (cómo rellenar una orden de pedido), mientras que otros pueden ser mucho más profundos (cómo diseñar las alas de un avión).

También pueden ser tácitos, es decir, difíciles de expresar, como en el caso de definir el aroma de un buen vino o la consistencia de una nueva margarina destinada a la producción en masa. Los investigadores de inteligencia artificial se han dedicado a estudiar durante algún tiempo innumerables cuestiones relacionadas con la representación computerizada de todas las formas del conocimiento, y aunque existen algunos sistemas informáticos que hacen gala de una extraordinaria capacidad para el «aprendizaje» de conocimientos en diversas aplicaciones, el know-how sigue siendo propiedad del ser humano.

La realización de auditorias de propiedad intelectual no es algo que se haya instituido recientemente, ya que la mayoría de las empresas necesitan conocer a la perfección sus patentes y sus diseños para poder protegerlos adecuadamente. Sin embargo, en la mayor parte de las corporaciones el departamento de propiedad intelectual tiene una función protectora y no actúa con un enfoque proactivo a partir de una perspectiva empresarial.

Al fin y al cabo, saber que somos propietarios de una patente no nos servirá de mucho si eso no va acompañado de la información relativa a su potencial. En este sentido, es conveniente analizar los diversos aspectos que conforman una patente, como por ejemplo la recuperación de la inversión, el potencial comercial, las ventajas competitivas, etc. Es importante resaltar que los activos de propiedad intelectual no sólo deben considerarse desde su perspectiva legal, sino que además deberían reflejar esa *raison d'être*.

Las patentes tienen una especial importancia cuando están estrechamente ligadas a los productos, puesto que, en este caso, los protegen de los terceros que pudieran tener la intención de copiar el invento.

Por su parte, el copyright o derecho de autor protege la palabra escrita y es el mecanismo más comúnmente utilizado para la protección de libros, composiciones musicales y software informático.

Los activos de mercado, como por ejemplo las marcas comerciales, están protegidos mediante marcas de fábrica y de servicios. Y por último, los secretos de fabricación se protegen a través de acuerdos de no divulgación, lo que significa que la parte a la que le ha sido confiado el secreto acuerda no revelado a nadie más, exceptuando los terceros expresamente identificados en el acuerdo de no divulgación. Sea como fuere, la mejor manera de guardar un secreto de fabricación consiste en no revelado a nadie. La fórmula de la Coca-Cola quizá sea el secreto de fabricación más destacado y más bien guardado de todos los tiempos. Al parecer, lo comparten dos personas, ¡y cada una de ellas sólo conoce la mitad de la fórmula!

2.2.7 Generación y crecimiento de los activos de propiedad intelectual

La investigación y el desarrollo ha sido, desde hace mucho tiempo, el método más popular de generación de todas las formas de propiedad intelectual y, sobre todo, de know-how. La cuestión más importante que hay que considerar es cómo hacer el seguimiento del know-how generado mediante el I+D y el equilibrio entre patente y revelación, por una parte, y de los secretos de fabricación con un menor grado de protección, por otra.

Las empresas que tradicionalmente generaban ingresos con productos cuya ventaja competitiva se protegía por medio de una patente, en la actualidad están reconsiderando su situación. Si el método utilizado para generar ingresos es la prestación de servicios, las patentes serán menos valiosas que el know-how. Ya hemos hablado de las dificultades que plantea la identificación y el registro del know-how, y éste será precisamente el principal desafío que tendrán que afrontar las empresas del tercer milenio.

Los activos de propiedad intelectual se pueden incrementar mediante la investigación y el desarrollo o por adquisición. Tal y como ya hemos dicho anteriormente, la compra de propiedad intelectual mediante contratos de licencia es otra de las alternativas que todos los directores de investigación o desarrollo deberían tener en cuenta.

2.3. Activos centrados en el individuo

Los activos centrados en el individuo comprenden la pericia cognitiva, la capacidad creativa, la habilidad para resolver problemas, el liderazgo y la capacidad empresarial y de gestión encarnados en los empleados de la organización. También incluyen los datos psicométricos y los indicadores que permiten conocer, más o menos aproximadamente, cuál sería su comportamiento ante determinadas situaciones, como por ejemplo en un equipo de trabajo o bajo tensión.

Una de las responsabilidades de un buen director consiste en asegurar que cada «activo» humano tenga oportunidades de acceso a los mecanismos que permiten al empleado desarrollar al máximo su potencial dentro de la organización.

Los activos centrados en el individuo son aquellas cualificaciones que conforman al hombre y que hacen que sea lo que es. Puede parecer una tontería preguntar por qué son importantes las personas, pero vale la pena reflexionar un poco sobre ello. No existe ningún negocio que pueda funcionar sin un mínimo de una persona. Sin embargo, a diferencia de los activos de mercado, de propiedad intelectual y de infraestructura, los que se centran en el individuo no pueden ser propiedad de la empresa. Eso debería ser suficiente como para pensar que reciben un tratamiento especial, aunque, por desgracia, a menudo no es así.

Es caro contratar, formar y sustentar a las personas humanas, los individuos tienen el derecho a dejar el empleo, a enfermar, a salir de vacaciones y, en general, a poner en peligro su vida y lesionarse durante la práctica de una amplia gama de aficiones y pasatiempos.

Cuando aumenta su nivel de competencia y sobresalen en su trabajo, aprenden más y se hacen más valiosos, pero los conocimientos encerrados en la mente del individuo sólo le pertenecen a él y no a la empresa. De ahí que sea tan importante comprender y conocer a fondo las técnicas, los conocimientos y la pericia de cada individuo para saber el cómo y el porqué de su valía y qué papel debería jugar en el seno de la organización.

Para la empresa, la asignación óptima de los puestos de trabajo es fundamental y su objetivo no es otro sino el de obtener el máximo beneficio de los empleados, lo que debe equilibrarse por medio de la compensación -monetaria, profesional, de desarrollo personal y de oportunidades-. Pero hacer bien todo eso, lleva tiempo.

El mercado está cambiando más deprisa hoy que nunca, y está llamado a ser muchísimo más dinámico que antes. Internet ha revolucionado el mundo de las comunicaciones, que se están extendiendo por todo el planeta, han hecho que los clientes estén mejor informados que nunca acerca de los productos y servicios que compran.

Actualmente, no sólo tienen en cuenta su propia salud al comprar un producto, sino que también se preocupan de cómo está hecho, de quién lo ha hecho y del impacto que tienen sobre el medio ambiente los métodos de fabricación utilizados.

Así pues, ¿cuál es el impacto de un mercado en continuo cambio sobre nuestros empleos? Según la noción tradicional de empleo, las empresas solicitan, a través de una inserción en cualquier medio de comunicación, una serie de cualificaciones y experiencia profesionales, que, en su conjunto, integran un cargo o un empleo específico, y luego juzgan el rendimiento de cada candidato empleado a tenor de aquella relación de condiciones requeridas, pongamos por caso, dos veces al año.

Eso estaba bien cuando el «empleo» era estático, pero tanto hoy en día como en el futuro, puede suceder, y de hecho sucede, que en el momento en que el empleado ingrese en la empresa, la demanda del mercado haya cambiado, de tal modo que el empleo para el que fue contratado, o ha desaparecido o se ha modificado. En tal caso, es posible que el nuevo empleado no sea apto para el desempeño del nuevo empleo.

De niños nos enseñaron a respetar a nuestros mayores y superiores y a aspirar a llegar hasta lo más alto. Muchas veces nos referimos a nuestros compañeros y amigos diciendo que tienen un «empleo francamente bueno». Sin embargo, tal y como se a podido constatar durante las recesiones de las décadas de los noventa, o la crisis en la que vivimos hoy en día, los buenos empleos con sus buenos salarios, coches y privilegios se pueden desvanecer en un santiamén.

En el transcurso de las tres décadas anteriores, muchos empleados tenían in mente un deseo desmedido de llegar hasta la cumbre, pero lo cierto es que a pesar de que un buen número de ellos fueron ascendidos, no incrementaron su valor para la organización -sólo su coste- Y cuando llegaron los tiempos difíciles y la organización tuvo que sopesar la valía de sus empleados, éstos tuvieron que marcharse.

La destitución de mandos intermedios también es el reflejo de un cambio en la cultura global de las organizaciones, es decir, el paso del autoritarismo a la participación. Los mandos intermedios desaceleraron o incluso llegaron a bloquear esa transición necesaria. Representaban el viejo estilo. Ahora, los empleados tienen que basar su línea de actividad en seguir adelante, no en ascender, y deben saber-y entender- hacia dónde se mueve el mercado y, consiguientemente, la empresa. Tienen que ser capaces de descubrir cuál es la mejor manera de contribuir a que la organización satisfaga las necesidades del mercado.

Para seguir siendo competitivas, las organizaciones deben estar en situación de responder a las necesidades del mercado, y eso significa que los productos y servicios también deben ser capaces de soportar el tirón. Una buena parte de las entregas realizadas por las empresas del tercer milenio consistirán en productos y servicios aportados por sus propios empleados y colaboradores. Quienes ayuden a la organización a satisfacer las necesidades del cliente se convertirán en valiosos activos y, por el contrario, la valía de quienes no lo hagan, disminuirá rápidamente.

Los activos humanos valiosos son aquellos que apoyan a la organización y responden al tirón del mercado. Cuando la empresa pierde la sintonía con su mercado y el tirón

disminuye, los activos humanos más valiosos son los capaces de generar nuevas estrategias, productos, servicios y tecnologías con las que propinar un buen empujón al mercado y resituarse.

2.3.1 Pensar en el individuo:

Existen muchas formas de pensar en el individuo cuando se intenta determinar su valor, tanto actual como potencial para la organización. Nos referiremos a estos distintos enfoques como «aspectos». Podríamos pasar muchísimo tiempo intentando diseñar un conjunto de aspectos comunes, capaz de satisfacer las necesidades de todas las organizaciones, pero éste no es nuestro propósito. Por ahora, nos limitaremos a perfilar el conjunto básico que permita, a quienes estén involucrados en la gestión del capital intelectual, iniciar el proceso de auditoría y diseñar nuevos aspectos para añadir a su taxonomía y poder adaptar a sus respectivos negocios. Recomendamos empezar por las categorías que se relacionan a continuación y que se amplían más adelante.

- . Educación.
- . Cualificaciones profesionales.
- . Conocimientos técnicos asociados con el trabajo.
- . Evaluación y psicometría ocupacionales.
- . Competencias asociadas con el trabajo.

Hay que recalcar que los aspectos del individuo que son interesantes para la organización varían de una empresa a otra y de una época a otra. Además, las personas se desarrollan y cambian, no sólo como resultado de la educación y de la adquisición de nuevos conocimientos y de nuevas técnicas, sino también porque envejecen y adquieren más experiencia, y su personalidad puede modificarse ligeramente como el fruto de sus experiencias vitales. Eso quiere decir que cualquier ejercicio de auditoría en la gestión de activos centrados en el individuo tiene que ser continuado.

-El término educación hace referencia a la educación formal que toda persona debería haber recibido en un centro escolar entre los cuatro y los dieciséis o dieciocho años, y no debe confundirse con las cualificaciones profesionales que se tratarán más adelante. La educación no prepara al individuo para realizar un trabajo determinado. Veamos algunos ejemplos de educación:

- . Todos los métodos de comunicación a través del lenguaje.
- . Matemáticas.
- . Física.
- . Química.
- . Historia.
- . Geografía.
- . Resolución de problemas.
- . Actividades artísticas y creativas.
- . Socialización básica.

La educación entendida en este sentido constituye los cimientos sobre los que poder edificar otros aspectos del individuo, pero su objetivo prioritario no suele ser profesional.

-Orientación ocupacional:

La orientación profesional u ocupacional ayuda tanto al empleado como al empresario a decidir cuál es el tipo de crecimiento y desarrollo personal que mejor se adapta a cada individuo. Una vez más, recalcamos la necesidad de utilizar una gama de test lo más amplia posible, ya que de lo que se trata es de aumentar las posibilidades del individuo y no de limitarlas.

-Cualificaciones profesionales

Las cualificaciones profesionales son una buena fuente de enriquecimiento para los empleados. Las organizaciones deberían sopesar los costes de desarrollo y mantenimiento de una fuerza de trabajo rica en conocimientos frente a los riesgos asociados con la rotación del personal para adquirir nuevas técnicas. Los representantes de las empresas del tercer milenio deberán estar siempre en la cresta de la ola por lo que se refiere a las innovaciones en la práctica del sector, y una forma de conseguirlo es promocionando las cualificaciones profesionales.

-Conocimientos y competencias asociados con el trabajo:

Los conocimientos y las competencias asociados con el trabajo se acumulan y desarrollan a lo largo del tiempo mediante el desempeño esmerado y eficaz de un empleo tras otro.

En ocasiones, las grandes compañías tienen políticas especiales para promover el cambio de empleo cada tres años de una proporción significativa de su fuerza de trabajo, y es interesante observar cómo los empleados de estas empresas dan la impresión de ser «novatos en su nuevo puesto» y afrontan los nuevos problemas con el entusiasmo característico de los recién llegados.

Uno de los problemas que plantean los conocimientos y las competencias asociadas al empleo es que el empleado se convierte en un factor valioso no sólo para el empresario sino también para los competidores. El reto consiste en saber equilibrar el crecimiento de los conocimientos y las competencias con la gestión de riesgos.

Lógicamente, uno de los métodos para conseguirlo consistirá en intentar captar esos activos de valor para que no sean atribuibles exclusivamente a un número reducido de individuos en la organización, para lograrlo se tienen diferentes vías:

-Formación:

La formación es otra forma de divulgación entre toda la plantilla de la empresa de los conocimientos que poseen unos pocos empleados. Sería aconsejable, que el

intercambio de los conocimientos se realizara a través de sesiones informales de aprendizaje

-Investigación y desarrollo:

El I+D es una de las formas principales de fomentar la evolución y el crecimiento personal y profesional de los empleados con una sólida formación. El desafío consiste en separar el conocimiento del ser humano, y diseminado entre los compañeros a quienes pueda resultar beneficioso. Para tener la seguridad de que el desarrollo de la propiedad intelectual, incluyendo el know-how, contribuye a la consecución de los objetivos corporativos, habría que analizar la relación que existe entre investigación y desarrollo, por una parte, y estrategia corporativa, por otra.

Las cualificaciones profesionales se basan en lo que el individuo realiza en su lugar de trabajo, y le permiten demostrar que comprende y domina las técnicas y los conocimientos necesarios para hacer bien su tarea. Estas técnicas y estos conocimientos se pueden verificar de muy diversas maneras, desde el examen hasta la evaluación continua. Las cualificaciones profesionales se pueden adquirir en una gran variedad de campos, entre los que se incluyen los siguientes:

- . Viajes.
- . Informática.
- . Decoración.
- . Dirección.
- . Ingeniería mecánica.
- . Comercio al por menor.
- . Administración.
-

Los conocimientos técnicos asociados con el trabajo son aquellos que, a menudo, desempeñan una función de comprensión y ejecución de una tarea en un área determinada. Comprenden tres tipos de conocimientos: tácitos, explícitos e implícitos.

Conocimientos tácitos

Los conocimientos tácitos son aquellos que existen y pueden ser utilizados por los individuos, pero que resulta extremadamente difícil explicados, tanto oralmente como por escrito. Cuando los «registradores de conocimientos» trabajan con individuos que poseen un nivel muy elevado de conocimientos tácitos, las primeras preguntas relacionadas con su pericia especial suelen tener una respuesta característica: «Bueno, simplemente lo hago», acompañada de una mirada no exenta de un cierto asombro.

Cuando resulta difícil documentar y grabar los conocimientos tácitos -es decir, siempre-, es esencial que la organización sepa quién los posee y se asegure de tratado como un activo muy valioso, puesto que en realidad lo es. Esta clase de activos siempre están muy solicitados por los competidores, y si no se nutren con regularidad, pueden desvanecerse.

Conocimientos explícitos

Los conocimientos explícitos se pueden documentar por escrito. Están bien organizados en el cerebro del individuo y también se pueden escribir en forma de libros, manuales, procedimientos, etc. Entre los ejemplos de conocimientos explícitos se incluye el manual operativo de una franquicia, ya que todos los conocimientos operativos relacionados con ella tienen que figurar por escrito y se deben entregar al franquiciado, inexcusablemente.

Conocimientos implícitos

Los conocimientos implícitos son aquellos que están ocultos en los procedimientos operativos, en los métodos e incluso en la cultura corporativa de la empresa, y, dado que están ocultos, el aprendiz o principiante tiene problemas para identificarlos y, por consiguiente, aprenderlos.

Los individuos que poseen este tipo de conocimientos están considerados como verdaderos expertos. A ojos de los inexpertos, parecen tener magia en los dedos y conocer todo tipo de trucos ingeniosos, atajos y fórmulas magistrales para hacer su trabajo. Se trata de esos colaboradores a los que siempre se recurre cuando fallan los métodos tradicionales.

Identificar y transferir esta clase de conocimientos de una persona a otra puede ser muy difícil, ya que, con relativa frecuencia, estos individuos son incapaces de explicar por qué saben que un determinado procedimiento va a dar resultados. Trabajar con expertos para recopilar y documentar este tipo de conocimientos es lo que se conoce como registro de conocimientos.

Es una técnica utilizada a partir de principios de los años ochenta y cuyo objetivo consiste en compilar conocimientos expertos para usados, posteriormente, en la creación de sistemas expertos. Los sistemas expertos son sistemas informáticos que emulan los conocimientos y las técnicas de resolución de problemas de un ser humano experto. Pero la base está en que los empleados ricos en conocimientos añaden valor a la empresa

Sistemas expertos

Los sistemas expertos se han desarrollado durante más de veinte años, y tienden a ser muy eficaces cuando el espacio del problema, o ámbito, está limitado y bien definido.

Por ejemplo, elegir una línea de investigación determinada, cuando se trata de diagnosticar fallos en la vía férrea, en cuyo caso es posible levantar un muro alrededor de ese ámbito espacial y aislarlo.

En cambio, diseñar un sistema experto para organizar el personal de vuelo de unas líneas aéreas resulta mucho más difícil, puesto que el problema se halla sometido a un sinnúmero de restricciones, muchas de ellas externas, de manera que construir un muro a su alrededor, para aislarlo, es muchísimo más complicado.

Sin embargo, los sistemas expertos son de un gran interés para quienes intentan identificar y hacer extensivos los conocimientos técnicos y la pericia a toda la fuerza de trabajo. Aunque muchas clases de conocimientos son, hoy por hoy, inadecuadas para los sistemas expertos y deberían permanecer en el ámbito de la investigación, también existen numerosas aplicaciones apropiadas para este tipo de sistemas.

2.3.2 Desarrollo orgánico frente a desarrollo inorgánico:

El desarrollo orgánico de las competencias exige una estrecha colaboración entre el empleado y la compañía, de tal manera que aquél acepta formarse para adquirir una competencia requerida por ésta. El modo en que eso se manifieste en los programas corporativos de formación variará de una a otra organización. Existen dos requisitos indispensables para el éxito de este enfoque:

1. La empresa informa al empleado acerca del contenido de los objetivos corporativos, para que pueda tomar una decisión fundada sobre la inversión o no de recursos personales en la adquisición de las nuevas competencias. Y los empleados tienen que conocer el destino de la acción (sería absurdo planificar un viaje sin saber adónde vamos).

2. El empleado debe responsabilizarse del desarrollo de un conjunto de competencias y ser consciente de que la organización le exigirá su devolución. Por contrapartida, las competencias se convierten en bazas importantes que pueden utilizarse al negociar una remuneración.

El desarrollo inorgánico de las competencias asociadas con el trabajo tiene lugar cuando éstas se adquieren fuera de la empresa, lo cual puede ser aconsejable en determinadas circunstancias.

Por ejemplo, cuando se trata de una competencia a corto plazo o altamente especializada, como en el caso del uso tradicional de servicios profesionales o de la necesidad de contar con la colaboración de un individuo que posee un conocimiento técnico especial.

Cuando la necesidad es a largo plazo, la organización tiene que sopesar el riesgo de contratar un nuevo empleado y el tiempo que tardará en asimilar su cultura corporativa para estar en disposición de rendir al máximo, en comparación con la curva de aprendizaje del desarrollo orgánico.

Motivación y habilitación:

John F. Kennedy convulsionó a toda su nación cuando dijo: «No preguntéis lo que vuestro país puede hacer por vosotros, sino lo que vosotros podéis hacer por vuestro país». Los empleados quizá deberían hacerse la misma pregunta a sí mismos respecto a su empresa. Sin duda alguna, para aceptar la realidad de las compañías equipadas para operar en el tercer milenio deberá producirse un cambio de mentalidad en la fuerza de trabajo, y quienes consigan superar la transición se verán recompensados en términos de

motivación y habilitación, incrementando así su valor para la organización. En realidad, las empresas necesitan más a sus empleados valiosos, que éstos a aquéllas.

2.3.3 Aprendizaje autogestionado

En el tercer milenio, el conocimiento será el activo más importante que podamos tener a lo largo de la vida, y deberíamos dedicar una proporción considerable de nuestro tiempo a su cuidado, y eso teniendo en cuenta que la mayoría de nosotros gastamos más en la conservación de las prendas de vestir o el mantenimiento del automóvil que en educación, formación y adquisición de nuevos conocimientos.

La mentalidad que ha presidido el segundo milenio ha hecho recaer sobre otras personas la responsabilidad de planificar y costear nuestro desarrollo personal -padres, sistema educativo, Estado, empresario-. Recientemente, una potentísima compañía de EE. UU. hizo público que pagaba una media de cinco días anuales por empleado en el desarrollo y la formación del personal. Eso no basta. Los métodos de enseñanza convencionales son demasiado caros para empresas como para realizar una inversión de entre treinta y sesenta días al año. Afortunadamente, en el tercer milenio tendremos acceso a una gama fenomenal de mecanismos de aprendizaje sin necesidad de salir de casa, es decir, vía Internet, a través de la TV y del ordenador. Podremos confeccionar a medida nuestros propios programas de aprendizaje autogestionado, y la cantidad de conocimientos que seamos capaces de absorber sólo estará limitada por nuestra propia voluntad. Con todo el aprendizaje autogestionado no tiene por qué ser una experiencia solitaria, sino que resulta mucho más enriquecedora si se comparte con la organización, la cual puede aconsejar y retroalimentar al empleado.

2.3.4 Oriente frente a Occidente: una actitud respecto al empleado

En su libro *Made in Japan*; Akio Morita & Sony, Akio Morita, uno de los fundadores de Sony, comenta las diferencias filosóficas existentes entre Japón y Occidente por lo que se refiere a la forma de actuar ante un empleado que no rinde en su trabajo.

En EE.UU., se le considera como un fracasado -un error- y se le despide, mientras que en Japón, es al director al que se considera como un fracasado y, acto seguido, se busca el empleo apropiado para el empleado en la organización.

Esta diferencia también se refleja en las inversiones que realiza Japón en sus empleados. Lo hace de por vida, desarrollando estrategias de gran alcance que le proporcionan el espacio necesario para desarrollar a sus empleados en armonía con sus políticas. Este compromiso a largo plazo, tanto respecto a los empleados como a las estrategias, constituye uno de los principales puntos fuertes que han permitido a Japón convertirse en un líder del sector industrial en los años setenta y ochenta.

En Occidente, tendemos a ser muchísimo más reactivos ante el ciclo «festín-hambre»: contratamos cuando las cosas van bien y despedimos cuando van mal. Contratar, formar, absorber en la cultura de la empresa y, luego, despedir, supone el

despilfarro de ingentes sumas de dinero. Para comprender la naturaleza de los activos centrados en el individuo en el seno de la organización, es necesario examinar los distintos aspectos que conforman al empleado.

2.3.5 Gestión de los activos centrados en el individuo:

Hemos hablado de los diferentes aspectos desde los que se puede contemplar al individuo y de lo complicadísimo que puede llegar a ser. A menudo, el proceso de gestión se alimenta a través de tres vías: análisis de igual a igual, análisis del director y análisis del empleado. Este método está diseñado para crear una relación abierta entre el individuo y su director, ya que fomenta la rehabilitación del primero. Por otro lado, favorece el conocimiento, por parte del empleado, de los objetivos de la organización, así como de dónde y de qué manera podría contribuir al máximo en la positiva consecución de aquellos fines para el mutuo provecho.

Los conocimientos técnicos y la pericia, que tradicionalmente se han considerado como una materia propia de los departamentos de recursos humanos, tienen que hacerse extensivos a toda la empresa o, como alternativa, reconsiderar la función del profesional de recursos humanos dentro de la compañía, orientándola hacia el apoyo de las necesidades de los gerentes de línea.

Los profesionales de recursos humanos del tercer milenio tendrán que ser capaces de visualizar la organización como una entidad dinámica y de buscar nuevas vías de apoyo a dirección, para comprender cuál es la naturaleza de los activos centrados en el individuo de que ya disponen en la compañía, saber desarrollados con vistas al futuro e identificar las piezas que faltan del rompecabezas.

La última pregunta, y también la más importante, es: ¿se pueden conseguir los objetivos corporativos con los activos centrados en el individuo? Muchas organizaciones son incapaces de responder a esta cuestión, porque en realidad no comprenden cuál es la naturaleza de los empleados a los que pagan cada mes y, en ocasiones, ni siquiera los fines empresariales.

Parecería absurdo crear una compañía dedicada al transporte internacional con bicicletas, carretillas y dos camiones, o planificar la compra de un edificio sin tener dinero para cubrir los gastos de electricidad o de mantenimiento, y aun así, es un comportamiento que se da en más de una empresa. No existe ninguna organización que pueda vanagloriarse de tener los recursos humanos apropiados en el momento justo y con un aprovechamiento óptimo de su nivel de pericia.

2.3.6 Crecimiento de los activos centrados en el individuo

El desarrollo del individuo se puede fomentar de diversas maneras, tales como la educación, la formación, la experiencia en la realización de un trabajo y a través del proceso de conocimiento y sensibilidad ante el mundo exterior.

Desde la perspectiva del individuo, el crecimiento es fundamental para poder aspirar a tener un empleo de por vida, y de ahí que la inversión continuada en la evolución personal y profesional de los empleados sea un objetivo de la máxima prioridad.

Todavía son muchos los que consideran la educación como un privilegio, y eso quizá sea debido a que no todo el mundo puede disponer de tiempo para asistir a clase y de dinero para pagar las matrículas, las mensualidades y los demás gastos de escolaridad. Una buena solución podría consistir en conceder un número determinado de «días sabáticos» a los empleados (entre cinco y diez al año, por ejemplo), para que pudieran destinados a la realización de diferentes actividades.

Asistir a cursos de formación y a conferencias o escribir un artículo para un periódico podrían ser motivos excelentes para emplear estos días. En todo caso, la forma más adecuada de ocupar el tiempo siempre se debería decidir de común acuerdo entre el empleado y la gerencia de la empresa. La clave está en usarlos para el beneficio mutuo.

Por otro lado, pagar por la educación siempre es un problema, y algunos sólo están dispuestos a hacerlo cuando existe un factor de éxito preestablecido, como por ejemplo superar un examen o publicar un artículo.

2.4. Activos de infraestructura

Los activos de infraestructura son aquellas tecnologías, metodologías y procesos que hacen posible el funcionamiento de la organización. Entre otros muchos ejemplos, se incluye la cultura corporativa, las metodologías para el cálculo de riesgos, los métodos de dirección de una fuerza de ventas, la estructura financiera, las bases de datos de información sobre el mercado o los clientes y los sistemas de comunicación, tales como el e-mail y los sistemas de teleconferencia.

Es decir, básicamente, los elementos que definen la forma de trabajo de la organización. Pero no estamos hablando del valor de los tangibles que integran el sistema informático, pongamos por caso, sino del modo en el que la organización usa dicho sistema.

Un buen ejemplo lo tenemos en Internet. El uso de Internet es libre y, además, es algo que no pertenece a nadie. Por lo tanto, no aparecerá reflejado en el balance de situación de ninguna empresa. Sin embargo, la habilidad para vender productos a través de Internet proporciona un canal de distribución a la compañía y, por consiguiente, es un activo.

Este tipo de activos es peculiar de cada negocio y el valor que tengan para la organización sólo podrá asignarse a través de un estudio económico. Por desgracia, la adquisición de activos de infraestructura es, a menudo, el resultado de alguna crisis, considerándose como un mal necesario en lugar de la estructura que fortalece y da eficacia a la organización.

Los activos de infraestructura son importantes porque aportan orden, seguridad, corrección y calidad a la organización. También proporcionan un contexto para que los empleados de la empresa trabajen y se comuniquen entre sí.

Los activos de infraestructura constituyen el esqueleto y el «adhesivo» de la organización, fortaleciendo la empresa y creando una relación estrecha y coherente entre los individuos y sus procesos. Sin una infraestructura sólida, las compañías entregan productos y prestan servicios de escasa calidad, y, a menudo, los empleados se desaniman y acaban inmersos en un mar de confusiones.

La infraestructura corporativa se compone de los elementos siguientes:

- . Filosofía de gestión.
- . Cultura corporativa.
- . Procesos de gestión.
- . Sistemas de tecnología de la información.

2.4.1 Filosofía de gestión:

La filosofía de gestión es la forma en la que los líderes de la compañía reflexionan acerca de su organización y de sus empleados, y tiene un efecto de primerísimo orden sobre la cultura corporativa. Las filosofías de gestión cambian con el paso del tiempo y son un fiel reflejo de los estilos de dirección y de motivación de empleados.

La filosofía de gestión de la empresa puede estar hecha a medida, reflejando la filosofía de los líderes clave de la empresa, como la de Hewlett Packard, por ejemplo, que ha sido catalogada como la filosofía que reúne todos los valores norteamericanos, aunque también pueden existir empresas con filosofías de gestión desfasadas y que no constituyan activos, sino pasivos.

Algunas filosofías están muy bien documentadas, como en el caso de la kaizen, la capacidad de iniciativa y la GCT (gestión de calidad total).

A continuación, vamos a realizar un breve análisis de cada una de ellas y a determinar las causas por las que están consideradas como activos:

2.4.1.1 Kaizen

“Kaizen” significa mejora continua, y es el término dado a la filosofía de gestión japonesa, basada en una mejora ininterrumpida que compromete a toda la organización, desde la alta dirección hasta los trabajadores.

En su libro sobre kaizen, Masaaki Imai afirma que las compañías japonesas han desarrollado una forma de reflexión orientada al proceso y que han diseñado estrategias que garantizan un perfeccionamiento continuado que implica al personal de todos los niveles de la jerarquía social de la empresa.

El mensaje de kaizen consiste en que no puede transcurrir un día sin que alguien no haya conseguido algún tipo de mejora en la compañía. Desde luego, no es una filosofía de gestión habitual en las organizaciones occidentales, cuyos empleados desconfían del cambio constante y prefieren mantener el statu quo. Les gusta «saber dónde están» y critican los estilos de gestión que sitúan la empresa en un estado de cambio continuado.

Además, se pasa de una organización donde la dirección se encuentra en la cúspide de la pirámide y los trabajadores en su base, a otra donde la organización piramidal está cabeza abajo. Con esta nueva concepción de la organización, se pretende reconocer el valor de los operarios en el conocimiento de su trabajo, y su capacidad para mejorarlo, apareciendo la dirección y los staff, como elementos de apoyo a los trabajadores en el objetivo de lograr satisfacer las necesidades de los clientes.

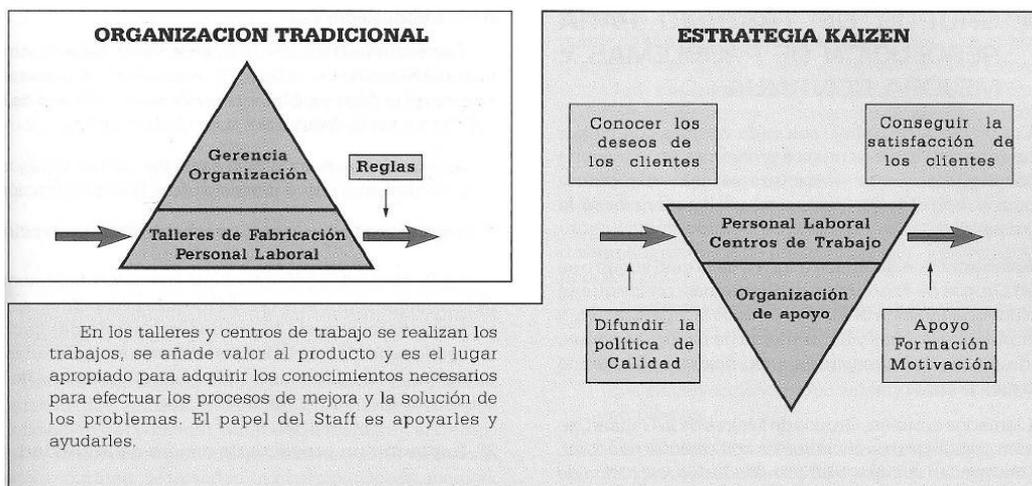


Fig. 4 - Organización tradicional y Estrategia Kaizen.

Principios básicos de la estrategia kaizen:

- Está basado en el ciclo de mejora continua PDCA o rueda de Deming.
- Orientado a todas las personas de la organización, y dirigido a todos los sistemas.
- Es un proyecto a largo plazo sin resultados espectaculares inmediatos.
- Presta atención a las personas, es decir, requiere la implicación y colaboración del personal, y el compromiso de la alta Dirección.
- Las personas se sienten libres de reconocer problemas y aceptar errores
- Requiere un cambio de cultura en toda la estructura de la empresa, haciendo especial hincapié en la información, la participación, la formación, el reconocimiento.

- No se debe reprochar ni sentenciar
- Empleo de la tecnología existente en la empresa, y de todas las herramientas de mejora y resolución de problemas existentes, a las que se les añadirá las de nueva aparición.
- Kaizen no funciona sin mediciones y normas.
- Las herramientas y las técnicas se aprende aplicándolas.
- Está orientado hacia los clientes y a la calidad.

Las compañías cuya filosofía de gestión exige la participación activa de todo el personal, tienen un activo que la competencia es incapaz de igualar de la noche a la mañana.

2.4.1.2 Capacidad de iniciativa

Ya hemos dicho que las empresas del tercer milenio probablemente tendrán una cultura corporativa cada vez más participativa y menos autoritaria. Si la cultura de la compañía es participativa, los empleados deberán asumir la responsabilidad de sus actos y estar autorizados para realizarlos, o lo que es lo mismo, deberán tener capacidad de iniciativa.

Un problema muy común en algunas organizaciones consiste en que muchos empleados creen que la responsabilidad de la rentabilidad de la empresa, del control de los gastos, etc., compete a otros.

En este sentido, la filosofía de la capacidad de iniciativa crea un cambio de mentalidad en la fuerza de trabajo, exigiéndole que tome impulso para modificar, mejorando, las prácticas laborales de la compañía. Para algunos de nosotros, eso es contracultural, ya que, desde niños, nos educaron para hacer lo que nos decían que hiciéramos, y no para tomarnos libertades en la confianza de que nuestro comportamiento sería coincidente con el que esperaban nuestros mayores.

La iniciativa es un proceso bidireccional: no es suficiente con que los gestores digan a sus empleados que pueden tomarla y que confíen en que las cosas van a cambiar, sino que la responsabilidad de ponerse en marcha recae en los propios individuos.

Es preferible pedir perdón que pedir permiso. Una fuerza de trabajo con capacidad de iniciativa constituye un activo extraordinario, y significa que hay individuos, en todos los niveles de la compañía, que cuestionan procesos y decisiones, y que hacen que las cosas sucedan, a diferencia de lo que ocurría antes, es decir, que permanecían inactivos.

2.4.1.3 Gestión de calidad total (GCT)

La filosofía de la Calidad Total proporciona una concepción global que fomenta la Mejora Continua en la organización y la involucración de todos sus miembros, centrándose en la satisfacción tanto del cliente interno como del externo.

Podemos definir esta filosofía del siguiente modo: Gestión (el cuerpo directivo está totalmente comprometido) de la Calidad (los requerimientos del cliente son comprendidos y asumidos exactamente) Total (todo miembro de la organización está involucrado, incluso el cliente y el proveedor, cuando esto sea posible).

La GCT y el liderazgo eficaz es una filosofía de gestión dirigida a eliminar los puntos débiles de la organización, considerados como «los antiguos métodos», entre los que se incluyen los siguientes:

- . Hacer lo que siempre se ha hecho.
- . No comprender o ignorar las políticas de precios competitivos.
- . Compartimentación.
- . Intentar controlar al personal mediante sistemas.
- . Confundir calidad con clase.

La Gestión de Calidad Total (GCT) es un concepto global e integrador que pretende tener en cuenta, simultáneamente, todos los aspectos de una organización productiva. Se podría decir que Calidad Total es cuando en la organización, los integrantes se encuentran cumpliendo exactamente con todos los requisitos establecidos y normalizados hacia la búsqueda del Cero Defecto, para brindarle satisfacción total al cliente.

La implantación de un sistema de calidad es una cosa de todos, y a todos beneficia: a empresarios, a trabajadores y clientes. Sin embargo es un proceso complicado, largo y costoso, ya que requiere una importante inversión en tiempo y en formación.

Además implica el rechazo de un principio muy arraigado: el de la rentabilidad inmediata. (El 60% de las empresas que inician un procedimiento de este tipo lo abandonan en menos de dos años).

Los principios fundamentales de este sistema de gestión son los siguientes:

- Consecución de la plena satisfacción de las necesidades y expectativas del cliente (interno y externo).
- Desarrollo de un proceso de mejora continua en todas las actividades y procesos llevados a cabo en la empresa (implantar la mejora continua tiene un principio pero no un fin).

- Total compromiso de la Dirección y un liderazgo activo de todo el equipo directivo.
- Participación de todos los miembros de la organización y fomento del trabajo en equipo hacia una Gestión de Calidad Total. . Es fundamental crear un buen ambiente de trabajo, coordinación, comunicación, objetivos comunes, liderazgo que permita crear una sinergia para lograr satisfacer más rápido y mejor las demandas y necesidades del cliente.
- Involucración del proveedor en el sistema de Calidad Total de la empresa, dado el fundamental papel de éste en la consecución de la Calidad en la empresa.
- Identificación y Gestión de los Procesos Clave de la organización, superando las barreras departamentales y estructurales que esconden dichos procesos.
- Toma de decisiones de gestión basada en datos y hechos objetivos sobre gestión basada en la intuición. Dominio del manejo de la información. La evaluación debe de ser constante y retroalimentadora, a la vez que debe de ser imparcial sobre los esfuerzos de los trabajadores en la actividad.
- Calidad Total no se limita a una técnica administrativa o de gestión, sino que su concepción es mucho más profunda, ya que empieza y termina con las personas, es decir que es una filosofía que se demuestra en el ser, pensar y actuar de las personas de Calidad. Personas de Calidad obtienen productos de calidad y brindan servicios de calidad.

La GCT apunta a la calidad en todos los niveles del desarrollo, elaboración de productos y prestación de servicios, incluyendo la cadena de abastecimiento. Al igual que la capacidad de iniciativa, la ventaja de la GCT reside en el número de empleados implicados en los productos y servicios de la empresa y en cada uno de los aspectos de la misma. Cuando todos los empleados enfocan su actividad diaria en esta característica del negocio, el conjunto se convierte en un activo muy importante.

A continuación, a modo de resumen vamos a mostrar algunos aspectos de lo que actualmente se entiende por calidad.

SATISFACCION	QUE ES	QUE NO ES
CLIENTE	<ul style="list-style-type: none"> • Añadir valor al cliente. • Hacer bien las cosas. • Calidad en todos y cada uno de los aspectos del negocio. • Prioridad a la calidad, plazo y coste. • La calidad la definen los clientes. • La mejora e calidad necesita al cliente. 	<ul style="list-style-type: none"> • Generar despilfarro. • Admitir errores y no corregirlos. • Calidad de productos o proceso. • Prioridad a la producción. • Calidad definida por la propia empresa. • Relación estricta comercial con el cliente.

<p>PERSONAS DE LA EMPRESA</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Cultura de la colaboración. • Gestionar la creatividad e innovación. • Una forma de organización firme, permeable y participativa. • La mejora procede del trabajo en equipo multidisciplinar. • Ser crítico consigo mismo. • La gestión de calidad prospera cuando hay autocontrol y no cuando el control es externo. • Cultura corporativa de aprendizaje y educación continua. • La gestión de calidad hace uso de las técnicas, pero no es en si una técnica. • Respeto al medio ambiente. • Seguridad y ergonomía en el puesto de trabajo 	<ul style="list-style-type: none"> • Cultura del cumplimiento. • Ni utilizar la imaginación de las personas. • Organización jerarquizada con niveles de mando muy diferenciados. • La mejora procede del trabajo individual. • La crítica procede del exterior: clientes y proveedores. • Formación de las personas puntual y técnica. • La calidad como técnica para la mejora de productos o procesos. • Producción de desechos, ruido, materiales no biodegradables, etc. • Condiciones del puesto de trabajo deficientes.
--------------------------------------	---	--

2.4.2 Cultura corporativa:

La cultura corporativa se puede definir a la perfección como «la forma en la que hacemos las cosas en la empresa», y comprende todos los valores, héroes, ritos y rituales aceptados y compartidos por la fuerza de trabajo.

La cultura corporativa mantiene firme la empresa cuando reacciona ante los caprichos del mercado o de dirección. Una cultura corporativa sólida, basada en una filosofía de gestión bien reflexionada, constituye un activo sensacional. La cultura corporativa se crea en las altas esferas de la compañía y casi siempre refleja los valores de sus fundadores.

Existen varios tipos de culturas y cada uno de ellos determina la forma en la que trabajan y se interrelacionan los individuos: machista, trabaja duro/juega duro, alto riesgo/alta recompensa, familiar, basada en un proceso, basada en un héroe, basada en el trabajo en equipo, etc.

En las grandes organizaciones, los empleados no se dan cuenta de que su departamento tiene la misma cultura que los demás, lo cual no es de extrañar, ya que en las culturas de grupo cada líder acaba imponiendo sus propios valores.

2.5. Gestión del capital intelectual:

La gestión del capital intelectual, se divide en siete actividades, que se abordarán a continuación. La auditoría del capital intelectual y el desarrollo de políticas especiales son tareas verdaderamente iterativas, porque siempre es difícil desarrollar una política en el vacío. Aun así, a efectos de claridad de la explicación, se tratarán como si fueran actividades en serie.

- . Identificación del capital intelectual.
- . Desarrollo de una política de capital intelectual.
- . Auditoría del capital intelectual.
- . Documentación y archivo en la base de conocimientos del capital intelectual.
- . Protección del capital intelectual.
- . Crecimiento y renovación del capital intelectual.
- . Divulgación.

-Identificación del capital intelectual

Es el primer paso hacia la comprensión de la naturaleza y el contenido del capital intelectual de la organización. Las empresas pueden tener muchísimos activos inmateriales y, aun así, seguir siendo débiles en cuanto se refiere al capital intelectual.

-Desarrollo de una política de capital intelectual

Cuando la organización ha comprendido la naturaleza de su capital intelectual, necesita una política específica para conservarlo y fomentar su crecimiento. Los objetivos de la política de capital intelectual son los siguientes:

- . Asegurar la consecución de los objetivos corporativos.
- . Asegurar que los recursos de capital intelectual estén implantados cuando sean necesarios.
- . Asegurar que todos los miembros de la organización comprenden este proceso y la función que desempeñan en su éxito.

La interacción entre la estrategia corporativa y la fijación de objetivos se tiene que comprender y que definir hasta el más mínimo de sus detalles. La separación entre estrategia y objetivos hace que la empresa pierda la noción de los activos que necesita y de los que podría prescindir. Para diseñar una política de capital intelectual se pueden realizar diversas tareas, entre las que figuran las siguientes:

- . Revisión de los objetivos estratégicos y de las amenazas para su consecución (a corto, medio y largo plazo).
- . Identificación de métodos para detectar el capital intelectual faltante y el capital intelectual superfluo.

. Identificación y diseño de mecanismos de feedback para asegurar que el capital intelectual se ajusta a las exigencias corporativas.

- . Diseño de mecanismos para el crecimiento y adquisición de capital intelectual.
- . Diseño de una política organizacional sobre la gestión del capital intelectual.
- . Diseño de mecanismos para la formación de los empleados y colaboradores.
- . Diseño de mecanismos de feedback.

Los mecanismos de feedback son necesarios para saber si las políticas implantadas están teniendo el efecto deseado en la situación del capital intelectual de la empresa. Las reuniones de control para evaluar los progresos de la política de CI son un ejemplo de mecanismos de feedback.

-Auditoría del capital intelectual

En la auditoría del capital intelectual, desde una perspectiva de gestión es preciso implantar los mecanismos para asegurar que la auditoría no se reduzca a un simple ejercicio. El proceso de gestión debe incluir un informe de situación del capital intelectual, con las recomendaciones o sugerencias oportunas para su reestructuración.

-Documentación y archivo en la base de conocimientos del capital intelectual

Las empresas que se toman en serio la posibilidad de obtener el máximo beneficio de su capital intelectual tienen que planificar el almacenaje de la información y de los conocimientos relacionados con el mismo en un sistema informático, de tal modo que quienes necesiten acceder a ellos puedan disponer de su propio interface a medida. El uso de un sistema informático para archivar know-how complejo es una excelente idea.

Sin embargo, su diseño deberá responder a las exigencias del usuario, y éstas sólo se podrán definir cuando el usuario se familiarice con la aplicación y entienda su funcionamiento.

Al igual que en todos los demás sistemas informáticos, el diseño de la base de conocimientos del capital intelectual tiene que adaptarse a las exigencias del usuario eventual, y es éste quien deberá predeterminar sus características.

A menudo, varios empleados desearán consultar, al mismo tiempo y por diversas razones, la base de conocimientos del capital intelectual. Cada tipo de usuario deberá disponer de su propio interface para poder acceder a la información requerida. Los ejecutivos necesitarán información resumida y los profesionales encargados de la gestión de conocimientos deberán contar con la ayuda de interfaces que les permitan modificar y cambiar la información de la base de datos con facilidad.

-Protección del capital intelectual

La protección del capital intelectual está relacionada con la salvaguarda de los activos de propiedad intelectual, de mercado, de infraestructura y los centrados en el individuo. Cada tipo de capital intelectual requiere distintas clases de protección y tiene asociados unos profesionales especializados, que son los que pueden realizar mejor la tarea. A continuación explicaremos brevemente cada una de estas categorías.

Protección de los activos de mercado

Los activos de mercado se protegen mediante los derechos de propiedad intelectual y los mecanismos de «alimentación», tales como la publicidad para las marcas de fábrica y las relaciones públicas para la denominación social de la empresa.

Protección de los activos de propiedad intelectual

Los activos de propiedad intelectual se protegen a través del retro de patentes, marcas de fábrica, derechos de diseño y, en algunos países, el copyright. Los secretos de fabricación se guardan r medio de pactos o acuerdos de confidencialidad

Protección de los activos centrados en el individuo

Los activos centrados en el individuo se salvaguardan mediante el desarrollo de oportunidades de trabajo interesantes y bien recompensadas, que hacen que el empleado se sienta satisfecho en el desempeño de sus funciones y que tome conciencia de que su actividad constituye una valiosa aportación a la empresa. Es mucho más difícil proteger esta clase de activos que cualquier otra, aunque vale la pena el esfuerzo adicional, ya que es la más valiosa para la organización.

Protección de los activos de infraestructura:

Los activos de infraestructura se protegen, en parte, por la dirección de la compañía, que determina la filosofía y diseña los procesos de gestión, que, a su vez, crean la cultura corporativa. Otros activos se salvaguardan mediante medidas que garantizan la seguridad de los sistemas de TI.

-Crecimiento y renovación del capital intelectual

El crecimiento y la renovación del capital intelectual es un tema muy amplio. El equipo de gestión del capital intelectual no es responsable de su crecimiento, sino de su administración, para asegurar que cumpla los dictados de la política de la organización.

-Divulgación

La responsabilidad de la divulgación de la información relativa al capital intelectual a través del know-how corresponde al equipo de gestión del CI, y los mecanismos de feedback deberían indicar el grado de éxito de su función. Los dos métodos principales de divulgación son: el uso de la base de conocimientos y el informe de capital intelectual.

2.6 Tipos de modelos de gestión del capital intelectual:

Existen dos tipos de modelos de gestión del capital intelectual:

-Modelos Básicos: son aquellos que tienen como finalidad principal medir los activos intangibles de una organización, con el fin de efectuar un diagnóstico y rendir información de su capital intelectual permitiendo adoptar decisiones de gestión.

-Modelos Relacionados: no son estrictamente modelos de medición y gestión del capital intelectual, sino instrumentos de dirección estratégica de la empresa, que contemplan, en alguna medida, la dimensión intangible de las organizaciones o los aspectos que caracterizan la creación de valor basada en el conocimiento en acción.

Existen modelos muy diversos, cada uno con sus objetivos y dirigido a un tipo de empresa en concreto, pero para hacernos una idea, generalizando, en cuanto a los modelos básicos, su estructura esta formada por bloques, elementos e indicadores.

Los bloques del capital intelectual son: capital humano, capital estructural y capital relacional. Los elementos son los recursos o activos intangibles que integran cada componente del capital intelectual. Por último los indicadores representan la forma de evaluar cada uno de los elementos anteriores.

Por lo tanto la estructura de los distintos bloques será la siguiente:

-Capital humano.

Conformado por el conocimiento y las capacidades de los empleados de la empresa. Esta parte del activo está en la mente de los trabajadores quienes se lo llevan consigo cuando vuelven a sus casas o cuando dejan la compañía.

-Capital estructural.

Es esa parte del activo que permanece en la empresa aunque los empleados abandonen la misma. Está integrado por la propiedad intelectual de la empresa como las patentes, marcas, etc., el conocimiento no patentado como el know-how, metodologías, contratos, bases de datos, secretos comerciales, diseños, nuevas ideas sobre productos, información externa, data Warehouse, rutinas organizativas, cultura, etc. Es decir, se puede dividir en dos: Capital Organizativo y Capital Tecnológico

-Capital relacional.

Hace referencia a las relaciones que la empresa mantiene con sus stakeholders, entre los que se deberían incluir -aparte de los clientes, proveedores, etc.- los aliados en los procesos de colaboraciones e I+D.

Es decir, se puede dividir en dos: Capital de negocio y Capital Social

2.6.1 Bloques, elementos e indicadores.

A continuación desarrollaremos los bloques, en sus elementos y presentando algunos de los indicadores posibles:

→Capital Humano: dentro de este se pueden considerar los siguientes elementos:

- Valores y actitudes (Ser + Estar): las principales variables objeto de medida son: (sentimiento de pertenencia y compromiso, automotivación, satisfacción, sociabilidad, flexibilidad y adaptabilidad, creatividad.)
- Aptitudes (Saber): sus variables de medida serán: (educación reglada, formación especializada, experiencia y desarrollo personal).
- Capacidades (Saber hacer): sus variables: (aprendizaje, trabajo en equipo, intercambio de conocimiento)

→Capital Estructural: este bloque se subdivide como se ha dicho antes en:

- *Capital organizativo*: cuyos elementos serán:
 - Cultura: cuyas variables a medir serán: (homogeneidad cultural, evolución de valores culturales, clima social, filosofía de negocio).
 - Estructura: se medirán el (diseño y el desarrollo organizativo).
 - Aprendizaje organizativo: se medirán (entornos de aprendizaje, pautas organizativas, captación y transmisión de conocimiento, creación y desarrollo de conocimiento)
 - Procesos: en este caso se divide en Clientes Internos (reflexión estratégica e innovación) y en Clientes Externos (sistemas de segmentación de clientes, políticas de gestión de clientes) y finalmente en Proveedores (integración de los proveedores, políticas de gestión de proveedores).
- *Capital Tecnológico*: este contiene los siguientes elementos:
 - Esfuerzo en I+D+i: en este caso se medirá (el gasto en I+D+i, el personal dedicado en I+D+i y los proyectos de este tipo).
 - Dotación tecnológica: en este caso (compra de tecnología, dotación de tecnologías de producción, información y comunicación)
 - Propiedad intelectual e industrial: aquí serán (patentes y modelos de utilidad, marcas registradas, licencias, secreto industrial y dominios de internet)

- Resultados de la innovación: sus variables a medir serán: (innovación de producto, innovación de proceso, innovación de gestión, innovación social)

→Capital relacional: como se ha dicho este se divide en dos:

- *Capital de negocio*: contiene los siguientes elementos:

- Relaciones con los clientes: con las siguientes variables a medir: (base de clientes relevantes, lealtad de clientes, satisfacción del cliente, procesos de relación con el cliente, red de distribución.)

- Relaciones con proveedores: sus variables son: (formalización de la relación, soporte tecnológico, personalización de productos y servicios, capacidad de respuesta del proveedor)

- Relaciones con accionistas, instituciones e inversores: (relación con los accionistas e inversores institucionales, relaciones con instituciones del mercado, relaciones de participación empresarial)

- Relaciones con aliados: serán sus variables (base de aliados, solidez de las alianzas, beneficios de las alianzas)

- Relaciones con los competidores: (conocimiento de competidores, proceso de relación con competidores)

- Relaciones con instituciones de promoción y mejora de la calidad:(relaciones con instituciones de la calidad, certificaciones y sistemas de calidad)

- *Capital social*: cuyos elementos serán los siguientes:

- Relaciones con las administraciones públicas: sus variables a medir serán: (colaboración con ellas y participación en la gestión pública)

- Relaciones con medios de comunicación e imagen corporativa: (notoriedad de marca, relaciones con los medios de comunicación)

- Relaciones con la defensa del medio ambiente: (relación con estas instituciones, códigos y certificaciones medioambientales)

- Relaciones sociales: (relaciones con las organizaciones sindicales, relaciones con las instituciones del mercado de trabajo)

- Reputación corporativa: (códigos de conducta organizativa, código de gobierno de la empresa, acción social)

En la siguiente tabla se podrá observar toda esta clasificación hasta ahora expuesta de los bloques, elementos y variables:

Cuadro sinóptico	
Capital humano: Elementos (3)	Variables (14)
Valores y actitudes (ser+estar)	<ul style="list-style-type: none"> • Sentimiento de pertenencia y compromiso • Automotivación • Satisfacción • Sociabilidad • Flexibilidad y adaptabilidad • Creatividad
Aptitudes (saber)	<ul style="list-style-type: none"> • Educación reglada • Formación especializada • Experiencia • Desarrollo personal
Capacidades (saber hacer)	<ul style="list-style-type: none"> • Aprendizaje • Colaboración (trabajo en equipo) • Comunicación (intercambio de conocimiento) • Liderazgo
Capital organizativo: Elementos (4)	Variables (13)
Cultura	<ul style="list-style-type: none"> • Homogeneidad cultural • Evolución de valores culturales • Clima social • Filosofía de negocio
Estructura	<ul style="list-style-type: none"> • Diseño • Desarrollo organizativo
Aprendizaje organizativo	<ul style="list-style-type: none"> • Entornos de aprendizaje • Pautas organizativas • Captación y transmisión de conocimiento • Creación y desarrollo de conocimiento
Procesos	<ul style="list-style-type: none"> • Dirigidos al cliente interno • Dirigidos al cliente externo • Dirigidos a los proveedores
Capital tecnológico: Elementos (4)	Variables (15)
Esfuerzo en I+D+i	<ul style="list-style-type: none"> • Gasto en I+D+i • Personal en I+D+i • Proyectos en I+D+i
Dotación tecnológica	<ul style="list-style-type: none"> • Compra de tecnología • Dotación de tecnologías de la producción • Dotación de tecnologías de la información y de las comunicaciones
Propiedad Intelectual e industrial	<ul style="list-style-type: none"> • Patentes y modelos de utilidad • Marcas registradas • Licencias • Secreto industrial • Dominios en internet

Resultados de la innovación	<ul style="list-style-type: none"> • Innovación de producto • Innovación de proceso • Innovación de gestión • Innovación social⁸
Capital negocio: Elementos (6)	Variables (19)
Relaciones con clientes	<ul style="list-style-type: none"> • Base de clientes relevantes • Lealtad de clientes • Satisfacción del cliente • Procesos de relación con clientes⁸ • Red de distribución
Relaciones con proveedores	<ul style="list-style-type: none"> • Formalización de la relación con proveedores • Soporte tecnológico • Personalización de productos y servicios • Capacidad de respuesta del proveedor
Relaciones con accionistas, instituciones e inversores	<ul style="list-style-type: none"> • Relaciones con los accionistas e inversores institucionales • Relaciones con instituciones del mercado • Relaciones de participación empresarial
Relaciones con aliados	<ul style="list-style-type: none"> • Base de aliados • Solidez de las alianzas • Beneficios de las alianzas
Relaciones con competidores	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento de competidores • Procesos de relación con competidores
Relaciones con instituciones de promoción y mejora de la calidad	<ul style="list-style-type: none"> • Relaciones con instituciones de la calidad • Certificaciones y sistemas de calidad
Capital social: Elementos (5)	Variables (11)
Relaciones con las administraciones públicas	<ul style="list-style-type: none"> • Colaboración con las administraciones públicas • Participación en la gestión pública
Relaciones con medios de comunicación e imagen corporativa	<ul style="list-style-type: none"> • Notoriedad de marca • Relaciones con medios de comunicación
Relaciones con la defensa del medio ambiente	<ul style="list-style-type: none"> • Relaciones con las instituciones de defensa medioambiental • Códigos y certificaciones medioambientales
Relaciones sociales	<ul style="list-style-type: none"> • Relaciones con las organizaciones sindicales • Relaciones con las instituciones del mercado de trabajo
Reputación corporativa	<ul style="list-style-type: none"> • Códigos de conducta organizativa • Código de gobierno de la empresa • Acción social
Total elementos = 22	Total variables = 72

A continuación, se presenta un cuadro de los aspectos básicos necesarios para el diseño de estos indicadores:

• Principios de utilización	<ul style="list-style-type: none"> - Permanencia en el tiempo - Agregación de indicadores - Transparencia de gestión
• Características de los indicadores	<ul style="list-style-type: none"> - Simplicidad - Objetividad - Carácter estratégico
• Categorías de clasificación	<ul style="list-style-type: none"> - Criterio dinámico <ul style="list-style-type: none"> - Indicador de actividad intangible - Indicador de activo intangible - Criterio funcional <ul style="list-style-type: none"> - Indicadores de eficiencia - Indicadores de eficacia - Indicadores de innovación - Indicadores de equilibrio organizativo - Criterio informativo <ul style="list-style-type: none"> - Indicadores de primer nivel - Indicadores de segundo nivel - Indicadores de tercer nivel - Indicadores de cuarto nivel - Criterio de globalidad <ul style="list-style-type: none"> - Indicadores globales - Indicadores específicos
• Sistema de auditoría de intangibles y validación de indicadores	<ul style="list-style-type: none"> - Relevancia - Correspondencia - Solidez - Exactitud - Precisión - Comparación
• Benchmarking de indicadores	<ul style="list-style-type: none"> - Interno - Competitivo - No competitivo - Óptimo reconocido

Fuente: Documento Intellectus núm. 4.

Finalmente se presentan los siguientes cuadros que contienen algunos de los indicadores que sirven para caracterizar esas variables.

Indicadores de capital humano (I)

Elemento: Valores y actitudes	
Variables	Indicadores (22)
Sentimiento de pertenencia y compromiso	• Años de antigüedad en la organización
	• % de rotación externa
	• % de personas implicadas en actividades corporativas de mejora ¹⁰
Automotivación	• % de empleados con participación en el accionariado de la empresa
	• % de absentismo laboral
	• % de personas con remuneración equiparable a la media del sector
	• Nº de personas promocionadas
Satisfacción	• Nº de personas que valoran positivamente su ambiente de trabajo/Total plantilla
	• % de rotación interna deseada por el individuo
	• Ratio de beneficio por empleado
	• Nº de premios y reconocimientos al trabajo realizado
Sociabilidad	• Nº de personas satisfechas en la relación colaborador-jefe/Total plantilla
	• % de personas involucradas en redes internas de trabajo
	• % de personas involucradas en redes externas de trabajo
Flexibilidad y adaptabilidad	• Índice de clima social (Encuestas de clima laboral)
	• Nº de cambios de actividad en la vida profesional
	• Edad media de las personas de la organización
	• Nº de movimientos geográficos en la vida profesional
Creatividad	• Nº de tareas delegadas formalmente
	• Nº de ideas sugeridas por el personal
	• Grado de diversidad ¹¹ en la composición de la plantilla
	• % de personas dedicadas a actividades de I+D+i ¹²

Fuente: Elaboración propia.

Indicadores de capital humano (II)

Elemento: Aptitudes	
VARIABLES	INDICADORES (16)
Educación reglada	• % de personal con titulación superior
	• % de personas con otras titulaciones oficiales ¹³
	• Media de antigüedad de la titulación
	• Grado de heterogeneidad de la formación académica del (Ejemplo: N° de titulados en humanidades/ Total de titulados; N° de ingenieros/ Total de titulados; etc.)
Formación especializada	• % de personal con estudios de especialización y posgrado
	• N° de personas formadas anualmente/ Total plantilla
	• N° de personas que han realizado cursos de formación continua/ Total plantilla
	• N° de acciones en el campus corporativo virtual ¹⁴
Experiencia	• N° de acciones formativas en la intranet/ N° total de acciones formativas
	• Antigüedad media de experiencia en el puesto de trabajo
	• Antigüedad media de experiencia en el sector
	• Antigüedad media de experiencia en la organización
Desarrollo personal	• N° de personas con experiencia profesional internacional
	• % de personas con actividades socio-culturales al margen de su vida profesional
	• % de personas con responsabilidades familiares ¹⁵
	• N° medio anual de promociones en la plantilla

Indicadores de capital humano (III)

Elemento: Capacidades	
VARIABLES	INDICADORES (15)
Aprendizaje	• Tiempo dedicado a actividades de formación/Tiempo total de trabajo
	• % de trabajadores que reciben formación
	• % de cumplimiento de los objetivos de la formación
Colaboración (trabajo en equipo)	• N° de personas que participan en dos o más equipos internos de trabajo ¹⁶
	• N° de personas que participan en dos o más equipos externos de trabajo ¹⁷
	• N° de equipos transversales y multifuncionales en marcha
	• N° de objetivos individuales integrados en objetivos generales de equipo
	• Equipos con incentivos compartidos en relación al total de equipos
Comunicación (intercambio de conocimiento)	• N° de aportaciones sugeridas ¹⁸
	• N° de personas involucradas en plataforma tecnológica/Total plantilla ¹⁹
	• N° de aportaciones llevadas a la práctica/Total aportaciones ²⁰
Liderazgo	• N° de personas satisfechas con sus responsables directos
	• % de personas que conocen la estrategia de la organización ²¹
	• % de personas satisfechas en su puesto de trabajo ²²
	• % de personas implicadas en actividades corporativas de mejora ²³

Indicadores de capital organizativo (I)

Elemento: Cultura	
Variables	Indicadores (15)
Homogeneidad cultural	• % de personas que comparten la cultura de la organización
	• N° de culturas identificadas (Encuestas de recursos humanos)
	• % de gastos generales dedicado a cultura corporativa
Evolución de valores culturales	• N° de valores culturales explicitados (Encuestas de recursos humanos)
	• N° de acciones de difusión de la cultura corporativa
	• Tiempo dedicado a difusión de la cultura corporativa
Clima social	• N° de horas dedicadas a la integración de nuevos empleados
	• N° de comunidades informales
	• Horas absentismo/ Total horas trabajadas
	• Índice de clima social (Encuestas de clima laboral)
	• Renuncias voluntarias/ Rotación no deseada
	• Despidos/ Rotación no deseada
Filosofía de negocio	• N° de definiciones de la visión de la organización
	• N° de comunicaciones institucionales que recogen la filosofía de negocio
	• Inversión realizada en planes de implantación

Indicadores de capital organizativo (II)

Elemento: Estructura	
Variables	Indicadores (11)
Diseño organizativo	• N° de niveles jerárquicos existentes en la organización
	• N° de directivos/ Plantilla Total (%)
	• Gastos de externalización/ Gastos generales
	• % de personas con funciones específicas
	• N° de empresas participadas
Desarrollo organizativo	• N° de personas que han cambiado de puesto de trabajo en el año
	• N° de departamentos que se han visto alterados o modificados en el año
	• N° de incentivos económicos
	• N° de incentivos en especie
	• Procesos de reingeniería organizativa culminados con éxito ²⁴
	• N° de prácticas operativas documentadas y públicas ²⁵

Indicadores de capital organizativo (III)

Elemento: Aprendizaje organizativo	
VARIABLES	INDICADORES (16)
Entornos de aprendizaje	• N° de sistemas de sugerencias
	• N° de comunidades de aprendizaje
	• N° de foros on line
	• % inversión en formación on line/ Total inversión en formación
Pautas organizativas	• N° de procedimientos organizativos documentados
	• N° de procedimientos consuetudinarios
	• N° de rutinas automatizadas/ Total de rutinas
Creación y desarrollo de conocimientos	• N° de sugerencias implantadas/ N° de sugerencias aportadas
	• N° de grupos de mejora
	• N° de equipos de colaboración entre departamentos ²⁶
	• N° de utilizaciones sucesivas del conocimiento explicitado
Captación y transmisión de conocimientos	• N° de procesos de captación y transmisión de conocimientos
	• % de tiempo dedicado a consultas de bases de datos
	• N° de mejoras de bases de datos existentes
	• Frecuencia media de consulta de las bases de datos corporativas por empleado
	• N° bases de datos de nueva creación

Indicadores de capital organizativo (IV)

Elemento: Procesos	
VARIABLES ²⁷	INDICADORES (19)
Dirigidos al cliente interno	• N° de procesos documentados orientados al cliente interno
	• N° de consultas de miembros de la organización
	• N° de procedimientos estandarizados de acogida de nuevos empleados
	• N° de procesos de reflexión estratégica
	• N° de procesos de innovación
	• N° de procesos de conocimiento identificados/ N° de procesos operativos
Dirigidos al cliente externo	• N° de procesos operativos de bases de datos
	• N° de procesos documentados de atención al cliente externo
	• % de consultas respondidas a clientes externos
	• N° de procesos de aceptación de clientes
	• N° de procesos de seguimiento de los clientes
Dirigidos a los proveedores	• N° de procesos operativos de segmentación de clientes
	• N° de acuerdos documentados con los proveedores
	• N° de procesos desarrollados conjuntamente con los proveedores ²⁸
	• N° de procesos automatizados e integrados con los proveedores ²⁹
	• N° de procesos para la implantación del just in time en el suministro de los proveedores
	• N° de procesos de gestión de riesgos de los proveedores ³⁰
	• N° de procesos de asistencia técnica de los proveedores
• N° de acciones formativas con los proveedores ³¹	

Indicadores de capital tecnológico (I)

Elemento: Esfuerzo I+D+i	
Variables	Indicadores (14)
Gasto I+D+i	• Gasto en I+D+i/ Ventas totales
	• Gasto en I+D+i/ Gastos totales en producción
	• Gasto en investigación aplicada/ Total de gasto en I+D+i
	• Gasto en desarrollo tecnológico/ Total de gasto en I+D+i
	• Gasto en diseño, lanzamiento y difusión productos/ Total de gasto en I+D+i
	• Gasto en I+D+i/ Compra tecnología
	• Gasto en formación directamente relacionado con la introducción de nuevos productos ó procesos/ Ventas
Personal I+D+i	• Número investigadores de I+D+i/ Total plantilla (EDP's= personas Equivalentes de Dedicación Plena)
	• Personal de apoyo en I+D+i/ Total de la plantilla (EDP's= personas Equivalentes de Dedicación Plena)
	• Número de sugerencias de nuevos productos, procesos y aplicaciones/ Total personal de I+D+i (EDP's= personas Equivalentes de Dedicación Plena)
	• Años de experiencia del personal I+D+i
Proyectos I+D+i	• Número de proyectos de I+D+i en desarrollo
	• Número de proyectos de I+D+i en colaboración/ Total proyectos de I+D+i
	• Duración media de los proyectos de I+D+i (time to market)

Indicadores de capital tecnológico (II)

Elemento: Dotación tecnológica	
Variables	Indicadores (19)
Compra de tecnología	• Gasto de compra de tecnología/ Total gastos
	• Gasto de compra de tecnología/ Total ventas
	• Margen operativo/ Gastos de asistencia tecnológica
	• N° de acuerdos de cooperación de compra tecnología/ N° de acuerdos cooperación I+D+i
	• Porcentaje de éxito en la asimilación y explotación de tecnologías compradas
Dotación de tecnologías de la producción	• N° de procesos automatizados/ Total procesos
	• Años de antigüedad del equipamiento automatizado
	• Gasto de mantenimiento o sustitución de la infraestructura tecnológica/ Total Ventas
Dotación de tecnologías de la información y de las comunicaciones	• N° de sistemas de información implantados
	• Frecuencia media de actualización de los sistemas de información
	• N° medio de procesos integrados en los sistemas de información
	• Bites por empleado
	• N° de aplicaciones informáticas
	• Margen operativo/ Inversión total en aplicaciones informáticas
	• Años de antigüedad media del <i>software</i>
	• N° de empleados con acceso al portal corporativo/ Total plantilla
	• Frecuencia media de actualización portal corporativo- acceso <i>intranet</i> / Total plantilla
	• N° de foros de debate establecidos
• N° de personas que trabajan en red/ Total plantilla ³²	

Indicadores de capital tecnológico (III)

Elemento: Propiedad intelectual e industrial	
Variables	Indicadores (16)
Patentes y modelos de utilidad	• Nº de patentes creadas/ Gasto en I+D+i
	• Total de patentes/ Media de patentes de la competencia
	• Vida útil media de la cartera de patentes
	• Vida útil media de la cartera de modelos de utilidad
Marcas registradas	• Nº de marcas registradas/ Media de marcas registradas de la competencia
	• Nº de productos que exhiben la marca registrada/ Total de la cartera de productos
Licencias	• Nº de licencias concedidas/ Esfuerzo en I+D+i
	• Total de licencias concedidas/ Media de licencias de la competencia
	• Vida útil media de las licencias
	• Ingresos obtenidos por licencias concedidas
Secreto industrial	• Nº de acuerdos de confidencialidad o de no-publicación vigentes
	• Años de vigencia media de cada acuerdo de confidencialidad
Dominios internet	• Valor de los dominios/ Inversión en la creación de dominios
	• Nº de dominios/ Media de dominios de la competencia
	• Nº de entradas en el dominio

Indicadores de capital negocio (I)

Elemento: Relaciones con clientes	
Variables	Indicadores (20)
Base de clientes relevantes	• Incremento del número de clientes
	• Nº de clientes cuya rentabilidad supera un x%
	• Nº total de clientes activos/ Total clientes
	• Volumen de ventas de clientes cuya rentabilidad supera un x%
	• Ventas a clientes internacionales/ Total ventas
Lealtad de clientes	• Tasa de rotación de clientes
	• Nº medio de productos o servicios por cliente
	• Nº de ventas repetitivas
	• Edad media de la base de clientes
	• Nº de ventas cruzadas
Satisfacción del cliente	• Crecimiento anual de los productos o servicios por cliente
	• Variación de reclamaciones registradas respecto al año anterior
	• Nº de clientes perdidos al año
	• Tasa de mejora del índice de satisfacción del cliente ³⁶
Procesos de relación con clientes	• Nº de procesos y sistemas de investigación de clientes y mercados
	• Nº de canales de comunicación utilizados para relaciones con los clientes
	• Nº de sugerencias anuales de los clientes para el diseño y desarrollo de productos
Red de distribución	• Nº de puntos de venta
	• Nº de franquicias ³⁷
	• Nº de canales alternativos de distribución

Indicadores de capital negocio (II)

Elemento: Relaciones con proveedores	
Variabes	Indicadores (15)
Formalización de la relación con los proveedores	• Nº de acuerdos y proyectos conjuntos con proveedores ³⁸
	• Antigüedad media de la relación con proveedores
	• % de personal del proveedor trabajando en la organización ³⁹
	• % de personal de la organización trabajando en centros del proveedor ⁴⁰
	• Nº de proveedores que superan un X% del coste total de producción
Soporte tecnológico	• Nº de procesos automatizados e integrados con los proveedores
	• Nº de actualizaciones del catálogo electrónico de productos de los proveedores
	• Nº de herramientas o plataformas tecnológicas conjuntas
	• Ahorro medio (en tiempo o costes) en la recepción de pedidos electrónicos
Personalización de productos y servicios	• Nº de productos y servicios adaptados específicamente a la empresa/ Total de productos y servicios ofrecidos por proveedores
Capacidad de respuesta del proveedor	• Nº de incidencias en la relación con los proveedores
	• Nº de proyectos dirigidos a implementar sistemas de <i>Just in time</i>
	• Nº de propuestas innovadoras del proveedor
	• Tiempo medio de realización de pedidos
	• Desviación media en plazos de ejecución

TABLA 24. Indicadores de capital social (I)

Elemento: Relaciones con las administraciones públicas	
VARIABLES	INDICADORES (3)
Colaboración con las administraciones públicas	• N° de acuerdos de colaboración con organismos públicos
	• N° de iniciativas de servicio público
Participación en la gestión pública	• N° de servicios de apoyo a procesos de gestión pública

TABLA 25. Indicadores de capital social (II)

Elemento: Relaciones con medios de comunicación e imagen corporativa	
VARIABLES	INDICADORES (7)
Notoriedad de marca	• N° de estudios de la percepción social de la marca
	• N° de auditorías de marca
	• Gasto en creación de marca/ Ingresos generados por productos con marca
	• N° de apariciones no contratadas en los medios de comunicación en un año
	• N° de solicitudes de trabajo recibidas de forma espontánea
Relaciones con medios de comunicación	• Nivel de presencia en <i>internet</i>
	• Inversión monetaria en comunicación y relaciones públicas/ Total ventas

2.7. Ejemplos de modelos básicos:

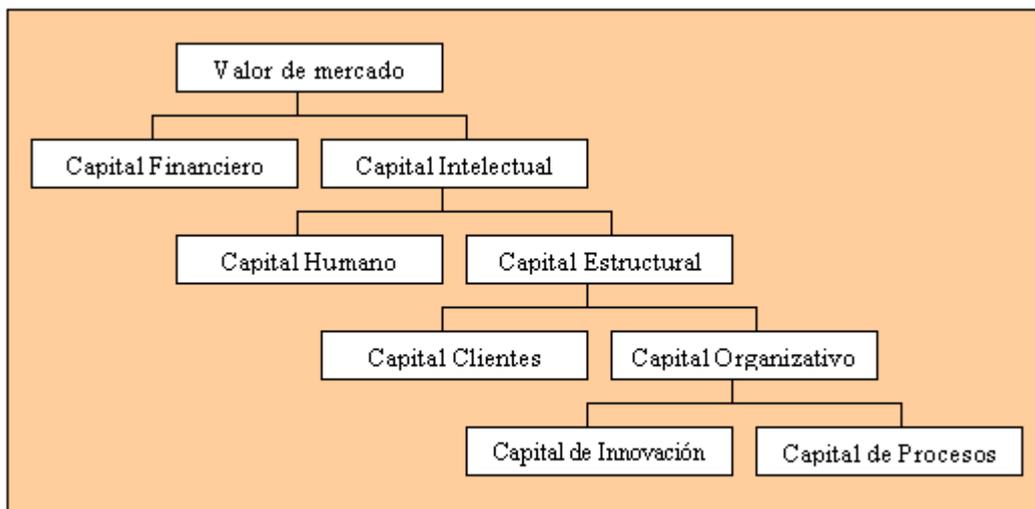
Como hemos indicado anteriormente, nos hemos encontrado con un valor muy importante de la empresa o la organización que éramos incapaces de medir con precisión. Por ello, se han ido formando modelos que delimitaban los componentes del Capital Intelectual, y median en función de unos criterios. Los ejemplos más importantes son los siguientes:

-SKANDIA NAVIGATOR o navegador Skandia. (Edvinsson (1992-96))

Skandia AFS es una empresa sueca de seguros, ha sido una de las empresas pioneras tanto en el desarrollo como en la aplicación de herramientas de medición del capital intelectual.

La principal línea de argumentación es la diferencia entre los valores de la empresa en libros y los de mercado. Esta diferencia se debe a un conjunto de activos intangibles, que no quedan reflejados en la contabilidad tradicional, pero que el mercado reconoce como futuros flujos de caja. Para poder gestionar estos valores, es necesario hacerlos visibles.

El enfoque de Skandia parte de que el valor de mercado de la empresa está integrado por dos capitales, el financiero y el intelectual.



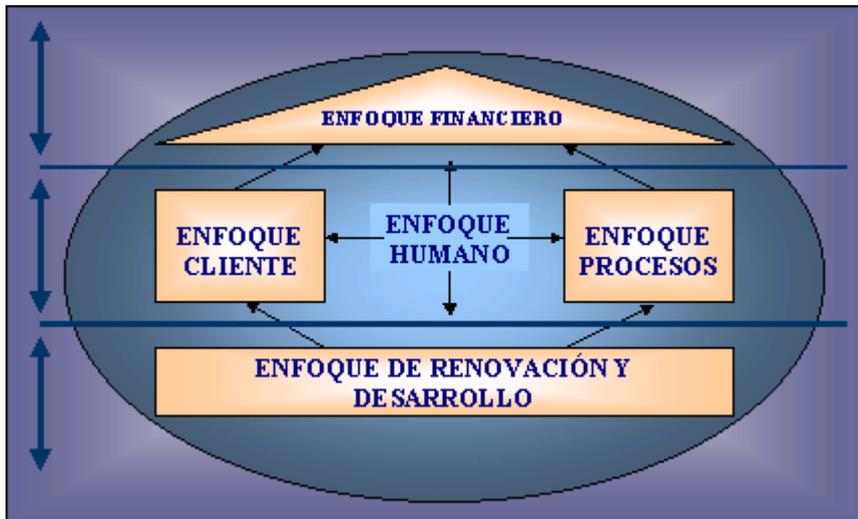
*Figura : Esquema de Valor de Mercado de Skandia
 Fuente: Edvinsson y Malone (1997)*

El modelo de Skandia divide el Capital Intelectual en:

- Capital Humano.
- Capital Estructural.

Conocimientos explicitados por la organización. Integrado por tres elementos:

- Clientes. Activos relacionados con los clientes (fidelización, capacidad de conformar equipos mixtos,...).
- Procesos. Forma en que la empresa añade valor a través de las diferentes actividades que desarrolla.
- Capacidad de Innovación. Posibilidad de mantener el éxito de la empresa a en el largo plazo a través del desarrollo de nuevos productos o servicios.



El triángulo superior es el Enfoque Financiero (Balance de Situación), el pasado de la empresa. A los indicadores tradicionales añade ratios que evalúan el rendimiento, rapidez y calidad.

El presente está constituido por las relaciones con los clientes y los procesos de negocio. La base es la capacidad de innovación y adaptación, que garantiza el futuro. El centro del modelo y corazón de la empresa es el Enfoque Humano.

Los indicadores deben cumplir unos requisitos: relevancia, precisión, adimensionalidad y facilidad de medición.

El Navegador Skandia es una herramienta que intenta vincular los indicadores de capital intelectual con los resultados financieros y se compone de 5 apartados:

- Financiero: que incluye el balance de situación, se puede considerar el pasado de la empresa.
- Clientes: capital estructural externo
- Renovación y desarrollo: capital estructural interno, el futuro de la organización.
- Recursos humanos :capital humano de la empresa
- Procedimientos: capital estructural interno

Skandia es de las empresas pioneras en la valorización del capital intelectual. Fueron los primeros en crear un puesto de Director de Capital Intelectual, encargado de descubrir las posibles formas de valorar los activos intangibles de la organización y desarrollar un modelo de gestión para el capital intelectual.

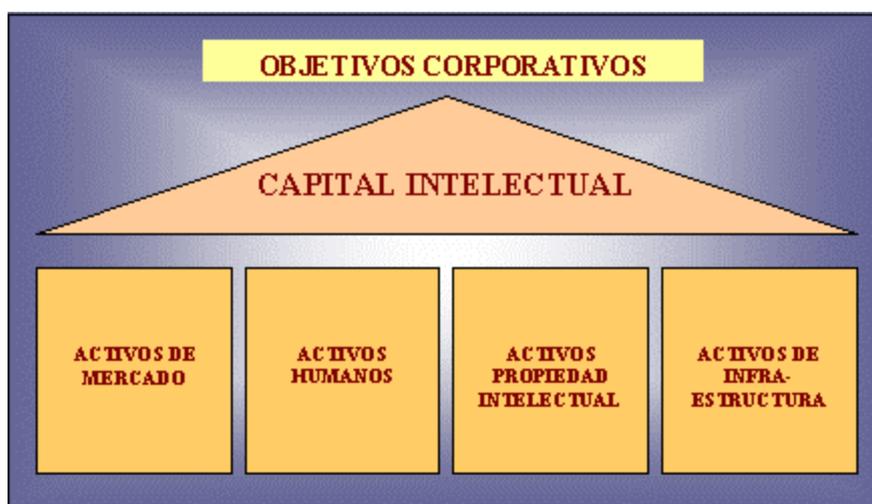
Emplea indicadores tanto de medida absoluta como de eficiencia del Capital Intelectual.

TECHNOLOGY BROKER: (Annie Brooking (1996)).

Parte del mismo concepto que el modelo de Skandia: el valor de mercado de las empresas es la suma de los activos tangibles y el Capital Intelectual.

El modelo no llega a la definición de indicadores cuantitativos, sino que se basa en la revisión de un listado de indicadores cualitativos, incidiendo en la necesidad del desarrollo de una metodología para auditar la información relacionada con el Capital Intelectual.

Los activos intangibles se clasifican en cuatro categorías, y constituyen el Capital Intelectual:



- Activos de Mercado: Proporcionan una ventaja competitiva en el mercado. Indicadores: marcas, clientes, nombre de la empresa, cartera de pedidos, distribución, capacidad de colaboración,...
- Activos de Propiedad Intelectual: Valor adicional que supone para la empresa la exclusividad de la explotación de un activo intangible. Indicadores: Patentes, copyrights, derechos de diseño, secretos comerciales,...
- Activos Humanos: Se enfatiza la importancia que tienen las personas en las organizaciones por su capacidad de aprender y utilizar el conocimiento.

Brooking afirma que el trabajador del tercer milenio será un trabajador del conocimiento, al que se le exigirá participación en el proyecto de empresa y una capacidad para aprender continuamente. Indicadores: aspectos genéricos, educación (base de conocimientos y habilidades generales), formación profesional (capacidades necesarias para el puesto de trabajo), conocimientos específicos del trabajo (experiencia), habilidades (liderazgo, trabajo en equipo, resolución de problemas,

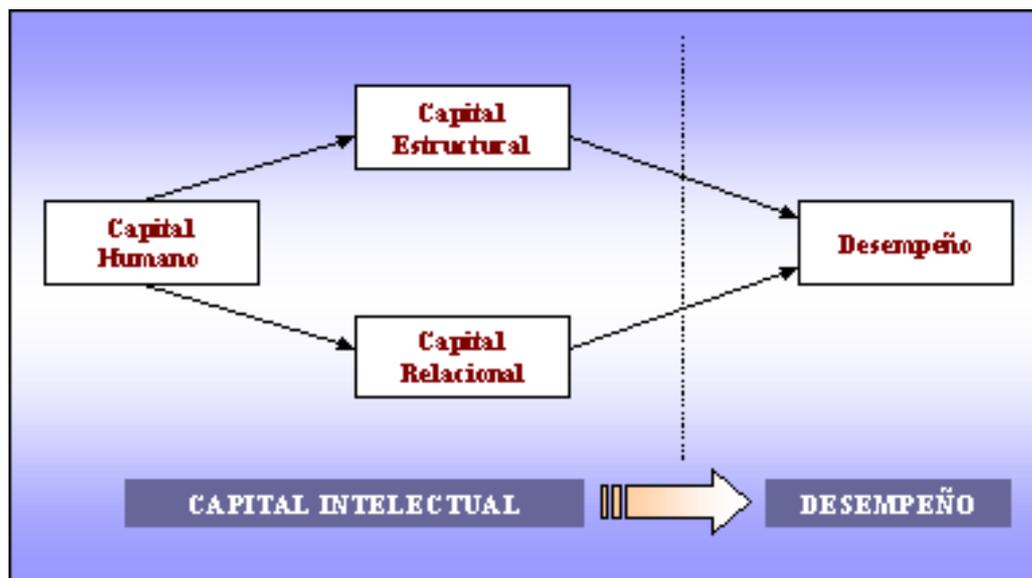
negociación, objetividad, estilo de pensamiento, factores motivacionales, comprensión, síntesis,...

- Activos de Infraestructuras: Incluye las tecnologías, métodos y procesos que permiten que la organización funcione. El modelo incluye: filosofía de negocio, cultura de la organización (puede ser un activo o un pasivo en función del alineamiento con la filosofía del negocio), sistemas de información, las bases de datos existentes en la empresa (infraestructura de conocimiento extensible a toda la organización).

WESTERN ONTARIO:

Modelo creado en la Universidad de West Ontario. Diseñado por Nick Bontis en 1996. Pone en relación al capital intelectual, analizando la relación causa-efecto de sus componentes, con los resultados empresariales.

Gracias a su investigación, el capital intelectual puede ser considerado como un conjunto de bloques interrelacionados. Su principal aportación es establecer el capital humano como base de los demás elementos.



Emplea indicadores de resultados organizativos.

CANADIAN IMPERIAL BANK OF COMMERCE:

Hubert Saint-Onge, en 1996, fue el encargado de implantar este modelo de medición de capital intelectual en este banco. Estudia la relación entre el Capital Intelectual y su medición y el aprendizaje organizacional. Emplea indicadores de aprendizaje.

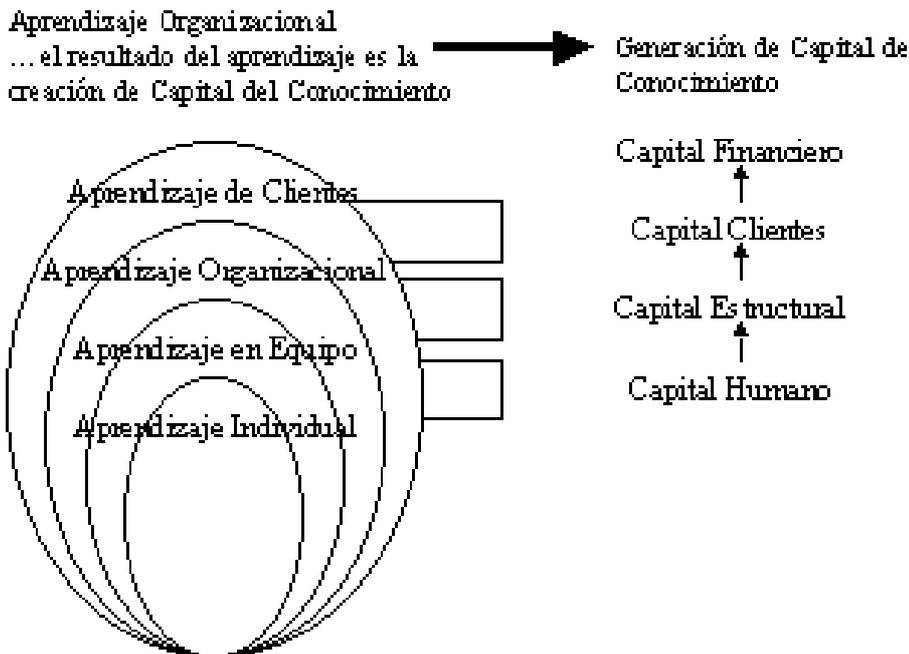


Figura : Modelo del Canadian Imperial Bank
 Fuente: Saint-Onge (1996), en Euroforum (1998), pp.26.

INTANGIBLE ASSETS MONITOR:

Basa su argumentación sobre la importancia de los activos intangibles en la gran diferencia existente entre el valor de las acciones en el mercado y su valor en libros.

Esta diferencia, según Sveiby, se debe a que los inversores desarrollan sus propias expectativas en la generación de los flujos de caja futuros debido a la existencia de los activos intangibles.

Según este autor, la medición de activos intangibles presenta una doble orientación:

- Hacia el exterior, para informar a clientes, accionistas y proveedores.
- Hacia el interior, dirigida al equipo directivo para conocer la marcha de la empresa.

Sveiby clasifica los activos intangibles en tres categorías, dando origen a un balance de activos intangibles. Identifica los siguientes:

Competencias de las Personas. Incluye las competencias de la organización como son planificar, producir, procesar o presentar productos o soluciones.

Estructura Interna. Es el conocimiento estructurado de la organización como las patentes, procesos, modelos, sistemas de información, cultura organizativa,... así como las personas que se encargan de mantener dicha estructura.

Estructura Externa. Comprende las relaciones con clientes y proveedores, las marcas comerciales y la imagen de la empresa.

Según Sveiby, las personas son el único agente verdadero en las organizaciones, y las encargadas de crear la estructura interna (organización) y externa (imagen). Ambas, tanto la interna como la externa, son estructuras de conocimiento y que permanecen en la empresa incluso tras la marcha de un alto número de trabajadores.

El modelo propone tres tipos de indicadores dentro de cada uno de los tres bloques:

- Indicadores de crecimiento e innovación: recogen el potencial futuro de la empresa.
- Indicadores de eficiencia: nos informan hasta qué punto los intangibles son productivos (activos).
- Indicadores de estabilidad: indican el grado de permanencia de estos activos en la empresa.

El Monitor de Activos Intangibles:

	COMPETENCIAS	ESTRUCTURA INTERNA	ESTRUCTURA EXTERNA
Indicadores de Crecimiento / Innovación	<ul style="list-style-type: none"> • Experiencia. • Nivel de educación. • Coste de formación. • Rotación. • Clientes que fomentan las competencias. 	<ul style="list-style-type: none"> • Inversiones en nuevos métodos y sistemas. • Inversión en los sistemas de información. • Contribución de los clientes a la estructura interna. 	<ul style="list-style-type: none"> • Rentabilidad por cliente. • Crecimiento orgánico.
Indicadores de Eficiencia	<ul style="list-style-type: none"> • Proporción de profesionales. • Valor añadido por profesional. 	<ul style="list-style-type: none"> • Proporción del personal de apoyo. • Ventas por personal de apoyo. • Medidas de valores y actitud. 	<ul style="list-style-type: none"> • Índice de satisfacción de los clientes. • Índice éxito / fracaso. • Ventas por clientes.
Indicadores de Estabilidad	<ul style="list-style-type: none"> • Edad media. • Antigüedad. • Posición remunerativa relativa. • Rotación de profesionales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Edad de la organización. • Rotación del personal de apoyo. • El ratio rookie. 	<ul style="list-style-type: none"> • Proporción de grandes clientes. • Ratios de clientes fieles. • Estructura de antigüedad. • Frecuencia de repetición.

*Figura: Intellectual Assets Monitor
 Fuente: Sveiby(1997)*

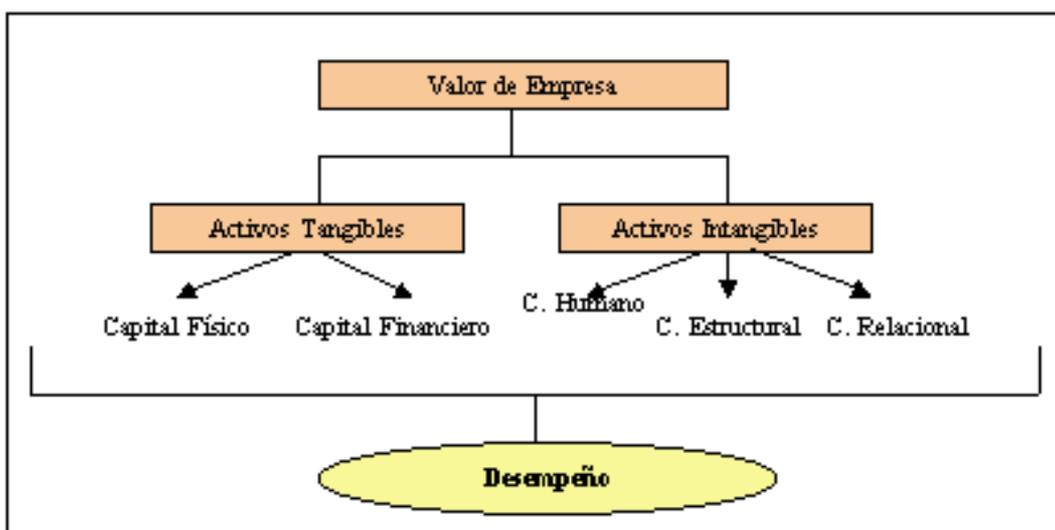
MODELO INTELECT: (Euroforum 1998)

El modelo responde a un proceso de identificación, selección, estructuración y medición de activos de las empresas.

Pretende ofrecer a los gestores, información relevante para la toma de decisiones y facilitar información a terceros sobre el valor de la empresa. El modelo pretende acercar el valor explicitado de la empresa a su valor de mercado, así como informar sobre la capacidad de la organización de generar resultados sostenibles, mejoras constantes y crecimiento a largo plazo.

Características del Modelo

- Enlaza el Capital Intelectual con la Estrategia de la Empresa.
- Es un modelo que cada empresa debe personalizar.
- Es abierto y flexible.
- Mide los resultados y los procesos que los generan.
- Aplicable.
- Visión Sistémica.
- Combina distintas unidades de medida.



*Figura : Modelo de Medición del Capital Intelectual
 Fuente: Euroforum(1998)*

El modelo presenta las dimensiones:

Presente/Futuro: estructuración y medición de los activos intangibles en el momento actual y futuro previsible de la empresa, en función a la potencialidad de su Capital Intelectual y a los esfuerzos que se realizan en su desarrollo.

Interno/Externo: debemos identificar intangibles que generan valor desde la consideración de la organización como un sistema abierto. Se consideran los activos internos (creatividad personas, sistemas de gestión de la información,...) y externos (imagen de marca, alianzas, lealtad,...)

Flujo/Stock: el modelo tiene un carácter dinámico, ya que no sólo pretende contemplar el stock de capital intelectual en un momento concreto del tiempo, sino también aproximarse a los procesos la conversión entre los diferentes bloques de Capital Intelectual

Explícito/Tácito: no sólo se consideran los conocimientos explícitos (transmisibles), sino también los más personales, subjetivos y difíciles de compartir. El adecuado y constante transvase entre conocimientos tácitos y explícitos es vital para la innovación y el desarrollo de la empresa.

Estructura del Modelo Intelect:

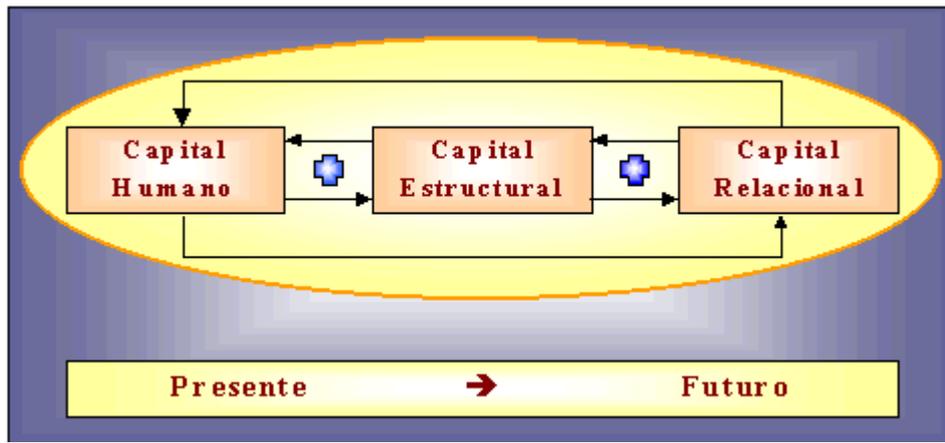
El modelo intelect se divide en tres componentes:

Bloques.- Es la agrupación de Activos Intangibles en función de su naturaleza (Capital Humano, Capital Estructural y Capital Relacional).

Elementos.- Son los activos intangibles que se consideran dentro de cada bloque. Cada empresa en función de su estrategia y de sus factores críticos de éxito, elegirá unos elementos concretos

Indicadores.- Es la forma de medir o evaluar los elementos. La definición de indicadores debe hacerse en cada caso particular. Emplea indicadores de presente y de futuro.

El siguiente gráfico presenta los tres grandes bloques en los que se estructura el modelo, y cada elemento de cada bloque debe ser medido y gestionado con una dimensión temporal que integre el futuro (objetivo o consecuencia).



Capital Humano

El conocimiento (explícito o tácito) útil para la empresa que poseen las personas y equipos de la misma

PRESENTE	FUTURO
Satisfacción del Personal. Tipología del Personal. Competencias de las personas. Liderazgo. Trabajo en Equipo. Estabilidad: riesgo de pérdida.	Mejora de las Competencias. Capacidad de innovación de las personas y equipos.

Figura : Elementos de Capital Humano
 Fuente: Euroforum (1998), pp.36

Capital Estructural

Es el conocimiento que la organización consigue explicitar, sistematizar e internalizar y que en un principio puede estar latente en las personas y equipos de la empresa. Quedan incluidos los conocimientos estructurados de los que depende la eficacia y eficiencia interna de la empresa: los sistemas de información y comunicación, la tecnología disponible, los procesos de trabajo, las patentes, los sistemas de gestión.

PRESENTE	FUTURO
Cultura Organizacional. Filosofía de Negocio. Procesos de Reflexión Estratégica. Estructura de la Organización. Propiedad Intelectual. Tecnología de Proceso. Tecnología de Producto. Procesos de Apoyo. Procesos de Captación de Conocimiento. Mecanismos de Transmisión y Comunicación. Tecnología de la Información.	Procesos de Innovación.

Capital Relacional

Se refiere al valor que tiene para una empresa el conjunto de relaciones que mantiene con el exterior. La calidad y sostenibilidad de la base de clientes de una empresa y su potencialidad para generar nuevos clientes en el futuro, son cuestiones claves para su éxito, como también lo es el conocimiento que puede obtenerse de la relación con otros agentes del entorno (alianzas, proveedores,...).

PRESENTE	FUTURO
Base de Clientes Relevantes. Lealtad de Clientes. Intensidad de la Relación con Clientes. Satisfacción de Clientes. Procesos de Servicio y Apoyo al Cliente. Cercanía al Mercado. Notoriedad de Marcas. Reputación / Nombre de la empresa. Alianzas Estratégicas. Interrelación con Proveedores. Interrelación con otros Agentes.	Capacidad de Mejora / Recreación de la Base de Clientes.

Figura : Elementos de Capital Relacional
 Fuente: Euroforum (1998), pp.47

MODELO NOVA

Este modelo va a ser útil para cualquier empresa, independientemente de su tamaño. Propone dividir el capital intelectual en cuatro bloques:

1. **Capital humano:** Incluye los activos de conocimientos (tácitos o explícitos) depositados en las personas.
2. **Capital organizativo:** Abarca los activos de conocimientos sistematizados, explicitados o internalizados por la organización, ya lo sean en:
 - Ideas explicitadas objeto de propiedad intelectual (patentes, marcas).
 - Conocimientos materializables en activos de infraestructura susceptibles de ser transmitidos y compartidos por varias personas (descripción de invenciones y de fórmulas, sistema de información y comunicación, tecnologías disponibles, documentación de procesos de trabajo, sistemas de gestión, estándares de calidad).
 - Conocimientos internalizados compartidos en el seno de la organización de modo informal (formas de hacer de la organización: rutinas, cultura, etc.).
3. **Capital social:** Incluye los activos de conocimiento acumulados por la empresa gracias a sus relaciones con agentes de su entorno.

4. **Capital de innovación y de aprendizaje:** Incluye los activos de conocimientos capaces de ampliar o mejorar la cartera de activos de conocimientos de los otros tipos, o sea, el potencial o capacidad innovador de la empresa.

El modelo tiene un carácter dinámico, en la medida en que también persigue reflejar los procesos de transformación entre los diferentes bloques de Capital Intelectual. La consideración conjunta de los stocks y los flujos de Capital Intelectual, añade una gran riqueza al estudio.

Una característica diferencial del modelo respecto a los modelos estudiados, es que permite calcular, además de la variación de capital intelectual que se produce entre dos períodos de tiempo, el efecto que tiene cada bloque en los restantes (Capital humano, organizativo, social y de innovación y de aprendizaje). Por tanto, nos interesa saber entre dos períodos determinados de tiempo:

- La variación de capital intelectual.
- El aumento o disminución de capital entre cada uno de los bloques.
- La contribución de un bloque al incremento/disminución de otro bloque

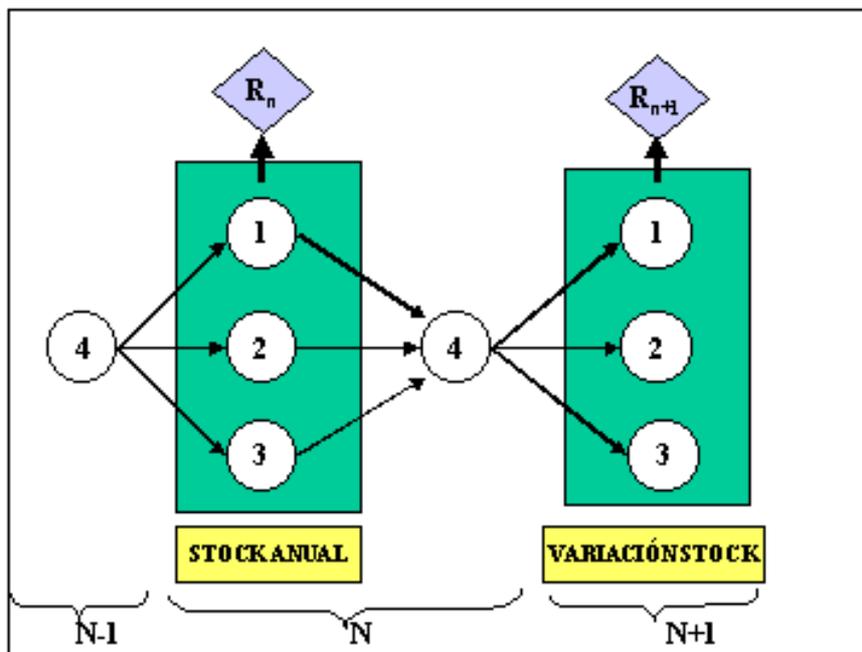


Figura 7: Modelo Nova

Donde:

- | | |
|---|--|
| 1 | Capital Humano |
| 2 | Capital Organizativo |
| 3 | Capital Social |
| 4 | Capital de Innovación y de Aprendizaje |

En la figura se muestra el efecto de cada bloque en las diferencias de capital intelectual entre un período de tiempo n y en el $n+1$.

Para obtener los indicadores necesarios para medir el capital humano, organizativo, social, de innovación y de aprendizaje se han dividido estos bloques en diferentes grupos según la naturaleza de los activos intangibles.

Así los grupos que hemos definido para cada bloque son los siguientes:

CAPITAL HUMANO

- Conocimientos técnicos.
- Experiencia.
- Habilidades de liderazgo.
- Habilidades de trabajo en equipo
- Estabilidad del personal
- Habilidad directiva para la prospectiva y el anticipo de retos

CAPITAL ORGANIZATIVO

- Conocimientos relativos a cuestiones internas protegidos legalmente (tecnologías, productos, procesos).
- Conocimientos relativos a cuestiones externas protegidos legalmente (nombre de marca, logotipos).
- Idoneidad del conocimiento (o grado de disponibilidad de conocimiento diferencial y de valor) empleado en los procesos básicos del negocio (procesos críticos sobre los cuáles se sostienen las ventajas competitivas de la empresa), así como su nivel de explicitación y documentación que permita hacer ese conocimiento compatible y reutilizable, avanzando así hacia una explotación eficiente de los mismos. Es el saber hacer organizativo empleado conjuntamente con los activos tangibles. Se puede medir por indicadores de los resultados o mediante indicadores de los elementos que inciden en dichos resultados.
- Idoneidad del conocimiento (o grado de disponibilidad de conocimiento diferencial y de valor) de producto, así como su nivel de explicitación y documentación que permita hacer ese conocimiento compatible y reutilizable, avanzando así hacia el logro de productos de mayor calidad, con menor tasa de errores. Se puede medir por indicadores de los resultados (grado de diversificación de la cartera de producto de la empresa, eficacia del producto) o mediante indicadores de los elementos que inciden en dichos resultados (grado

de documentación y rutina de la tecnología del producto, grado de inimitabilidad y diferenciación de las tecnologías de producto empleadas).

- Acumulación de conocimiento basado en la curva de experiencia.
- Disponibilidad de mecanismos o programas de gestión del conocimiento.

CAPITAL SOCIAL

- Conocimiento de los clientes relevantes (conocimiento de su perfil, identificación de los mejores clientes por rentabilidad y tamaño).
- Conocimiento de las variables clave para fidelizar a los clientes.
- Conocimiento de las variables clave para satisfacer a los clientes (conocimiento de sus necesidades y de cómo valoran los distintos atributos de los productos competidores).
- Intensidad de la relación con el cliente para crear conocimiento (número de proyectos conjuntos, reuniones de trabajo o colaboraciones en I+D con clientes, % personal trabajando en casa del cliente o viceversa).
- Intensidad de la relación con el proveedor para crear conocimiento (número de proyectos conjuntos, reuniones de trabajo o colaboraciones en I+D con proveedores, % personal trabajando en casa del proveedor o viceversa)
- Capacidad de captación de conocimiento mediante la interacción con otros agentes (administración pública, entorno medioambiental, asociaciones de consumidores, etc.).

CAPITAL DE INNOVACIÓN Y DE APRENDIZAJE

- Creatividad y capacidad de innovación
- Grado de sistematización de la innovación y la creatividad (por ejemplo, mediante la definición de estrategias de I+D).
- Conocimiento de los procesos de I+D+I para el lanzamiento de nuevos productos/procesos
- Esfuerzos dedicados a la actividad innovadora frente a la actividad ordinaria (gastos de I+D sobre gastos de producción).
- Eficacia de los esfuerzos de difusión de conocimientos por la empresa para ampliar su base de clientes (tareas de educación de los clientes, actividades de comunicación, ferias, etc.).

Figura: Efectos del capital humano en la variación de capital intelectual entre bloques

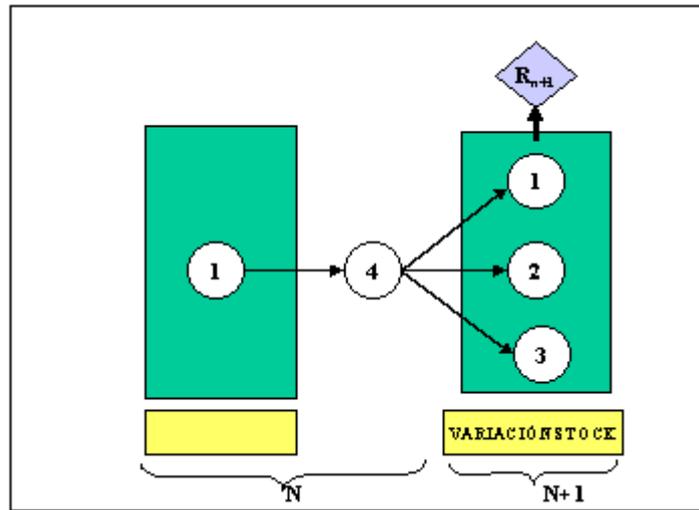
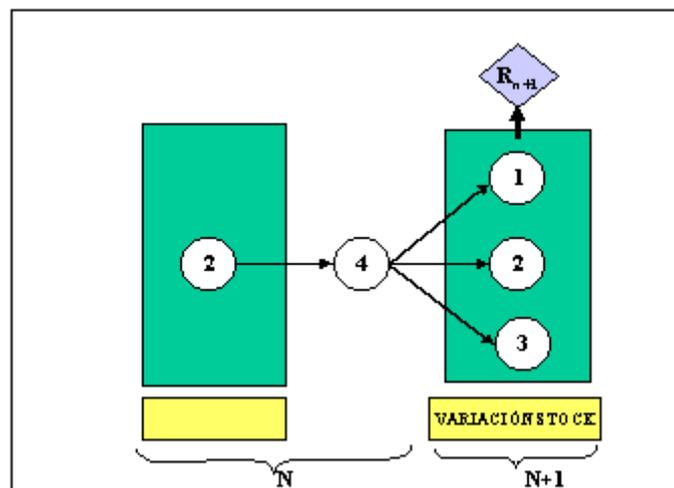


Figura: Efectos del capital organizativo en la variación de capital intelectual entre bloques



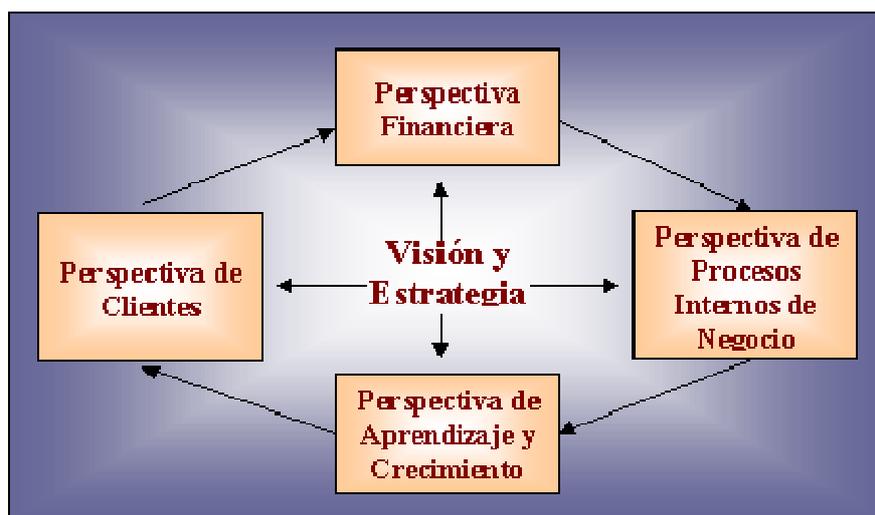
2.8 Ejemplos de modelos relacionados:

BALANCED BUSINESS SCORECARD (KAPLAN Y NORTON, 1996)

Este modelo consiste en un sistema de indicadores financieros y no financieros que tienen como objetivo medir los resultados obtenidos por la organización.

Kaplan y Norton comienzan su labor investigadora en 1.990, con la profunda convicción de que los modelos de gestión empresarial basados en indicadores financieros, se encuentran completamente obsoletos. Su labor se materializa en el libro “The Balanced Scorecard”.

El modelo integra los indicadores financieros (de pasado) con los no financieros (de futuro), y los integra en un esquema que permite entender las interdependencias entre sus elementos, así como la coherencia con la estrategia y la visión de la empresa.



Dentro de cada bloque se distinguen dos tipos de indicadores:

- Indicadores driver (factores condicionantes de otros).
- Indicadores Output (indicadores de resultado).

El modelo presenta cuatro bloques:

Perspectiva Financiera

El modelo contempla los indicadores financieros como el objetivo final; considera que estos indicadores no deben ser sustituidos, sino complementados con otros que reflejan la realidad empresarial. Ejemplo de indicadores: rentabilidad sobre fondos propios, flujos de caja, análisis de rentabilidad de cliente y producto, gestión de riesgo,...

Perspectiva de Cliente

El objetivo de este bloque es identificar los valores relacionados con los clientes, que aumentan la capacidad competitiva de la empresa. Para ello, hay que definir previamente el segmento de mercado objetivo y realizar un análisis del valor y calidad de éstos.

En este bloque los indicadores drivers son el conjunto de valores del producto / servicio que se ofrece a los clientes (indicadores de imagen y reputación de la empresa, de la calidad de la relación con el cliente, de los atributos de los servicios / productos. Los indicadores output se refieren a las consecuencias derivadas del grado de adecuación de la oferta a las expectativas del cliente. Ejemplos: cuota de mercado, nivel de lealtad o satisfacción de los clientes...

Perspectiva de Procesos Internos de Negocio

Analiza la adecuación de los procesos internos de la empresa de cara a la obtención de la satisfacción del cliente y conseguir altos niveles de rendimiento financiero. Para alcanzar este objetivo se propone un análisis de los procesos internos desde una perspectiva de negocio y una predeterminación de los procesos clave a través de la cadena de valor.

Se distinguen tres tipos de procesos:

- Procesos de Innovación (difícil de medir). Ejemplo de indicadores: % de productos nuevos, % productos patentados, introducción de nuevos productos en relación a la competencia...
- Procesos de Operaciones. Desarrollados a través de los análisis de calidad y reingeniería. Los indicadores son los relativos a costes, calidad, tiempos o flexibilidad de los procesos.
- Procesos de servicio postventa. Indicadores: costes de reparaciones, tiempo de respuesta, ratio ofrecido,...

Perspectiva del Aprendizaje y Mejora

El modelo plantea los valores de este bloque como el conjunto de drivers del resto de las perspectivas. Estos inductores constituyen el conjunto de activos que dotan a la organización de la habilidad para mejorar y aprender. Se critica la visión de la contabilidad tradicional, que considera la formación como un gasto, no como una inversión.

La perspectiva del aprendizaje y mejora es la menos desarrollada, debido al escaso avance de las empresas en este punto. De cualquier forma, la aportación del modelo es relevante, ya que deja un camino perfectamente apuntado y estructura esta perspectiva.

En el año 1993 la empresa desarrolla un modelo de gestión del capital intelectual, puesto que se da cuenta que existen significantes oportunidades para la creación de valor si se combinan los bienes intangibles que posee la empresa dentro de unos sistemas y procesos de creación de valor, se trata de gestionar eficazmente las posibles oportunidades que aparecen en relación al activo intelectual. Esto evoluciona hasta que se llega a un cambio total en la ideología de la empresa: de una probada fuerza en tecnología innovación y marketing a una cultura que se basara en la buena gestión del conocimiento que genere creación de riqueza.

El modelo de gestión del activo intelectual se programa con una duración de 2 años y consta de **6 pasos**:

- **ESTRATEGIA DE NEGOCIO**: Hay que implantar una estrategia viendo cual es el papel que juega el conocimiento dentro de cada parte del negocio y como puede ser este usado para desarrollar nuevas tecnologías y productos.

- **VALORACION DE LOS COMPETIDORES**: Hay que valorar las estrategias, bienes intangibles y capacidades de los principales competidores para ver como pueden impactar en Dow Chemical.

- **CLASIFICACION DE LAS VENTAJAS PROPIAS**: Hay que hacer un análisis exhaustivo del activo intangible de la empresa, viendo que bienes pertenecen a DC y para que son usados.

- **TASACION**: Determinación del valor de esos bienes intelectuales, su coste de mantenimiento y los pasos necesarios para maximizar su valor.

- **INVERSION**: Decidir futuras inversiones en bienes intangibles, identificando que conocimiento será necesario en el futuro y la estrategia a seguir para su adquisición.

- **GESTION DE LA CARTERA**: El último paso es reunir en una “cartera de activo intelectual” cada activo de conocimiento que existe a nivel individual y la posterior gestión de esta cartera...

Se trata de un proceso muy simple pero muy eficaz, que permite saber que lugar ocupan en el mercado tanto Dow Chemical como sus competidores. Este proceso se valida mediante patentes, “know-how” y acuerdos de tecnología.

El proceso asegura que la gestión de este activo intelectual esta alineada con los objetivos estratégicos de negocio que tiene la empresa. Existe una lista de elementos clave que permiten que sea posible esta alineación:

- entender la estructura organizacional, los papeles y responsabilidades.
- Conciencia de las estrategias y el pensamiento corporativo.
- Entendimiento del activo intangible dentro del contexto del negocio
- Criterio a la hora de registrar la propiedad intelectual...

El proceso de gestión del capital intelectual implantado por Dow Chemical, tiene aspectos innovadores como la creación de un director general de de gestión del activo intangible o un centro global de tecnología relacionada con el activo intangible (eje de la red de gestión de los bienes intelectuales).

Aglutina la gestión de las funciones que necesitan un tratamiento centralizado (medición de activo intangible, benchmarking o mantenimiento de bases de datos) así como el mantenimiento de los canales de comunicación abiertos, de modo que todos puedan trabajar como un equipo. Esta gestión será realizada mediante herramientas específicamente creadas para ello como sistemas informáticos, bases de datos, Intranet...

El sistema de control evoluciona de un modelo pasivo hacia un modelo con un carácter mas activo y que busca también el estudio de los posibles requerimientos futuros en el campo de los intangibles.

A pesar de la existencia del centro global de gestión, no existe un departamento específico, sino que en cada negocio habrá un gerente de activo intangible.

La medición de los bienes intelectuales es una parte importante y complicada del proceso, que aun en día continúa en evolución. Se realiza la aportación que los bienes intelectuales hacen al valor de cada uno de los principales negocios de la compañía. Se busca una gestión que optimice la creación de valor. Ejemplos de valores medidos son:

- El porcentaje de bienes intelectuales sin clasificar
- El porcentaje de la certera d bienes intelectuales usados en una unidad de negocio
- El porcentaje de ventas protegido por activo intelectual
- El porcentaje de nuevas iniciativas que vuelcan sobre bienes intelectuales.

Los resultados obtenidos son significantes: beneficios, aumento de ganancias... La clave es el análisis exhaustivo de sus mas de 29000 patentes que entre otras cosas permite una reducción de impuestos, un aumento de ingresos por licencias.

Como sabemos el activo intangible mide la diferencia del valor de la empresa en los libros y el valor real, el caso d Dow Chemical es clarificador en cuanto hablamos de un valor del Activo Intelectual de 20 millones de dólares frente a un valor en libros de la empresa de 8 millones.

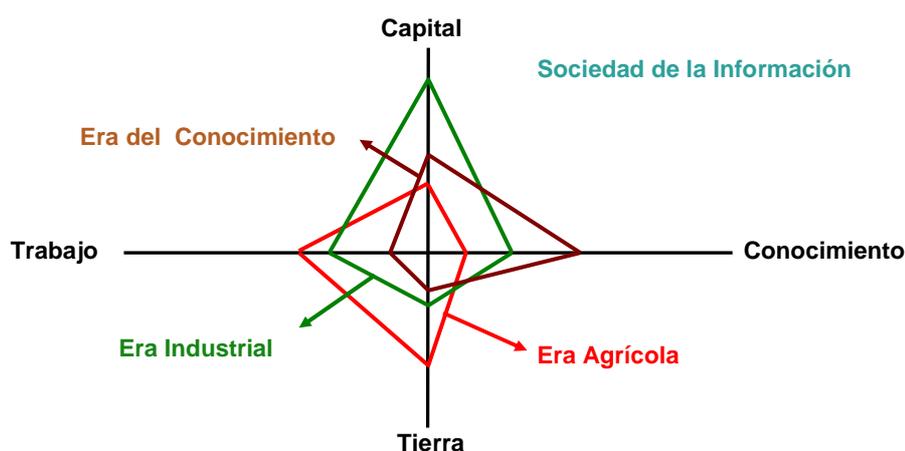
3. La gestión del conocimiento

La aparición y creciente importancia del conocimiento como un nuevo factor de producción hace que el desarrollo de tecnologías, metodologías y estrategias para su medición, creación y difusión se convierta en una de las principales prioridades de las organizaciones en la sociedad del conocimiento. Sin embargo, también podemos considerar que ha sido precisamente el desarrollo de esas tecnologías y metodologías para la medición y difusión del conocimiento las que han convertido el conocimiento en un elemento indispensable para el desarrollo económico y social.

El enfoque histórico de los paradigmas dominantes en el desarrollo organizacional ha ido centrándose en la generación de ventajas competitivas a partir de las novedosas concepciones de lo que representa el Capital Intelectual dentro de una organización.

PARADIGMAS DOMINANTES – décadas					
50	60	70	80	90	00
ORGANIZACION	ESTRATEGIA		CULTURA ORGANIZACIONAL CALIDAD TOTAL	REINGENIERÍA EMPOWERMENT CALIDAD INTEGRADA	GESTION DEL CONOCIMIENTO (Knowledge management)

Visto de otra forma tendríamos el siguiente esquema para entender un poco como ha ido variando la sociedad y sus necesidades o prioridades:



A principios del siglo XXI, se ha reconocido la necesidad de entender y medir la actividad de gestión de conocimientos para que las organizaciones y sus sistemas puedan mejorar lo que hacen y para que las administraciones puedan desarrollar políticas que promuevan estos beneficios.

En la era postindustrial, el éxito de una empresa se encuentra más en sus capacidades intelectuales y en las de sus sistemas que en sus activos físicos. La capacidad de gestionar el intelecto humano —y convertirlo en productos y servicios útiles— se está convirtiendo a gran velocidad en la técnica directiva esencial de esta época.

Podríamos decir que la aparición y el desarrollo de los sistemas para la creación y la gestión del conocimiento han sido debidos, entre otras razones, a los motivos siguientes:

- El sistema socioeconómico. Tras la Segunda Guerra Mundial, la humanidad se dirige hacia cambios que permiten el desarrollo y la demanda de productos y servicios basados en el conocimiento.
- La aparición y el desarrollo de las tecnologías de la información y la comunicación, que facilitan enormemente el almacenamiento y la difusión de datos e información, así como la comunicación entre las personas.
- La creciente importancia del conocimiento como base para la efectividad organizacional.
- El «fracaso» de los modelos financieros tradicionales para valorar el conocimiento.
- El desarrollo de sistemas, modelos e indicadores para la medición del conocimiento en las organizaciones.
- Los cambios acelerados y el aumento de la competitividad entre las organizaciones, que conlleva la necesidad de desarrollar estrategias de formación continua.

El concepto de gestión del conocimiento ha sido definido por numerosos autores, la literatura que se puede referir referente al mismo es bastante amplia, entre las que se pueden citar:

Según (David Snowden, IBM) “La Gestión del Conocimiento es la identificación, optimización y gestión dinámica de los activos intelectuales en forma de conocimiento explícito o tácito poseído por personas o comunidades”.

Según Francisca Berrocal y Santiago Pereda Marín (2001), Aledo en 1998 define la Gestión del Conocimiento como “la gestión del aprendizaje, obtenido en un momento y lugar determinado, para permitir trasladarlo y aplicarlo a otro lugar y momento, para obtener los resultados esperados en menos tiempo y con menos errores”.

Para (Andreu, R. y Sieber, S., 1999) la GC es "el proceso que continuamente asegura el desarrollo y aplicación de todo tipo de conocimientos pertinentes en una empresa, con objeto de mejorar su capacidad de resolución de problemas y así contribuir a la sostenibilidad de sus ventajas competitivas".

Según Enrique Almagro, (2005) la GC implica identificación y transferencia de

información de utilidad, haciéndola accesible para quienes la necesitan para aplicarla con un objetivo concreto”.

Enrique Cabello, Director General de GC del BBVA la define como “el conjunto de procesos que hacen que el Capital Intelectual de la empresa crezca”.

Según Bill Gates, Presidente de Microsoft, “la GC es crear la posibilidad para todo el mundo de entrar y ver exactamente qué está pasando, ver cuáles son las cuentas, dónde vamos bien, dónde no vamos tan bien, con una información numérica o gráfica, todo el mundo debe tener la posibilidad de entrar y ver exactamente qué está pasando y comunicarse con otras personas para mejorar todas estas cosas”.

Para Ángel L. Arbonies, Presidente del Clúster del Conocimiento, “la GC es la capacidad de la organización para crear nuevos conocimientos, diseminarlos y encapsularlos en productos, servicios y sistemas”.

Otros autores la definen como "el proceso a través del cual una organización genera conocimiento a partir de datos internos y externos, adquiere conocimiento gracias a la experiencia acumulada y difunde ese conocimiento y experiencias al conjunto de la empresa para obtener una ventaja competitiva".

Hay también una definición más sencilla que, sin embargo, refleja fielmente su esencia: gestionar por el conocimiento es poner al alcance de cada empleado la información que necesita en el momento preciso para que su actividad sea efectiva.

La Gestión por el Conocimiento, es otra forma de responder al mismo fenómeno, pero haciendo hincapié en el valor del conocimiento como elemento estratégico que condiciona y configura la organización y su modelo, la gestión y el desarrollo de la empresa, sus productos y servicios, y la red de sus colaboradores, como criterios claves en la misión y visión del valor del negocios, en la contribución de las personas y sus responsabilidades, en la organización de los equipos de trabajo, y en el desarrollo de la estrategia orientada a explorar y explotar el conocimiento.

La Gestión por el Conocimiento es, en definitiva, la gestión de los activos intangibles que generan valor para la organización. La mayoría de estos intangibles tienen que ver con procesos relacionados de una u otra forma con la captación, estructuración y transmisión de conocimiento. Por lo tanto, la gestión por el conocimiento tiene en el aprendizaje organizacional su principal herramienta.

Teniendo en cuenta las definiciones aquí citadas se puede observar la diversidad de términos con que la gestión por el conocimiento es interpretada de formas diferentes, que cubre aspectos muy distintos y puede manifestarse de diversas maneras.

Por tanto, lo que plantea la Gestión del Conocimiento es que las organizaciones necesitan planificar, organizar, poner en marcha y mantener un sistema que permita conseguir que los conocimientos que existen en la organización, los que tienen las personas que la componen que, en la mayoría de las ocasiones, serán conocimientos inarticulados y tácitos, se conviertan en conocimientos explícitos, de forma que puedan

ser compartidos y renovados, para facilitar la innovación y el progreso continuo; en fin, para facilitar la creación de valor.

Muchos autores identifican como factores esenciales de la Gestión por el conocimiento las personas, los procesos y la tecnología. En función del modelo de gestión del conocimiento de que se trate, cada uno de estos factores tomará un mayor o menor protagonismo.

Los procesos, las personas y la tecnología son considerados, según esta definición, como los tres factores claves de la gestión del conocimiento. Petrides y Nodine (2003) presentan estos tres recursos de la siguiente manera:

-Personas: Son las personas, y no el sistema, las que gestionan por el conocimiento. La organización debe, sin embargo, desarrollar un sistema que incluya la cultura, la estrategia, etc., para crear el entorno adecuado, en el que las personas estén formadas y motivadas para desarrollar y compartir el conocimiento necesario para el desempeño de su trabajo.

-Procesos: El flujo interno de información de una organización está afectado y formado por procesos. Así, métodos como la evaluación y revisión, mejora continua, auditorías etc., pueden ayudar a la organización a establecer unos procesos que capaciten a las personas a captar y difundir la información y conocimiento necesario para su trabajo.

-Tecnología: La tecnología no constituye un motor de la gestión por el conocimiento, sino un elemento facilitador (herramientas) para el soporte de la eficacia y eficiencia de la organización. En el presente trabajo se entiende por gestión por el conocimiento el sistema que contempla los principales procesos y actividades relacionados con la adquisición, presentación, transferencia, utilización y eliminación de conocimientos.

Estos procesos de gestión por el conocimiento se aplican a cada uno de los procesos de negocio de una organización, integrándose en la gestión por procesos. Se trata de un sistema que considera en primer término a las personas como portadores y creadores de conocimiento y que establece el entorno favorable con respecto a la estructura, cultura y estrategia de la organización. Las tecnologías de la información confieren además una infraestructura de apoyo para el desarrollo de estas actividades de gestión por el conocimiento.

La gestión por el conocimiento se ocupa de sistematizar todos los procedimientos relacionados con el conocimiento organizacional, facilitando especialmente el acceso al conocimiento vigente en la organización y al nuevo conocimiento, y fomentando en todo momento el aprendizaje colectivo y la mejora de procesos y resultados. No es un proceso azaroso, sino intencionado, que permite que las organizaciones que desean alcanzar mayores niveles de logro en sus resultados, lo hagan mediante una inversión consciente en la gestión por el conocimiento.

Como se puede ver, existen infinidad de pequeños matices en las diferentes definiciones de la gestión del conocimiento, pudiéndonos encontrar también que a

menudo se combinan estas tres acepciones, a la hora de hablar sobre la gestión del conocimiento:

- La valoración del Know-How de la empresa, las patentes y las marcas de forma normalizada (capital intelectual).
- El impulso de una cultura organizativa orientada a compartir conocimiento y al trabajo cooperativo (cultura organizacional).
- La puesta en marcha de dispositivos que faciliten la generación y el acceso al conocimiento que genera la organización (tecnología de la información)

La gestión del conocimiento corresponde al conjunto de actividades desarrolladas para utilizar, compartir, desarrollar y administrar los conocimientos que posee una organización y los individuos que en esta trabajan, de manera de que estos sean encaminados hacia la mejor consecución de sus objetivos.

Inicialmente se centró exclusivamente en el tratamiento del documento como unidad primaria, pero actualmente es necesario buscar, seleccionar, analizar y sintetizar críticamente o de manera inteligente y racional la gran cantidad de información disponible, con el fin de aprovecharla con el máximo rendimiento social o personal.

Es un proceso que ayuda a las organizaciones a identificar, seleccionar, organizar, diseminar y transferir la información importante y experiencia que es parte de la memoria de la organización.

Es el arte de transformar la información y los activos intangibles en un valor constante.

Los objetivos principales de la Gestión del Conocimiento son:

- Crear un depósito de conocimiento.
- Mejorar el acceso al conocimiento.
- Crear un ambiente para el intercambio de conocimiento.
- Administrar el conocimiento como un activo.

El conocimiento, incorporado en las personas es lo que constituye el principal motor de la economía basada en el conocimiento.

La transición hacia la “nueva economía digital” requiere un esfuerzo importante de capacitación de trabajadores, empresarios y consumidores, así como un sector productivo basado en la ciencia y la tecnología.

La gestión del conocimiento es un tema de creciente importancia para aumentar la competitividad de la empresa y la eficacia del sector público.

La gestión del conocimiento es un proceso más dentro de la organización, el cual supone una generación de valor y un incremento de su capital intelectual; pero ¿qué es el conocimiento y cómo el conocimiento aumenta el capital intelectual?

El Conocimiento puede ser visto como la evolución natural de los conceptos de Datos e Información.

Muchas opiniones coinciden que el conocimiento irrumpe como concepto operativo porque hoy el problema no es obtener información, sino cómo, desde su abundancia, “filtrar” aquella realmente útil a las decisiones del proyecto o negocio.

Se podría definir el conocimiento como: “una combinación de valores, información contextualizada y experiencias que proporcionan un marco para evaluar e incorporar nuevas experiencias e información”

El conocimiento se origina y se aplica en la mente de las personas; en las organizaciones, el conocimiento no sólo reside en documentos y bases de datos sino también en los procesos, las prácticas y las normas corporativas.



3.1. Los Datos

Los datos los podemos entender como hechos no organizados, estadísticas y predicciones referentes a personas, objetos, sucesos e ideas, o sea, son representaciones de estímulos físicos o químicos.

Un dato es un conjunto discreto, de factores objetivos o subjetivos sobre una representación material o ideal. Aunque algunos autores consideran que un dato no dice nada sobre el porqué de las cosas, y por sí mismo tiene poca o ninguna relevancia o propósito, tal relevancia o propósito, desde el punto de vista humano, es muy relativa.

Si bien los datos describen únicamente una parte del reflejo de la realidad y no proporcionan juicios de valor o interpretaciones, y por lo tanto no son orientadores directos de la acción, su importancia radica en que constituyen la base para la creación de información. El límite entre datos e información no está bien definido, no obstante, para que sean apreciados como información deberán en todo momento contar con una oportunidad y un propósito determinado, centrandose entonces su diferenciación en el valor de uso de los mismos durante el desempeño conductual del sujeto hacia la ejecución de una acción o decisión determinada.

3.2. La información.

La información es capaz de cambiar la forma en que el receptor percibe algo, es capaz de impactar sobre sus juicios de valor y comportamientos. La información que se trata en este trabajo se centra, además de información como contenido, con la acción y efecto de informar, o sea, centra más en la forma que en el contenido, vinculando la acción al logro de un objetivo determinado, partiendo del hecho que es el receptor, y no el emisor, el que percibe si el mensaje que ha recibido es realmente información, es decir, si realmente puede ser empleado en función de algo.

El resultado del uso de información es un cambio en el estado del individuo del conocimiento y su capacidad actuar. Actualmente las organizaciones empresariales se nutren de gran cantidad de fuentes de información, su esencia esta en el uso de la misma.

Pero, la información es mucho más que datos; tiene que ver con el orden de las cosas, los hechos o fenómenos registrados en forma sistemática guardando relación con otros hechos y fenómenos.

Por lo tanto, el conocimiento del hombre se basa en la información que percibe, procesa y la relaciona con su entorno, es en fin, lo que se transmite, materialización del conocimiento, mediante un proceso de decodificación por parte del receptor, es decir, la información es la transformación perceptible del conocimiento del hombre, empleando la comunicación como proceso de integración. La información ha sido tratada como producto y como proceso, como fin y como método, todas definiciones válidas toda vez que actualmente es difícil descubrir como la información cambia la economía porque sus formas son increíblemente variadas, varia desde la forma y el contenido hasta su movimiento en el entorno de las organizaciones a través de redes formales e informales.

Esta visión se centra en la sinergia de la información como producto (por su contenido) y como proceso (por la acción de informar), como forma de explicitación de la generación, transmisión y creación del conocimiento en la empresa.

3.3. El conocimiento.

Los estudios de la psicología plantean que en esencia el conocimiento es una relación (dinámica, activa) que se establece entre un sujeto y un objeto. En tal relación, el sujeto capta propiedades o características del objeto (datos, información) y constituye una imagen o representación (conocimiento como resultado dinámico). Lejos de ser un

mero receptor pasivo, el sujeto se comporta activamente para que pueda darse el conocimiento: debe orientarse hacia el objeto, percibirlo, valorarlo, razonarlo, imaginarlo, manipularlo.

Es en la acción donde mejor se manifiesta el papel activo del sujeto, ya que el conocimiento se revela en un cambio conductual del individuo en referencia al objeto, cambio que refleja el proceso mismo de su adquisición y que se denomina aprendizaje.

En relación con el origen del conocimiento se han planteado, desde los primeros filósofos hasta nuestros días, dos posibilidades: o bien el conocimiento surge de los sentidos y de la experiencia o bien del pensamiento y la razón.

La doctrina que enfatiza el papel del pensamiento y la razón se denomina racionalismo. Es una doctrina que centra sus bases en que sólo la razón tiene la capacidad de juzgar la validez de un concepto, incluso sin el recurso de los sentidos.

Resulta significativo que muchos de los racionalistas más destacados, como Descartes y Leibniz, hayan sido matemáticos, siendo la matemática fundamentalmente conceptual y muchas de sus axiomas y pruebas son abstractas.

Frente a la corriente racionalista se ubica otra corriente: el empirismo. Para los seguidores de esta corriente el conocimiento surge de la experiencia; en último término de los sentidos que proporcionan información sobre el mundo, la cual es, posteriormente, reconstruida por la razón.

Hay dos intentos de integrar estas dos posiciones aparentemente irreconciliables. Con Aristóteles y Tomás de Aquino como principales exponentes, la primera visión argumenta que la experiencia sensorial y el pensamiento juntos forman el conocimiento. El segundo, más audaz, afirma que el conocimiento tiene elementos previos a la experiencia, siendo Immanuel Kant uno de sus precursores.

3.4. El conocimiento aprendido.

Una categoría que difiere de las anteriores es el conocimiento aprendido, que está constituido por las habilidades y las experiencias particulares de un sujeto adquiridas de acuerdo con sus vivencias.

Conviene distinguir tres formas diferentes de este tipo de saber. La primera es el conocimiento operacional, que se refiere al "saber hacer, el saber muchos números telefónicos o retener datos históricos es un conocimiento almacenado, quizás el que normalmente identificamos al decir que alguien "tiene muchos conocimientos" y tiene su expresión más terminada en las personas que llamamos eruditos.

Éste es un conocimiento integral que abarca la esfera de la razón, de la emoción y la motriz; es un saber eminentemente práctico, el más difícil de refutar y el que más usamos para resolver nuestra existencia: es un conocimiento vivencial o disposicional, que llega a su máxima expresión en los ancianos y, particularmente, en las personas que llamamos sabios.

Se refiere entonces aquí al conocimiento como un proceso relacional que se establece entre un sujeto (o un grupo) y un objeto por medio de la cual el sujeto (o el grupo) desarrolla esquemas de representación-acción y, en consecuencia, una proposición adecuada sobre el objeto que, a su vez, modifica su acción y es modificada por ésta de manera adaptativa.

El conocimiento no puede ser determinado por consiguiente solamente por el objeto "en sí mismo" sino también debe determinarse por las diferentes expectativas, propósitos e impulsos que surgen fuera de experiencias de grupo diferentes.

Basados en trabajos de Polanyi de 1958, el cual destaca el papel dinámico y creador del saber, a principios de la década de los 90, Ikujiro Nonaka establece la diferenciación entre conocimiento explícito y conocimiento tácito.

3.5 Conocimiento tácito:

El conocimiento tácito, es aquel que reside en las personas en forma de habilidades, saber hacer, experiencias e intuiciones, sensaciones, siendo un conocimiento personal y difícil de formalizar. A consideración de Nonaka... está profundamente enraizado en la acción, en el compromiso y desarrollo en un contexto específico. Pero específicamente, es el conocimiento difícil de transmitir ya que su forma y contenido se encuentran incorporados a los procesos conductuales del hombre en la vida práctica, conocimientos especializados.

3.6 Conocimiento explícito:

Es aquel contenido en el lenguaje oral o escrito para consumo o acceso a otros; es conocimiento que ha sido formulado y formalizado y que normalmente se encuentra en libros, documentos, manuales y bases de datos.

3.7 La estrategia organizacional de la Gestión del Conocimiento.

Helmuth Von Moltke definió la estrategia como el sentido común aplicado, consistente en ver todos los factores obvios en la perspectiva correcta. El desarrollo posterior de la Planificación Estratégica para las organizaciones abarcó el proceso continuo de reflexión y de búsqueda de mejores opciones para el futuro, que actualmente toma muy en cuenta el entorno caracterizado por el cambio y la incertidumbre, y a la empresa, con sus recursos y capacidades actuales y potenciales.

La Gestión del Conocimiento se inserta a principios de la década de los 90 como un nuevo campo de investigación vinculado a la organización, las estrategias de dirección y el uso de las nuevas tecnologías de información y de las comunicaciones; sentando sus bases en la confluencia entre sistemas de información, teoría de las organizaciones y estrategias gerenciales.

Muchos investigadores refieren la Teoría de Recursos y Capacidades (desarrollada en la década de los ochenta en el ámbito académico) como la precursora de la Gestión del Conocimiento, ya que se centra en analizar los recursos y las capacidades de las organizaciones como base para la formulación de su estrategia. La Teoría basada en los recursos se encuadra dentro del denominado Análisis Estratégico, y produce un giro del exterior al interior de la organización en el momento de analizar su situación estratégica.

La teoría de recursos y capacidades considera a la empresa como una colección organizada y única de recursos tangibles e intangibles. En esencia, sus fundamentos se refieren a entender y demostrar:

- 1.- Que las organizaciones son diferentes entre sí en función de los recursos y capacidades que poseen en un momento determinado. Estos recursos y capacidades no están disponibles para todas las empresas en las mismas condiciones. Esto explica sus diferencias de rentabilidad.
- 2.- Que los recursos y capacidades tienen cada vez un papel más relevante en la estrategia. La pregunta que hay que contestar es: qué necesidades puedo y debo satisfacer, y no qué necesidades quiero satisfacer.
- 3.- Que el beneficio de una empresa es en función de las características del entorno y de los recursos y capacidades de qué dispone.

Si actualmente la Gestión del Capital Intelectual, de las competencias organizacionales, del Capital Humano disponible en una organización son la esencia de la generación de ventajas en el mercado, es decir, la posibilidad del aprendizaje continuo, consideramos entonces que la Gestión del Conocimiento es la forma de cristalización pragmática de la Teoría de Recursos y Capacidades.

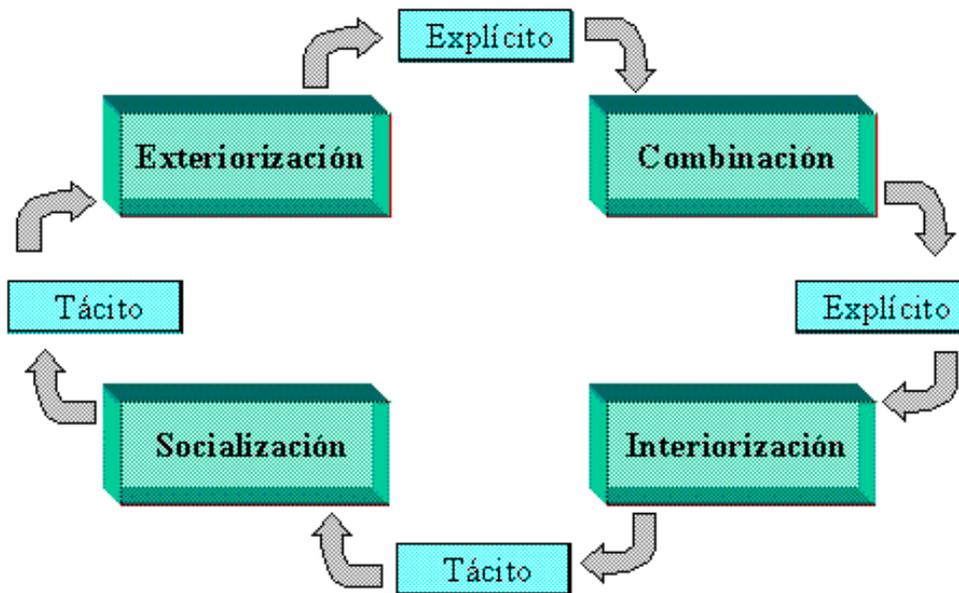
3.8. Aproximación a la caracterización de la Gestión del Conocimiento.

Nonaka y Takeuchi señalan que el papel de la organización en el proceso de creación del conocimiento orgánico es mantener el contexto apropiado, facilitando las actividades de grupo así como la creación y acumulación de conocimiento al nivel individual, hoy más que nunca entonces la estrategia organizacional debe estar sustentada por un proceso de gestión que facilite este objetivo.

La Gestión del Conocimiento es la gestión de los activos intangibles que tiene una organización para añadirle valor, es la gestión del capital intelectual en una organización, con la finalidad de añadir valor a los productos y servicios que ofrece la organización en el mercado y de diferenciarlos competitivamente.

El proceso de creación del conocimiento planteado por Nonaka y Takeuchi , se desarrolla a través de un modelo de generación de conocimiento mediante dos espirales de contenido epistemológico y ontológico. Es un proceso de interacción entre conocimiento tácito y explícito que tiene naturaleza dinámica y continua. Se constituye en una espiral permanente de transformación ontológica interna de conocimiento, desarrollado siguiendo cuatro fases:

- Socialización.
- Exteriorización.
- Combinación
- Interiorización.



Por socialización entienden el proceso de adquirir conocimiento tácito a través de compartir experiencias por medio de exposiciones orales, documentos, manuales y tradiciones y que añade el conocimiento novedoso a la base colectiva que posee la organización.

La exteriorización la conciben como el proceso de convertir conocimiento tácito en conceptos explícitos que supone hacer tangible mediante el uso de metáforas de conocimiento de por sí difícil de comunicar, integrándolo en la cultura de la organización, destacan que para ellos es la actividad esencial en la creación del conocimiento.

La combinación es el proceso de crear conocimiento explícito al reunir conocimiento explícito proveniente de cierto número de fuentes y la interiorización es un proceso de incorporación de conocimiento explícito en conocimiento tácito, que analiza las experiencias adquiridas en la puesta en práctica de los nuevos conocimientos y que se incorpora en las bases de conocimiento tácito de los miembros de la organización en la forma de modelos mentales compartidos o prácticas de trabajo.

Andersen, reconoce por su parte la necesidad de acelerar el flujo de la información que tiene valor, desde los individuos a la organización y de vuelta a los individuos, de modo que ellos puedan usarla para crear valor para los clientes.

Analizado desde la perspectiva individual, la responsabilidad de compartir y hacer explícito el conocimiento para la organización es personal, o sea, se centra en el individuo.

Desde la perspectiva organizacional, la organización tiene la responsabilidad de crear la infraestructura de soporte para que la perspectiva individual sea efectiva, creando los procesos, la cultura, la tecnología y los sistemas que permitan capturar, analizar, sintetizar, aplicar, valorar y distribuir el conocimiento.

Identifica dos tipos de sistemas necesarios para la Gestión del Conocimiento, que denomina Sharing Networks, el cual centra el acceso a personas con un propósito común a una comunidad de práctica, definiendo estas comunidades como foros virtuales sobre los temas de mayor interés de un determinado servicio o industria, y el conocimiento "empaquetado", que contiene las mejores practicas, metodologías y herramientas y biblioteca de propuestas e informes.

La Gestión del Conocimiento se trata de un proceso organizacional de carácter integrador, tanto hacia dentro como hacia fuera de la organización, que conlleva procesos tanto culturales como tecnológicos, estableciendo la sinergia entre todos los factores de la organización y su entorno, con el objetivo fundamental de resolver los desafíos, tanto cognoscitivos, como de comunicación, motivacionales, relacionales, estructurales y tecnológicos.

Es por ello que comparto de forma general la visión de Blanchart cuando plantea que el concepto general de Gestión del Conocimiento implica básicamente el desarrollo de la gestión estratégica de las siguientes áreas:

- Gestión de la información
- Gestión de recursos humanos
- Gestión de inteligencia
- Gestión de documentación
- Gestión de innovación y cambio
- Organización del trabajo

Está demostrado que la organización no puede crear el conocimiento solo sin la iniciativa del individuo y la interacción que tienen lugar dentro del grupo, por lo cual se origina y se aplica dentro de la organización en la psique de los conocedores. Debemos tener en cuenta entonces que este conocimiento no es simple, es una mezcla de varios elementos; es un flujo constante, al tiempo que se estructura formalizadamente; es intuitivo y difícil de captar en palabras o de entender plenamente de forma lógica.

El conocimiento en la organización existe dentro de las personas, como parte de la complejidad humana y el reto actual impone convertirlo en un activo de la organización.

Kuznets apunta, que un aumento en la existencia del conocimiento útil y la extensión de su aplicación constituyen la esencia del desarrollo económico moderno.

El conocimiento organizacional es descrito por muchos investigadores como un proceso (flujo) o como un stock. Ambas consideraciones son válidas sin que se pueda despreciar ninguna de las dos, pues el conocimiento organizacional es el sedimento (resultado que queda y se graba en la memoria corporativa) de las transformaciones dialécticas entre el tácito y el explícito. Si bien, concebir el conocimiento como una colección de información parece desprender al concepto de toda su vida, el conocimiento reside en el usuario y no en la colección, el usuario está determinado por la organización que debe hacer suyo este conocimiento, para continuar los procesos que generen nuevo conocimiento.

Se puede entender entonces el conocimiento existente en la organización como el proceso sinérgico de conocimiento, resultado de las diferentes interacciones desarrolladas por los individuos que la conforman, a través de su historia, sustentado en su cultura, principios, valores y creencias, sobre el cual dicha organización desarrollará cada una de sus acciones orientadas a través de su misión, objetivos estratégicos y su visión de largo plazo.

En las organizaciones este conocimiento no sólo se encuentra dentro de las personas, documentos o almacenes de datos, sino que también se localiza en rutinas organizativas, procesos, mejores prácticas, y normas (o sea, interrelacionando siempre al Capital Intelectual de la organización.).

Los procesos de creación de conocimiento tienen lugar dentro y entre personas, grupos, organizaciones e ínter organizaciones. Al igual que encontramos datos en registros, e información en mensajes, podemos obtener conocimiento de individuos, grupos de conocimiento, o incluso en rutinas organizativas.

Se podría decir, que el conocimiento (en la organización) es identificar, estructurar y sobre todo utilizar la información para obtener un resultado. El conocimiento requiere aplicar la intuición y la sabiduría, propios de la persona, a la información.

Nonaka y Takeuchi analizan la creación del conocimiento en la organización desde el paso del conocimiento tácito al explícito y desde la transformación del nivel de conocimiento del individual, al grupal, de este al organizacional y posteriormente al ínter organizacional.

Arthur Andersen ha ido más adelante y ha sido capaz de sintetizar el concepto conocimiento en una fórmula, expresada por:

$$K = [P+I]^s$$

Donde el conocimiento organizativo (K) es la capacidad de las personas (P) para interpretar, entender y utilizar la información (I). Una capacidad (K+I) que se multiplica exponencialmente en función de la capacidad de compartir el conocimiento (s) que existe en la organización.

Este autor señala que el conocimiento esta siendo reconocido universalmente como el recurso estratégico más importante que tiene una organización, por lo cual, tenemos que encontrar la forma de medir los conocimientos que aportamos al trabajo que realizamos.

La idea fundamental que está presente bajo el prisma de estos dos conocimientos, y que es la base fundamental del Proceso de Gestión del Conocimiento, es la codificación del conocimiento explícito y en la difusión y socialización del conocimiento tácito, todo ello con el fin último del aumento del Capital Intelectual de la organización; siendo este Capital intelectual un conjunto de activos inmateriales, que aumentan el valor de la organización.

El proceso fundamental de Gestión del conocimiento a su vez se divide en los siguientes subprocesos:

Conocimiento = (Creación + Distribución + Medición).

La creación del conocimiento tiene que ver con la creatividad, la capacidad de innovación y desarrollo de nuevos productos.

La distribución del conocimiento es un conjunto de subprocesos que permiten optimizar y extender los flujos de conocimiento en las organizaciones, evitando al máximo posible fugas de conocimiento y las islas informacionales.

Y por último, la gestión del conocimiento, como un proceso más dentro de la organización, no escapa a esta necesidad de valoración de su eficacia, por un motivo fundamental: la única manera de gestionar y mejorar algo es sabiendo de dónde se parte, determinando hacia dónde se quiere llegar y asignando recursos para su consecución.

La Gestión del Conocimiento, tiene como objetivo sacar el máximo provecho de este capital de conocimiento. Para ser más precisos, definimos la Gestión del Conocimiento como un enfoque sistemático para incrementar el valor de la "inteligencia colectiva" de una organización.

Este enfoque implica la identificación, captura, evaluación, síntesis, organización, distribución y aplicación del capital de conocimiento de la organización.

Como hemos dicho antes, la Gestión del Conocimiento es, en esencia, un proceso que puede abordarse desde un punto de vista metodológico. Las cuatro tareas principales para gestionarlo de forma eficiente son:

- Obtención del conocimiento: Adquisición o creación de nuevo conocimiento.
- Captura del conocimiento: Identificando el tipo de conocimiento apropiado para la empresa.
- Aplicación del conocimiento. Proporcionando el contexto adecuado y consiguiendo que el conocimiento esté accesible para todas las personas en la organización.

- Reutilización del conocimiento para lograr incrementar su valor.

Para una mejor comprensión sobre cómo puede incrementarse el valor del conocimiento a través de su reutilización, podríamos emplear el modelo de la "Espiral del conocimiento" ideado por Nonaka y Takeuchi. Las etapas de este modelo también reflejan el paso de conocimiento tácito a explícito.



Para terminar, deberíamos subrayar que la gestión del conocimiento solamente tiene sentido en la medida en que incremente la competitividad de la empresa. Su estructuración y gestión debe interpretarse como una acción que tiende a ofrecer un apoyo de información estratégico para que la persona disponga del conocimiento preciso, en la cantidad y forma en que lo necesite, para una correcta y efectiva toma de decisiones en el momento de la verdad: el de dar valor al cliente.

3.9 Tipos de modelos

La multidisciplinariedad inherente al estudio de la gestión del conocimiento supone la existencia de diferentes perspectivas para el desarrollo y el estudio de los sistemas y modelos de gestión del conocimiento.

A pesar de la existencia de incontables modelos para la gestión del conocimiento, la revisión de algunos de ellos y de la literatura especializada en este ámbito, nos permite agruparlos en tres tipos según el núcleo, los objetivos, la metodología, los participantes, etc., alrededor del cual se desarrollan:

- Almacenamiento, acceso y transferencia de conocimiento: modelos que no suelen distinguir el conocimiento de la información y los datos y que lo conciben como una entidad independiente de las personas que lo crean y lo utilizan.

Este tipo de modelos de GC se centran en el desarrollo de metodologías, estrategias y técnicas para almacenar el «conocimiento» disponible en la organización en depósitos de fácil acceso para propiciar su posterior transferencia entre los miembros de la organización (por ejemplo: «páginas amarillas del conocimiento», archivos de información de las personas, etc.). Según Davenport y Prusak (1998), existen tres tipos básicos de almacenes de conocimiento: conocimiento externo, conocimiento interno estructurado y conocimiento interno informal.

- Sociocultural: modelos centrados en el desarrollo de una cultura organizacional adecuada para el desarrollo de procesos de gestión del conocimiento.



Intentan promover cambios de actitudes, fomentar confianza, estimular la creatividad, concienciar sobre la importancia y el valor del conocimiento, promover la comunicación y la colaboración entre los miembros de la organización, etc.

- Tecnológicos: modelos en los que destaca el desarrollo y la utilización de sistemas (por ejemplo: data warehousing, intranets, sistemas expertos, sistemas de información, web, etc.) y herramientas tecnológicas (por ejemplo: motores de búsqueda, herramientas multimedia y de toma de decisiones) para la gestión del conocimiento.

Como en cualquier otra área de conocimiento, estas tipologías teóricas y reduccionistas que acabamos de relatar, difícilmente se darán en estado puro en la realidad, más bien tienden a difuminarse y mezclarse unas con otras. De hecho, la mejor opción para desarrollar un modelo para la creación y gestión del conocimiento, es basarlo en una perspectiva ecléctica que considere los aspectos fundamentales de todas ellas.

3.10 El estudio de modelos de Gestión del Conocimiento.

Es importante destacar que por modelo se entiende en este trabajo al arquetipo o punto de referencia para reproducir algo, siendo un esquema teórico de un sistema o de una realidad compleja. En el caso específico de la Gestión del Conocimiento se refiere entonces a la concepción de referencia teórica de la identificación, generación, utilización y desarrollo del conocimiento como activo de la organización. No se puede abarcar todos los modelos existentes, sino solamente, algunos de los representativos.

-Proceso de creación del conocimiento (Nonaka y Takeuchi, 1995).

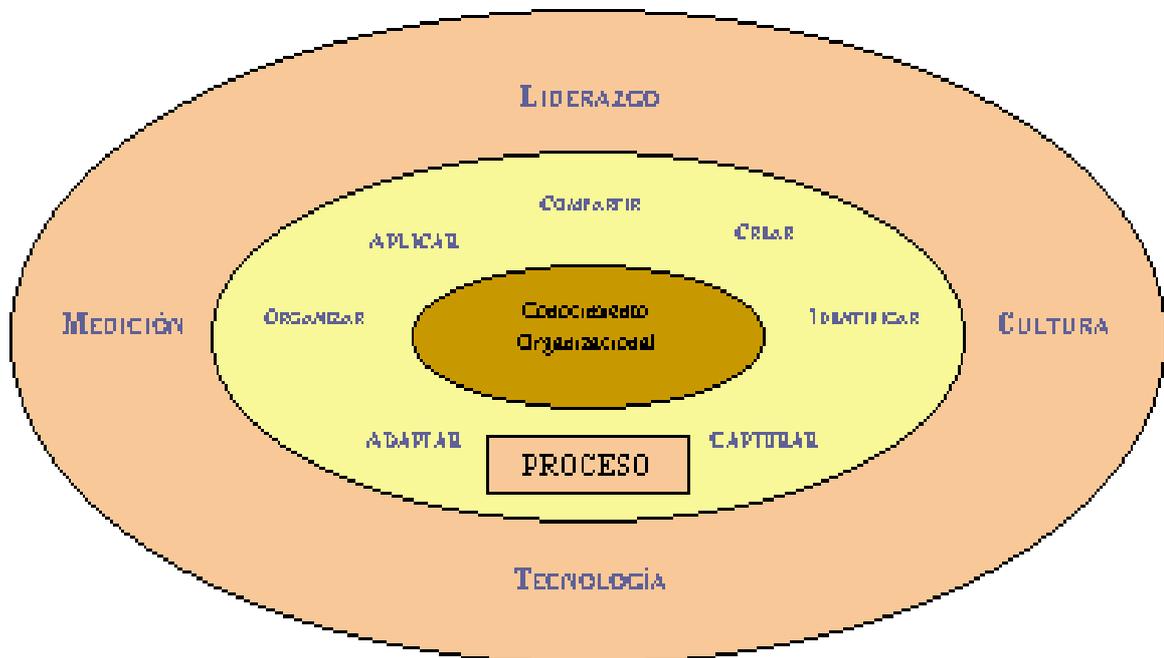
El proceso de creación del conocimiento para Nonaka y Takeuchi es a través de un modelo de generación de conocimiento mediante dos espirales de contenido epistemológico y ontológico. Es un proceso de interacción entre conocimiento tácito y explícito que tiene naturaleza dinámica y continua. Se constituye en una espiral permanente de transformación ontológica interna de conocimiento, desarrollada siguiendo las 4 fases que hemos visto anteriormente: socialización, exteorización, combinación e interiorización.

Para Nonaka y Takeuchi, la esencia de la dirección es el cómo se puede aplicar de la mejor forma un conocimiento existente para poder crear otro conocimiento nuevo o reciclado. Sus estudios en compañías japonesas respaldan el proceso de creación del conocimiento que ambos japoneses han sostenido.

- Knowledge Management Assessment Tool (KMAT).

El KMAT es un instrumento de evaluación y diagnóstico construido sobre la base del Modelo de Administración del Conocimiento Organizacional desarrollado conjuntamente por Arthur Andersen y APQC.

El modelo propone cuatro facilitadores (liderazgo, cultura, tecnología y medición) que favorecen el proceso de administrar el conocimiento organizacional:



*Figura : Modelo Knowledge Management Assessment Tool (KMAT)
 Fuente: Arthur Andersen (1999)*

-Liderazgo: Comprende la estrategia y cómo la organización define su negocio y el uso del conocimiento para reforzar sus competencias críticas.

-Cultura: Refleja cómo la organización enfoca y favorece el aprendizaje y la innovación incluyendo todas aquellas acciones que refuerzan el comportamiento abierto al cambio y al nuevo conocimiento.

-Tecnología: Se analiza cómo la organización equipa a sus miembros para que se puedan comunicar fácilmente y con mayor rapidez.

-Medición.- Incluye la medición del capital intelectual y la forma en que se distribuyen los recursos para potenciar el conocimiento que alimenta el crecimiento.

-Procesos.- Incluyen los pasos mediante los cuales la empresa identifica las brechas de conocimiento y ayuda a capturar, adoptar y transferir el conocimiento necesario para agregar valor al cliente y potenciar los resultados.

- Modelo de Gestión del Conocimiento de Kpmg Consulting. (Planteado por Tejedor y Aguirre en 1998).

El modelo se centra en el análisis de los factores que condicionan el aprendizaje. Una de las características esenciales del modelo es la interacción de todos sus elementos,

que se presentan como un sistema complejo en el que las influencias se producen en todos los sentidos. La estructura organizativa, la cultura, el liderazgo, los mecanismos de aprendizaje, las actitudes de las personas, la capacidad de trabajo en equipo, etc., no son independientes, sino que están conectados entre sí.

Los factores que configuran la capacidad de aprender de una empresa, según este modelo, han sido estructurados en tres bloques siguientes, atendiendo a su naturaleza:

- 1.- Compromiso firme y consciente de toda la empresa, en especial de sus líderes, con el aprendizaje generativo, continuo, consciente y a todos los niveles.
- 2.- Comportamientos y mecanismos de aprendizaje a todos los niveles. La organización como ente no humano sólo puede aprender en la medida en que las personas y equipos que la conforman sean capaces de aprender y deseen hacerlo.

Disponer de personas y equipos preparados es condición necesaria pero no suficiente para tener una organización capaz de generar y utilizar el conocimiento mejor que las demás.

Para lograr que la organización aprenda es necesario desarrollar mecanismos de creación, captación, almacenamiento, transmisión e interpretación del conocimiento, permitiendo el aprovechamiento y utilización del aprendizaje que se da en el nivel de las personas y equipos.

Los comportamientos, actitudes, habilidades, herramientas, mecanismos y sistemas de aprendizaje que el modelo considera son:

- La responsabilidad personal sobre el futuro (proactividad de las personas).
- La habilidad de cuestionar los supuestos (modelos mentales).
- La visión sistémica (ser capaz de analizar las interrelaciones existentes dentro del sistema, entender los problemas de forma no lineal y ver las relaciones causa-efecto a lo largo del tiempo).
- La capacidad de trabajo en equipo.
- Los procesos de elaboración de visiones compartidas.
- La capacidad de aprender de la experiencia.
- El desarrollo de la creatividad.
- La generación de una memoria organizacional.
- Desarrollo de mecanismos de aprendizaje de los errores.
- Mecanismos de captación de conocimiento exterior.

- Desarrollo de mecanismos de transmisión y difusión del conocimiento.

Si se consigue que las personas aprendan, pero no convierten ese conocimiento en activo útil para la organización, no se puede hablar de aprendizaje organizacional.

La empresa inteligente practica la comunicación a través de diversos mecanismos, tales como reuniones, informes, programas de formación internos, visitas, programas de rotación de puestos, creación de equipos multidisciplinares,...

3.- Desarrollo de las infraestructuras que condicionan el funcionamiento de la empresa y el comportamiento de las personas y grupos que la integran, para favorecer el aprendizaje y el cambio permanente.

Pero no debemos olvidar que las condiciones organizativas pueden actuar como obstáculos al aprendizaje organizacional, bloqueando las posibilidades de desarrollo personal, de comunicación, de relación con el entorno, de creación, etc.

Las características de las organizaciones tradicionales que dificultan el aprendizaje:

- Estructuras burocráticas.
- Liderazgo autoritario y/o paternalista.
- Aislamiento del entorno.
- Autocomplacencia.
- Cultura de ocultación de errores.
- Búsqueda de homogeneidad.
- Orientación a corto plazo.
- Planificación rígida y continuista.
- Individualismo.

En definitiva, la forma de ser de la organización no es neutra y requiere cumplir una serie de condiciones para que las actitudes, comportamiento y procesos de aprendizaje descritos puedan desarrollarse.

El modelo considera los elementos de gestión que afectan directamente a la forma de ser de una organización: cultura, estilo de liderazgo, estrategia, estructura, gestión de las personas y sistemas de información y comunicación.

Una vez analizados los factores que condicionan el aprendizaje, el modelo refleja los resultados que debería producir ese aprendizaje. La capacidad de la empresa para aprender se debe traducir en:

- La posibilidad de evolucionar permanentemente (flexibilidad).
- Una mejora en la calidad de sus resultados.
- La empresa se hace más consciente de su integración en sistemas más amplios, produce una implicación mayor con su entorno y desarrollo.
- El desarrollo de las personas que participan en el futuro de la empresa.

-Modelo de Andersen (Arthur Andersen, 1999).

Andersen, reconoce la necesidad de acelerar el flujo de la información que tiene valor, desde los individuos a la organización y de vuelta a los individuos, de modo que ellos puedan usarla para crear valor para los clientes.

Desde la perspectiva individual, la responsabilidad personal de compartir y hacer explícito el conocimiento para la organización.

Y desde la perspectiva organizacional, la responsabilidad de crear la infraestructura de soporte para que la perspectiva individual sea efectiva, creando los procesos, la cultura, la tecnología y los sistemas que permitan capturar, analizar, sintetizar, aplicar, valorar y distribuir el conocimiento.

Identifican dos tipos de sistemas necesarios para el propósito fijado:

1.- Sharing Networks:

- Acceso a personas con un propósito común a una comunidad de práctica. Estas comunidades son foros virtuales sobre los temas de mayor interés de un determinado servicio o industria. Existen más de 80 comunidades de prácticas.
- Ambiente de aprendizaje compartido:
 - Virtuales: AA online, bases de discusiones, etc.
 - Reales: Workshops, proyectos, etc.

2.- Conocimiento "empaquetado":

La espina dorsal de esa infraestructura se denomina "Arthur Andersen Knowledge Space", que contiene:

- Global best practices.

- Metodologías y herramientas.
- Biblioteca de propuestas, informes y otros.

3.10.1. Comparativa-resumen diferentes modelos

Como se ha mencionado anteriormente, existen modelos muy diversos de gestión del conocimiento, cada uno de ellos con sus particularidades y sus cualidades, pero para no extendernos demasiado en el estudio de todos ellos, voy a plantear una comparativa o cuadro resumen del modelo de Nonaka y Takeuchi estudiado anteriormente con otros 3 modelos más:

- The 10-Step Road Map (A. Tiwana, 2002)
- Modelo de GC desde una visión «humanista» (R. de Tena, 2004, en Gallego y Ongallo, 2004).
- Modelo de implantación de GC desde la cultura organizacional (Marsal y Molina, 2002)

El análisis comparativo de los 4 modelos de GC seleccionados se ha centrado en los siguientes 6 factores:

- Fundamentación: hace referencia a las bases que sustentan y/o inspiran los modelos de GC analizados.
- Fases: bajo este descriptor, agruparemos sintéticamente los diversos pasos que, según cada uno de los modelos, se deben seguir para el desarrollo y la implantación de procesos o sistemas para la creación y gestión del conocimiento.
- Estrategias: compararemos y analizaremos las diversas estrategias de intervención para generación, compartimiento, difusión e interiorización de conocimiento propuestas por los seis modelos de GC.
- Cultura organizacional: vislumbraremos si los diversos modelos contemplan de alguna manera la cultura organizacional y, si es así, qué tipo de cultura nos proponen como idónea para el desarrollo de procesos de creación y gestión del conocimiento.
- Participantes: procederemos a identificar qué personas se destacan como protagonistas y/o actores en el diseño y desarrollo de los sistemas de creación y gestión del conocimiento.
- Tecnología: comprobaremos qué papel se da a la tecnología en cada uno de los modelos y cuáles son las TIC que se proponen para la GC.

En la comparación realizada en la siguiente tabla, podemos observar como prácticamente todos los modelos analizados, implícita o explícitamente, parten de la diferenciación básica entre conocimiento tácito y explícito, además de considerar la cultura organizacional como una de las principales variables condicionantes de los procesos de creación y gestión del conocimiento.

Con la excepción del modelo propuesto por I. Nonaka y H. Takeuchi, el resto de modelos coinciden, con mayor o menor dispersión y claridad, en establecer tres fases básicas en la implantación de cualquier sistema de GC:

- Diagnóstico organizacional.
- Diseño y desarrollo del sistema para la creación y gestión del conocimiento.
- Evaluación y seguimiento de los resultados.

	Fundamentación	Fases	Estrategias	Cultura org.	Participantes	Tecnología
<p>La organización creadora de conocimiento (Nonaka y Takeuchi, 1999)</p>	<p>Basado en la movilización y en la conversión del conocimiento tácito (dimensión epistemológica) y la creación de conocimiento organizacional frente al conocimiento individual (dimensión ontológica).</p>	<p>Se trata de un modelo cíclico e infinito que contempla cinco fases:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Compartir conocimiento tácito. • Crear conceptos. • Justificar los conceptos. • Construir un arquetipo. • Expandir el conocimiento. 	<p>Proponen, básicamente, la creación de mapas de conocimiento, de equipos autoorganizables y sesiones de <i>diálogo grupal</i>, donde los individuos, mediante esquemas, modelos, metáforas y analogías, revelan y comparten su conocimiento tácito con el resto del grupo.</p>	<p>La organización se caracterizará por:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Proporcionar suficiente autonomía a sus miembros para motivarlos. • Estar abierta a los cambios contextuales. • Explicitar claramente sus metas y objetivos. 	<p>Las personas involucradas en el proceso de creación y gestión del conocimiento, formarán parte del denominado <i>equipo creador de conocimiento</i>, que estará formado por practicantes del conocimiento, ingenieros de conocimiento y funcionarios de conocimiento.</p>	
<p>The 10-Step Road Map (Tiwana, 2002)</p>	<p>Se fundamenta, entre otros aspectos, en la diferenciación básica entre conocimiento tácito y explícito, pero también considera otras clasificaciones del conocimiento en función de su tipología, focalización, complejidad y caducidad. Uno de los principales objetivos de la gestión del conocimiento en las organizaciones debe ser la integración y la utilización del conocimiento fragmentado existente en dichas organizaciones.</p>	<p>Los diez pasos que forman el modelo se agrupan bajo cuatro grandes fases:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Evaluación de la infraestructura. • Análisis de los sistemas de GC, diseño y desarrollo. • Despliegue del sistema. • Evaluación de los resultados. 	<ul style="list-style-type: none"> • Creación de redes de comunicación y colaboración. • Trabajo en equipo. • ... 		<p>Los promotores de la GC constituirán lo que conoceremos como <i>equipo de GC</i>, que estará formado por personas internas y/o externas decisivas para la organización, personas expertas en diversos campos, personas que puedan ser fuente de conocimiento y experiencia.</p>	<p>En la adquisición, compartimiento y utilización del conocimiento, las TIC tienen un papel fundamental:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Base de datos inteligentes. • Herramientas para la captura de datos. • Redes de comunicación. • Herramientas de colaboración. • ...

	Fundamentación	Fases	Estrategias	Cultura org.	Participantes	Tecnología
La GC desde una vision «humanista» (De Tena, 2004)	En palabras de su autor: «[...] centra su funcionamiento en el compromiso de las personas que conforman esa organización, de tal manera que, donde otros han hecho hincapié en la tecnología como la base de un sistema para gestionar el conocimiento, aquí se le da una importancia primordial a la persona, a su estabilidad dentro de la organización y a su implicación y alineación con los objetivos generales y con el proyecto organizativo».	El modelo queda constituido en cuatro fases: <ul style="list-style-type: none"> • Consultoría de dirección. • Consultoría de organización. • Implantación de planes de gestión del conocimiento. • Medidas de verificación y seguimiento. 	<ul style="list-style-type: none"> • Elaboración de mapas de conocimiento. • Establecimiento de comunidades de práctica. • Creación de un almacén de conocimiento. • Foros de debate. • Reuniones. • Seminarios. • ... 	Requiere de una cultura organizativa que: <ul style="list-style-type: none"> • Promueva el compartimiento de conocimiento entre sus miembros, sin que éstos se sientan amenazados. • Dé mayor relevancia a las personas que aportan un conocimiento útil a la organización. • Promueva el aprendizaje continuo para afrontar procesos de cambio. • Proporcione importancia al desarrollo profesional y personal de los miembros de la organización. 	<ul style="list-style-type: none"> • Miembros de la organización. • Expertos internos. • Expertos externos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Redes de comunicaciones. • PC. • Internet y/o intranet. • Herramientas de seguridad informática. • ...
La GC desde la cultura organizacional (Marsal y Molina, 2002)	Fundamentado en el tipo de cultura organizacional existente en la institución.	Compuesto por cinco fases basadas en el estudio, el conocimiento y el cambio, si resulta necesario, de la cultura organizacional: <ul style="list-style-type: none"> • Auto diagnóstico. • Gestión estratégica. • Definición y aplicación del modelo GC. • Gestión del cambio. • Indicadores para medir el impacto de la GC. 	<ul style="list-style-type: none"> • Páginas amarillas. • Comunidades de aprendizaje. • Buenas prácticas. • Encuentros de asistencia y ayuda. • ... 	Requiere de una cultura organizativa orientada a compartir. La información no es una fuente de poder, da poder de decisión a los miembros y fomenta la libre comunicación en todos los niveles organizativos.	<ul style="list-style-type: none"> • Responsables de GC (personas con capacidades y competencias de comunicación, tecnológicas y de gestión). • Miembros de la organización. 	Infraestructuras y elementos que permiten acceder, crear y difundir documentos e ideas: <ul style="list-style-type: none"> • Ordenadores. • Software estándar y desarrollado a medida. • Acceso a telecomunicaciones. • Intranets y extranets. • Soporte al usuario. • ...

En relación con las estrategias utilizadas en los diferentes modelos, podríamos agruparlas en base a dos tipologías: estrategias para la identificación y localización del conocimiento organizacional y estrategias para generar dinámicas grupales que permitan generación, compartimiento, difusión e interiorización del conocimiento existente.

Como ya hemos comentado, resulta evidente, en los modelos analizados, que la cultura organizacional, como variable organizativa, es fundamental en el diseño e implementación de cualquier proceso de GC. Así pues, coincidimos con los autores citados en considerar que la cultura más idónea para el desarrollo de un sistema de GC sería una cultura organizacional colaborativa.

Existen, básicamente, dos tipos de participantes en cualquier sistema de creación y gestión del conocimiento: por una parte, tenemos a los promotores o responsables internos y/o externos del buen funcionamiento de los procesos de GC (por ejemplo: el equipo de GC, el equipo creador de conocimiento, etc.) y, por otra parte, al resto de miembros de la organización.

Por último, respecto al uso de tecnologías de la información y la comunicación en los sistemas de GC, no todos los modelos las mencionan explícitamente, pero aquéllos que lo hacen remarcan que estas TIC, a pesar de desempeñar un papel fundamental en los procesos de GC, no deben convertirse en la única herramienta.

3.11. La Gestión del Conocimiento y el Aprendizaje Organizacional.

Se ha difundido en el discurso empresarial las concepciones acerca de aprender a aprender, como manera de mantener vivo el conocimiento y de activar la construcción de saberes, y junto a esto, la gestión del conocimiento como vía para alcanzar el aprendizaje.

Aunque se puede formalizar el aprendizaje como un cambio producido por una experiencia concreta, en las organizaciones modernas el director de recursos humanos sabe cuanto gasta la empresa en cursos de capacitación, pero no cuanto aprendizaje resulta de ello. El aprendizaje organizacional podemos apreciarlo, como el proceso por el cual el conocimiento es creado a través de la transformación de la experiencia.

Las organizaciones de aprendizaje son aquellas donde las personas que la conforman incrementan sus capacidades en interés de los objetivos de la organización, donde el sistema de conocimiento se expande y los colaboradores continuamente aprenden en conjunto, adaptándose a los cambios de forma eficiente.

Aprender no significa absorber información, ni copiar las mejores practicas de otros, sino el dominio de cinco disciplinas básicas para la organización:

- Pensamiento sistémico.

- Los Modelos mentales.
- La construcción de una visión compartida.
- El desarrollo de las capacidades personales.
- El aprendizaje en equipo.

Este enfoque, aunque centra fundamentalmente su visión, en el aprendizaje, se aprecia como un sistema de Gestión del Conocimiento, partiendo de lo planteado, donde se precisa que el aprendizaje es la búsqueda de vías para compartir el conocimiento, ampliarlo en el plano de grupo y de organización y emplearlo en interés de esta.

La mayoría de las personas reducen el aprendizaje a una mera "resolución de problemas", por lo que se concentran en identificar y corregir errores en el medio exterior, pero el éxito en el proceso se centra en analizar críticamente acerca del comportamiento del factor humano, identificar el modo en que a veces se contribuye, inconscientemente, a la no solución y si a la generación de problemas de la organización.

El aprendizaje organizacional, visto entonces desde la filosofía de la gestión del conocimiento, constituye la generación de conocimiento que se produce en el trabajo a diario, la acumulación de experiencias, el desarrollo de competencias, la capacitación planificada del factor humano en la organización, pero fundamentalmente es la búsqueda de vías para compartir el conocimiento, ampliarlo en el plano de grupo y de organización y emplearlo en interés de esta, implicando cambios en los estándares de imbricación y establecimiento de nuevas relaciones de trabajo.

3.12. Justificación del uso de la gestión del conocimiento

Algunos de los hechos que justifican la importancia de la gestión del conocimiento son que:

- Durante la actividad laboral, se producen aprendizajes informales y, en muchas ocasiones, inconscientes que resultan de «vital» importancia para la organización.
- Establecer una «memoria organizacional» resulta esencial para los procesos de innovación y aprendizaje en las organizaciones.
- Las capacidades de asimilación de conocimientos, así como las estrategias de conexión a redes y fuentes externas de conocimiento e innovación, son factores organizativos clave.
- Existe una fuerte relación, a nivel organizacional, entre las acciones económicas generadas a través del uso de las nuevas TIC y la evolución de las prácticas y la formación en el lugar de trabajo.

— Una buena gestión de la propiedad intelectual es fundamental para evitar que quede disuelta o difuminada en la organización.

Tabla 1.1. Principales usos y razones para la GC (elaborado a partir de Milan, 2001).

Principales usos de la GC (¿para qué?)	Principales razones para adoptar la GC (¿por qué?)
Capturar y compartir buenas prácticas.	Retener los conocimientos del personal.
Proporcionar formación y aprendizaje organizacional.	Mejorar la satisfacción de los usuarios y/o clientes.
Gestionar las relaciones con los usuarios y/o clientes.	Incrementar los beneficios.
Desarrollar inteligencia competitiva.	Soportar iniciativas de <i>e-business</i> .
Proporcionar un espacio de trabajo.	Acortar los ciclos de desarrollo de productos.
Gestionar la propiedad intelectual.	Proporcionar espacios de trabajo.
Realzar las publicaciones web.	
Reforzar la cadena de mando.	

Tabla 1.2. Ventajas percibidas por la existencia de sistemas de gestión del conocimiento (Alavi y Leidner, 1999).

Resultados del proceso		Resultados organizativos		
Comunicación	Eficiencia	Financiero	Marketing	General
Mejorar la comunicación.	Reducir el tiempo para la resolución de problemas.	Incrementar las ventas.	Mejorar el servicio.	Propuestas consistentes para clientes multinacionales.
Acelerar la comunicación.	Disminuir el tiempo de propuestas.	Disminuir los costes.	Focalizar en el cliente.	Mejorar la gestión de proyectos.
Opiniones del personal más visibles.	Acelerar los resultados.	Mayores beneficios.	Marketing directo.	Reducción de personal.
Incrementar la participación.	Acelerar la entrega al mercado.		Marketing proactivo.	
	Mayor eficacia global.			

3.13. Factores clave de éxito en la gestión del conocimiento

Aunque los factores que, en función del contexto particular, pueden determinar el éxito de un proceso de GC son muchos y variados, podríamos identificar nueve factores clave e interrelacionados como posibles condicionantes del éxito de un proyecto de GC:

- Cultura orientada al conocimiento: la existencia de una cultura favorable y compatible con la GC resulta fundamental si queremos asegurar el éxito del proyecto:
 - Una orientación positiva hacia el conocimiento.
 - La ausencia de factores de inhibición del conocimiento en la cultura.
 - Que el tipo de proyecto de gestión del conocimiento coincida con la cultura.

- Infraestructura técnica e institucional: la implantación de un sistema de gestión del conocimiento resulta más sencilla y fluida si existe una adecuada (uniforme, compleja, funcional) infraestructura tecnológica y el personal ha desarrollado las competencias necesarias para hacer uso de ella.

- Respaldo del personal directivo: como en cualquier otro proyecto que se inicie y que afecte a la totalidad de la organización, el apoyo del equipo directo resulta fundamental si queremos que tenga alguna posibilidad de éxito. Será importante:
 - Comunicar a la organización la importancia de la gestión del conocimiento y del aprendizaje institucional.
 - Facilitar y financiar el proceso.
 - Clarificar el tipo de conocimiento que es más importante para la organización.

- Vínculo con el valor económico o valor de mercado: los procesos de gestión del conocimiento pueden resultar muy costosos, por tanto, es necesario que se traduzcan en algún tipo de beneficios para la organización (económico, competitividad, satisfacción de los usuarios, etc.).

- Orientación del proceso: es aconsejable realizar una buena evaluación diagnóstica que nos oriente el desarrollo del proceso. El administrador del proyecto de conocimiento debe tener una buena idea de su cliente, de la satisfacción del cliente y de la productividad y calidad del servicio ofrecido.

- Claridad de objetivo y lenguaje: como en cualquier otro proceso que iniciemos, resulta básico clarificar aquello que queremos conseguir, es decir, los objetivos que pretendemos alcanzar con el desarrollo de dicho proceso. En el mismo sentido, la amplitud de interpretaciones atribuibles a los conceptos utilizados en este campo (por ejemplo: conocimiento, información, aprendizaje...) pueden entorpecer el proceso de GC si antes no nos dedicamos a delimitarlos.

- Prácticas de motivación: el conocimiento es personal o, como dirían en inglés, sticky («pegajoso»), por tanto, resulta fundamental motivar e incentivar a los miembros de la organización para que lo compartan, lo usen y lo creen de forma habitual.

- Estructura de conocimiento: es fundamental la creación de una estructura de conocimiento flexible (por ejemplo: red experta, diccionario temático, etc.), aunque

hayamos dicho en varias ocasiones que el conocimiento es personal y dinámico, ya que, si no, difícilmente resultará de utilidad.

- Múltiples canales para la transferencia de conocimiento: del mismo modo que en educación consideramos fundamental tener en cuenta una multivariada de recursos y de estrategias metodológicas para responder a los diversos estilos de aprendizaje, en la GC debemos proporcionar diferentes canales y situaciones que faciliten la transferencia de conocimiento.

Así pues, si nuestro sistema de GC se basa fundamentalmente en la red, deberemos realizar, de tanto en tanto, sesiones presenciales que favorezcan las interrelaciones, la cohesión, la confianza, etc. entre los participantes.

Tabla 5.1. Algunos factores clave de éxito para la GC.

Autor/a	Factores claves de éxito
Sallis y Jones (2002)	Situar el cambio en el contexto cultural. Confianza de los miembros en su organización. Liderato del personal directivo. Considerar escenarios alternativos. Producir estrategias coherentes.
Rivero (2002)	Partir de un modelo común sobre GC. Creación de una cultura común de conocimiento. Asegurar la existencia de suficiente base cultural. Disponer de un soporte tecnológico común. Evitar caer en la tentación de limitarse a «la cosmética».
Alavi y Leidner (1999)	Procurar que los datos sean utilizables, actuales, correctos y pertinentes. Asegurar la confidencialidad del cliente. Actualizar la información. Fomentar una cultura del conocimiento. Establecer responsabilidades en la GC. Determinar los requisitos de la infraestructura (actualizada, seguridad).

3.14. Dificultades y limitaciones de la gestión del conocimiento.

Del mismo modo que hemos enumerado y comentado los principales factores que nos pueden conducir al éxito en el diseño y desarrollo de nuestro modelo para la creación y gestión del conocimiento, en este punto nos dedicaremos a mostrar las principales limitaciones y dificultades con las que nos podemos encontrar durante la implementación de nuestro proyecto para la GC :

- Ausencia de objetivos: la ausencia de objetivos para la GC o la escasa claridad de éstos es un impedimento para el éxito de nuestro proyecto. Muchas organizaciones consideran el desarrollo de un proyecto de GC como un fin en sí mismo, cuando en realidad la GC no es más que un medio para conseguir objetivos organizacionales, tomar decisiones o solucionar problemas y conflictos detectados en la organización.
- Falta de planificación: no se trata de una problemática exclusiva de los proyectos de GC, pero, evidentemente, es algo que debemos tener en consideración. La novedad y complejidad de los procesos de GC hace que las organizaciones se centren y viertan muchos recursos en la planificación de las pruebas piloto y olviden la posterior extensión de ese proyecto al resto de la organización.
- Responsabilidad difusa: las iniciativas en GC pueden verse abocadas al fracaso si se clarifican y se establecen una serie de responsabilidades en personas que se encarguen de todo el proceso. Es recomendable la existencia de un equipo de GC dedicado especialmente al diseño, al desarrollo y a la evaluación del proceso de GC.
- Contextualización: los proyectos de GC no se pueden generalizar, deben diseñarse en función de las características de la organización (valores y objetivos, estructura, sistema relacional y funciones organizativas).
- Confusión conceptual: muchas organizaciones tienden a confundir la gestión de la información con la gestión del conocimiento y utilizan tecnología (por ejemplo: intranets) potencialmente válida para procesos de GC, como simples almacenes de documentos de la organización.
- Falta de una cultura adecuada: la ausencia de una cultura adecuada para la GC nos conducirá irremediabilmente al fracaso en nuestro empeño. En ocasiones, la existencia de una cultura inadecuada nos lleva incluso a considerar la palabra conocimiento como un tabú.

3.15. La inteligencia emocional y su relación con la GC

Las emociones influyen en el pensamiento y consecuentemente en el comportamiento humano y esta importante presencia de las mismas en nuestro día a día, tiene también su incidencia en el mundo laboral y en las organizaciones.

El modo en el que nos relacionamos con nuestros compañeros o con nuestro superior, la opinión que nos merecen los proyectos en los que esta inmiscuida la empresa, la coincidencia con los valores de la misma,... afectan especialmente al funcionamiento de la organización.

La gestión del conocimiento trata de hacer que ciertos conocimientos de los empleados se queden en la empresa de forma que todos puedan hacer uso de ellos para

solucionar los problemas que se les presenten en las distintas tareas que llevan a cabo en su trabajo.

Para que un proyecto de gestión del conocimiento llegue a buen puerto es vital el factor humano. Es necesario que los empleados usen el sistema de gestión del conocimiento, que introduzcan contenidos en este, etc. En el comportamiento de cada empleado con respecto a la gestión del conocimiento y al compartir información entran en juego muchos factores relacionados con la relación entre nuestros empleados, inquietudes, miedos,... y ahí es donde la inteligencia emocional y la gestión del conocimiento se solapan.

De esta forma las emociones pueden lograr que la gestión del conocimiento llevada a cabo en una empresa fracase estrepitosamente. Para que eso no ocurra es necesario conocer en que consiste la inteligencia emocional y la gestión del conocimiento para finalmente descubrir más a fondo de que forma la primera incide en la segunda.

4. La inteligencia emocional

La inteligencia emocional consiste a grandes rasgos en ser conscientes de las emociones que experimentamos y como influyen en nuestro rendimiento para poder así dar respuesta a las mismas de la mejor manera. Consiste en comprender la relación entre nuestros sentimientos, pensamientos, palabras y acciones. Es la capacidad humana de sentir, entender, controlar y modificar estados emocionales en uno mismo y en los demás.

Describe aptitudes complementarias, pero distintas, de la inteligencia académica, las habilidades puramente cognitivas medidas por el cociente intelectual. Muchas personas de gran preparación intelectual, pero faltas de inteligencia emocional, terminan trabajando a las órdenes de personas que tienen un cociente intelectual menor, pero mayor inteligencia emocional.

Inteligencia emocional no es ahogar las emociones, sino dirigir las y equilibrarlas. Ejercer un autodomínio emocional no significa negar o reprimir los verdaderos sentimientos. Los estados de ánimo ‘malos’, por ejemplo, tienen su utilidad: el enojo, la tristeza y el miedo pueden ser una intensa fuente de motivación, sobre todo cuando surge del afán de corregir una situación de adversidad, una injusticia o inequidad. La tristeza compartida puede unir a la gente. Y la urgencia nacida de la ansiedad (mientras no sea sobrecogedora) puede acicatear el espíritu creativo.

El cociente intelectual determina lo que sabe un ejecutivo, pero la inteligencia emocional determina lo que hará. El cociente intelectual es lo que permite entrar en una organización, pero la inteligencia emocional es lo que permite crecer en esa organización y convertirse en líder.

Cada rol implica un patrón de inteligencia emocional diferente. Por ejemplo, una persona no puede ser un vendedor eficaz si carece de firmeza y de una tendencia a la sociabilidad. Pero otra persona que carezca de la tendencia a concentrarse en los detalles y a la constancia en la tarea no brillará como químico.

Es vital el usar bien nuestras emociones prestando atención a las señales internas para usar esas informaciones a modo de guía en las relaciones con las personas que nos rodean y a la hora de realizar trabajos.

4.1. El origen de las emociones

La emoción se define como un ‘estado de ánimo que se caracteriza por una conmoción orgánica, producto de sentimientos, ideas o recuerdos, y que puede traducirse en gestos, actitudes, risa, llanto, etc.’.

La palabra emoción proviene del latín *motere* (moverse). Es lo que hace que nos acerquemos o nos alejemos a una determinada persona o circunstancia. Por lo tanto, la emoción es una tendencia a actuar, y se activa con frecuencia por alguna de nuestras impresiones grabadas en el cerebro, o por medio de los pensamientos cognoscitivos, lo que provoca un determinado estado fisiológico en el cuerpo humano.

Charles Darwin fue el primer científico en señalar que las emociones se han desarrollado, en su origen, para preparar a los animales para la acción, en especial en una situación de emergencia.

Cada emoción está vinculada a elementos fisiológicos precisos: tanto la respiración como el tono muscular, el pulso cardíaco, la presión arterial, la postura, los movimientos y las expresiones faciales. Las pautas fisiológicas o musculares habituales comienzan a determinar por sí mismas los estados anímicos.

Los elementos de una emoción son, pues, tres:

- 1) Una situación, que genera sentimientos, ideas o recuerdos.
- 2) El estado de ánimo consiguiente.
- 3) La conmoción orgánica expresada en gestos, actitudes, risa, llanto...

Cuando usted dice: 'Fulano me sacó de quicio', supone que la emoción es el resultado directo de un hecho externo: lo que alguien hizo. Usted toma conciencia de la emoción, pero no de la interpretación automática de lo sucedido. No es posible reaccionar directamente a un hecho determinado, salvo en circunstancias de peligro; con esta excepción, antes de reaccionar ante un hecho tenemos que interpretarlo.

Los sentimientos no surgen hasta tanto la mente no haya captado lo que sucedió, y decidido su significado. Esa tarea es realizada por la mente empírica, y la lleva a cabo tan automáticamente que no nos percatamos de que la mente está funcionando. Todo lo que sabemos es que reaccionamos emotivamente a algo que sucedió, en muchas circunstancias son los pensamientos los que determinan los sentimientos.

Pero también es cierto que las respuestas emocionales, en su mayoría, se generan inconscientemente. Freud tenía razón cuando describió la conciencia como la punta del iceberg mental.

Los sucesos sin carga emocional, como los pensamientos, no desplazan tan fácilmente a las emociones (por lo general, no basta con desear que la ansiedad y la depresión desaparezcan para que así suceda).

Como explicaba Daniel Goleman, los sociobiólogos destacan la importancia de las emociones en el hecho de que en los momentos cruciales de nuestra vida el corazón se impone a la cabeza. Entre estas situaciones difíciles de superar se situarían por ejemplo, la persistencia al intentar lograr un objetivo pese a fracasos previos, creación de una familia, al elegir una carrera etc.

Así cada emoción nos predispone de formas diversas a una acción. Cada una de ellas nos guía hacia una acción concreta basándose en experiencias previas adquiridas. De

esta forma el peso de las emociones por las que hemos pasado a lo largo de nuestra vida forma un papel crucial en la toma de decisiones tomadas al instante.

Esto está motivado por el hecho de que las emociones se han integrado por completo en nuestro sistema nervioso a lo largo de nuestra evolución. Todo el mundo experimenta alguna vez contradicciones provocadas por atender más a las emociones que a nuestros pensamientos. Por ejemplo, muchas personas ante una situación de indefensión de otros por el ataque de otras personas no actúan por miedo. Por mucha lastima que les de el ser agredido, el miedo es quien les guía a no intervenir en el conflicto.

El problema de esta integración de las emociones en nuestro ser es que proceden de un proceso evolutivo desarrollado en su mayor parte en la época más dura que ha vivido el ser humano. Aquella donde la presión por la supervivencia era brutal.

Sin embargo, la sociedad actual cambia con demasiada rapidez como para que estas emociones procedentes del pasado se adapten a la vida actual. A veces todos nuestros sentimientos salen de nuestro interior de una forma excesiva y es por ello por lo que a lo largo de la historia los humanos nos hemos auto impuesto algunas normas o leyes con el fin de contenerlos (los diez mandamientos del antiguo testamento, el código de Hammurabi ,...).

Aún así, no siempre las emociones actúan en nuestro perjuicio, ni mucho menos. Cuenta Goleman como un día iba en coche por un puerto de montaña cuando una intensa ventisca hizo la visibilidad de la carretera casi nula. El miedo hizo que Daniel acabase parando el coche y cuando las condiciones adversas amainaron y pudo continuar su camino, vio como a poco de donde había parado se había producido un accidente en el que a buen seguro se hubiese visto inmiscuido de no haber detenido el vehículo.

Todas las emociones que sentimos tienen un fin y un propósito. Al fin y al cabo, las emociones no son más que impulsos que nos llevan a actuar de una forma u otra. A continuación se detallan algunas de las emociones y las reacciones físicas que estas provocan (en principio, ya que luego se moldean con la cultura y experiencias vitales).

- Enojo. Aumenta el flujo sanguíneo en las manos (para realizar acciones como golpear al enemigo ó empuñar un arma), aumenta el ritmo cardíaco y la tasa de hormonas que nos dan la energía necesaria para realizar acciones de vigor.
- Miedo. Se retira la sangre del rostro para fluir sobre la musculatura para una posible huida y a la vez nos hace quedarnos quietos por un instante (quizás para calibrar la idoneidad de pasar inadvertido). Además se desencadena una respuesta hormonal que hace estar en alerta al cuerpo haciendo que estemos predispuestos a entrar en acción.
- Felicidad. Aumenta la actividad del cerebro que nos inhibe de sentimientos negativos o de preocupación. Provoca una sensación de tranquilidad y reposo que permiten afrontar cualquier tarea.
- Amor, ternura y satisfacción sexual. Provocan una reacción parasimpática que da lugar a un estado de calma y satisfacción que hace más sencilla la convivencia.

- Sorpresa. Arqueo de cejas para ampliar el campo visual y para que entre más luz en la retina obteniendo así más información para comprender que ocurre en realidad.
- Desagrado. Intento de cerrar las fosas nasales y expulsar un posible alimento tóxico.
- Tristeza. Disminución de la energía y entusiasmo por actividades vitales. Este estado facilita la interiorización y estar con uno mismo para llorar la pérdida o el motivo de la tristeza y planificar acciones y consecuencias.

Cuando las personas buscamos situaciones como ir al cine, a los parques de atracciones, comer bien, beber o consumir drogas, lo que estamos haciendo es buscar recursos que pongan en marcha estados emocionales determinados.

Tenemos poco control sobre nuestras reacciones emocionales. Cualquiera que haya tratado de fingir una emoción, o que haya percibido esto en otros, sabe que es una tarea inútil. La mente tiene poco control sobre las emociones, y las emociones pueden avasallar la conciencia.

Finalmente, cuando las emociones aparecen, se convierten en importantes motivadores de conductas futuras, y no sólo influyen en las reacciones inmediatas, sino también en las proyecciones futuras, pero asimismo, pueden ocasionar problemas.

Cuando el miedo se torna ansiedad, cuando el deseo conduce a la ambición, cuando la molestia se convierte en enojo, el enojo en odio, la amistad en envidia, el amor en obsesión, el placer en vicio, nuestras emociones revierten en contra nuestra. La salud mental es producto de la higiene emocional, y los problemas mentales reflejan en gran medida trastornos emocionales. Obviamente, entonces, las emociones pueden tener consecuencias útiles o patológicas.

Nuestras emociones pueden proporcionarnos información valiosa sobre nosotros mismos, sobre otras personas y sobre determinadas situaciones.

El haber descargado nuestro mal humor sobre un compañero de trabajo puede indicarnos que nos sentimos abrumados por un exceso de trabajo. Sentir ansiedad ante una próxima exposición puede ser una señal de que necesitamos preparar mejor nuestros datos y cifras. La frustración ante un cliente podría indicar que nos convendría encontrar otras formas de transmitir el mensaje.

Si escuchamos la información que nos proporcionan las emociones, podremos modificar nuestras conductas y pensamientos con el fin de transformar las situaciones. En el caso del arranque de cólera, por ejemplo, podríamos ver la importancia de tomar medidas para reducir nuestra carga de trabajo o para regular el proceso del mismo.

Como se aprecia, las emociones desempeñan un papel importante en el ámbito laboral. De la ira al entusiasmo, de la frustración a la satisfacción, cada día nos enfrentamos a emociones –propias y ajenas– en el trabajo. La clave está en utilizar las emociones de forma inteligente, que es precisamente lo que queremos decir con inteligencia emocional: hacer, deliberadamente, que nuestras emociones trabajen en

beneficio propio, de modo que nos ayuden a controlar nuestra conducta y nuestros pensamientos para obtener mejores resultados.

Las emociones definen quiénes somos, tanto desde el punto de vista de nuestra propia mente como desde el punto de vista de otros. ¿Puede haber algo más importante que entender lo que nos pone felices o enojados, nos entristece, nos da miedo o nos deleita?

4.2 La causa: el cerebro

La región más primitiva del cerebro, una región que compartimos con todas aquellas especies que sólo disponen de un rudimentario sistema nervioso, es el tallo encefálico, que se halla en la parte superior de la médula espinal. Este cerebro rudimentario regula las funciones vitales básicas (respirar, metabolismo, reacciones automáticas...). Éste es el cerebro propio de la Edad de los Reptiles, una época en la que el siseo de una serpiente era la señal que advertía la inminencia de un ataque.

De él surgieron los centros emocionales que más tarde darían paso al cerebro pensante (neocórtex)— ese gran bulbo de tejidos replegados sobre sí que configuran el estrato superior del sistema nervioso. El hecho de que el cerebro emocional sea muy anterior al racional y que éste sea una derivación de aquél, revela con claridad las auténticas relaciones existentes entre el pensamiento y el sentimiento.

La raíz de la vida emocional se encuentra en el lóbulo olfatorio ya que en los primeros tiempos el olfato fue un órgano sensorial de vital importancia. Era la forma de distinguir el alimento, veneno, pareja sexual...

A partir del lóbulo olfatorio comenzaron a desarrollarse los centros más antiguos de la vida emocional, que luego fueron evolucionando hasta terminar recubriendo por completo la parte superior del tallo encefálico. En esos estadios rudimentarios, el centro olfatorio estaba compuesto de unos pocos estratos neuronales especializados en analizar los olores. Un estrato celular se encargaba de registrar el olor y de clasificarlo en unas pocas categorías relevantes (comestible, tóxico, sexualmente disponible, enemigo o alimento) y un segundo estrato enviaba respuestas reflejas a través del sistema nervioso ordenando al cuerpo las acciones que debía llevar a cabo (comer, vomitar, aproximarse, escapar o cazar).

En los primeros mamíferos surgieron estratos que rodearon el tallo encefálico. Se trata del sistema límbico que es quien hizo que las emociones pasasen a formar parte del repertorio de respuestas del cerebro.

De la evolución del sistema límbico surgió el aprendizaje y la memoria que permitieron tener algo más que reacciones automáticas adaptándolas a las variables exigencias del medio en el que se vivía.

Se podía comparar los olores con los olores pasados para distinguir un alimento bueno de uno nocivo gracias al rinencefalo (parte del cerebro encargada del olfato y

emociones). Este a su vez formo la base del neocórtex. El neocórtex es la parte analítica y racional del cerebro mientras el sistema límbico es la emocional y subjetiva.

No sería hasta hace cien millones de años cuando este neocórtex se creó al añadirse nuevos estratos sobre los dos existentes. El neocórtex de los seres humanos es mayor que el de otras especies y es lo que nos hace nuestras características tan especiales, a lo largo de la evolución, el neocórtex permitió un ajuste fino que sin duda habría de suponer una enorme ventaja en la capacidad del individuo para superar las adversidades, haciendo más probable la transmisión a la descendencia de los genes que contenían la misma configuración neuronal.

La supervivencia de nuestra especie debe mucho al talento del neocórtex para la estrategia, la planificación a largo plazo y otras estrategias mentales, y de él proceden también sus frutos más maduros: el arte, la civilización y la cultura.

Este nuevo estrato cerebral permitió comenzar a matizar la vida emocional. Tomemos, por ejemplo, el amor. Las estructuras límbicas generan sentimientos de placer y de deseo sexual (las emociones que alimentan la pasión sexual) pero la aparición del neocórtex y de sus conexiones con el sistema límbico permitió el establecimiento del vínculo entre la madre y el hijo, fundamento de la unidad familiar y del compromiso a largo plazo de criar a los hijos que posibilita el desarrollo del ser humano.

En las especies carentes de neocórtex —como los reptiles, por ejemplo— el afecto materno no existe y los recién nacidos deben ocultarse para evitar ser devorados por la madre. En el ser humano, en cambio, los vínculos protectores entre padres e hijos permiten disponer de un proceso de maduración que perdura toda la infancia, un proceso durante el cual el cerebro sigue desarrollándose.

Pero no solo la masa del neocórtex es la que distingue nuestro cerebro del resto de animales si no también el número de las interconexiones neuronales. A mayor número, mayor variedad de respuestas o reacciones posibles ante nuestras emociones (así mientras que un animal huiría del fuego, nosotros podríamos llamar al 112).

Pero por suerte o por desgracia no es solo el neocórtex el que gobierna la vida emocional de las personas. En los momentos en los que necesitamos dar respuesta a situaciones emocionalmente críticas (por ejemplo decidir si huir o defenderte ante un ataque repentino) es el sistema límbico el que toma el mando.

Las ramificaciones nerviosas que extendieron el alcance de la zona límbica son tantas, que el cerebro emocional sigue desempeñando un papel fundamental en la arquitectura de nuestro sistema nervioso. La región emocional es el sustrato en el que creció y se desarrolló nuestro nuevo cerebro pensante y sigue estando estrechamente vinculada con él por miles de circuitos neuronales. Esto es precisamente lo que confiere a los centros de la emoción un poder extraordinario para influir en el funcionamiento global del cerebro (incluyendo, por cierto, a los centros del pensamiento).

La amígdala del ser humano es una estructura relativamente grande en comparación con la de nuestros parientes evolutivos, los primates. Existen, en realidad, dos amígdalas que constituyen un conglomerado de estructuras interconectadas en forma de almendra

(de ahí su nombre, un término que se deriva del vocablo griego que significa «almendra»), y se hallan encima del tallo encefálico, cerca de la base del anillo límbico, ligeramente desplazadas hacia delante.

El hipocampo y la amígdala fueron dos piezas clave del primitivo «cerebro olfativo» que, a lo largo del proceso evolutivo, terminó dando origen al córtex y posteriormente al neocórtex. La amígdala está especializada en las cuestiones emocionales y en la actualidad se considera como una estructura límbica muy ligada a los procesos del aprendizaje y la memoria. La interrupción de las conexiones existentes entre la amígdala y el resto del cerebro provoca una asombrosa ineptitud para calibrar el significado emocional de los acontecimientos, una condición que a veces se llama «ceguera afectiva».

Una de las funciones de la amígdala consiste en escudriñar las percepciones en busca de alguna clase de amenaza. De este modo, la amígdala se convierte en un importante vigía de la vida mental, una especie de centinela psicológico que afronta toda situación, toda percepción, considerando una sola cuestión, la más primitiva de todas: «¿Es algo que odio? ¿Que me pueda herir? ¿A lo que temo?» En el caso de que la respuesta a esta pregunta sea afirmativa, la amígdala reaccionará al momento poniendo en funcionamiento todos sus recursos neurales y cablegrafiando un mensaje urgente a todas las regiones del cerebro.

En la arquitectura cerebral, la amígdala constituye una especie de servicio de vigilancia dispuesto a alertar a los bomberos, la policía y los vecinos ante cualquier señal de alarma. En el caso de que, por ejemplo, suene la alarma de miedo, la amígdala envía mensajes urgentes a cada uno de los centros fundamentales del cerebro, disparando la secreción de las hormonas corporales que predisponen a la lucha o a la huida, activando los centros del movimiento y estimulando el sistema cardiovascular, los músculos y las vísceras: La amígdala también es la encargada de activar la secreción de dosis masivas de noradrenalina, la hormona que aumenta la reactividad de ciertas regiones cerebrales clave, entre las que destacan aquéllas que estimulan los sentidos y ponen el cerebro en estado de alerta.

Otras señales adicionales procedentes de la amígdala también se encargan de que el tallo encefálico inmovilice el rostro en una expresión de miedo, paralizando al mismo tiempo aquellos músculos que no tengan que ver con la situación, aumentando la frecuencia cardíaca y la tensión sanguínea y enlenteciendo la respiración.

Simultáneamente los sistemas de la memoria cortical se imponen sobre cualquier otra faceta de pensamiento en un intento de recuperar todo conocimiento que resulte relevante para la emergencia presente.

Estos son algunos de los cambios cuidadosamente coordinados y orquestados por la amígdala en su función rectora del cerebro que permite, durante una crisis emocional, reclutar y dirigir una gran parte del cerebro, incluida la mente racional.

Hasta hace poco, la visión convencional de la neurociencia ha sido que el ojo, el oído y otros órganos sensoriales transmiten señales al tálamo y, desde ahí, a las regiones del neocórtex encargadas de procesar las impresiones sensoriales y organizarlas tal y como

las percibimos. En el neocórtex, las señales se interpretan para reconocer lo que es cada objeto y lo que significa su presencia. Desde el neocórtex —sostiene la vieja teoría— las señales se envían al sistema límbico y, desde ahí, las vías eferentes irradian las respuestas apropiadas al resto del cuerpo. Ésta es la forma en la que funciona la mayor parte del tiempo, pero LeDoux (neurocientífico del Center for Neural Science de la Universidad de Nueva York) descubrió, junto a la larga vía neuronal que va al córtex, la existencia de una pequeña estructura neuronal que comunica directamente el tálamo con la amígdala. Esta vía secundaria y más corta —una especie de atajo— permite que la amígdala reciba algunas señales directamente de los sentidos y emita una respuesta antes de que sean registradas por el neocórtex.

Este descubrimiento ha dejado obsoleta la antigua noción de que la amígdala depende de las señales procedentes del neocórtex para formular su respuesta emocional a causa de la existencia de esta vía de emergencia capaz de desencadenar una respuesta emocional gracias un circuito reverberante paralelo que conecta la amígdala con el neocórtex. Esa ramificación permite que la amígdala comience a responder antes de que el neocórtex (más lento, aunque ciertamente más informado) despliegue sus también más refinados planes de acción y finalmente emita una respuesta más adaptada a la situación.

Recordemos, pues que el camino nervioso más largo de los que sigue la información sensorial procedente del tálamo, no va a la amígdala sino al neocórtex y a sus muchos centros para asumir y dar sentido a lo que se percibe. Y esa información y nuestra respuesta correspondiente las coordinan los lóbulos prefrontales, la sede de la planificación y de la organización de acciones tendentes a un objetivo determinado, incluyendo las acciones emocionales.

En el neocórtex, una serie de circuitos registra y analiza esta información, la comprende y organiza gracias a los lóbulos prefrontales, y si, a lo largo de ese proceso, se requiere una respuesta emocional, es el lóbulo prefrontal quien la dicta, trabajando en equipo con la amígdala y otros circuitos del cerebro emocional.

Este suele ser el proceso normal de elaboración de una respuesta, un proceso que —con la sola excepción de las urgencias emocionales— tiene en cuenta el discernimiento. Así pues, cuando una emoción se dispara, los lóbulos prefrontales ponderan los riesgos y los beneficios de las diversas acciones posibles y apuestan por la que consideran más adecuada. Cuándo atacar, cuándo huir, y también cuándo tranquilizar, cuándo disuadir, cuándo buscar la simpatía de los demás, cuándo permanecer a la defensiva, cuándo despertar el sentimiento de culpa, cuándo quejarse, cuándo alardear, cuándo despreciar...

El tiempo cerebral invertido en la respuesta neocortical es mayor que el que requiere el mecanismo del secuestro emocional porque las vías nerviosas implicadas son más largas... pero no debemos olvidar que también se trata de una respuesta más juiciosa y más considerada porque, en este caso, el pensamiento precede al sentimiento. El neocórtex es el responsable de que nos entristezcamos cuando experimentamos una pérdida, de que nos alegremos después de haber conseguido algo que considerábamos importante o de que nos sintamos dolidos o encolerizados por lo que alguien nos ha dicho o nos ha hecho.

Las conexiones existentes entre la amígdala (y las estructuras límbicas relacionadas con ella) y el neocórtex constituyen el centro de gravedad de las luchas y de los tratados de cooperación existentes entre el corazón y la cabeza, entre los pensamientos y los sentimientos. Esta vía nerviosa, en suma, explicaría el motivo por el cual la emoción es algo tan fundamental para pensar eficazmente, tanto para tomar decisiones inteligentes como para permitirnos simplemente pensar con claridad.

Los neurocientíficos utilizan el término «memoria de trabajo» para referirse a la capacidad de la atención para mantener en la mente los datos esenciales para el desempeño de una determinada tarea o problema (ya sea para descubrir los rasgos ideales que uno busca en una casa mientras hojea folletos de inmobiliarias como para considerar los elementos que intervienen en una de las pruebas de un test de razonamiento).

La corteza prefrontal es la región del cerebro que se encarga de la memoria de trabajo. Pero, como acabamos de ver, existe una importante vía nerviosa que conecta los lóbulos prefrontales con el sistema límbico, lo cual significa que las señales de las emociones intensas —ansiedad, cólera y similares— pueden ocasionar parásitos neurales que saboteen la capacidad del lóbulo prefrontal para mantener la memoria de trabajo.

Éste es el motivo por el cual, cuando estamos emocionalmente perturbados, solemos decir que «no puedo pensar bien» y también permite explicar por qué la tensión emocional prolongada puede obstaculizar las facultades intelectuales de la persona y dificultar así su capacidad de aprendizaje, concentración...

También hay que tener en cuenta el papel que desempeñan las emociones hasta en las decisiones más «racionales». En su intento de comprensión de la vida mental, el doctor Antonio Damasio, un neurólogo de la Facultad de Medicina de la Universidad de Iowa, ha llevado a cabo un meticuloso estudio de los daños que presentan aquellos pacientes que tienen lesionadas las conexiones existentes entre la amígdala y el lóbulo prefrontal. En tales pacientes, el proceso de toma de decisiones se encuentra muy deteriorado aunque no presenten el menor menoscabo de su CI o de cualquier otro tipo de habilidades cognitivas. Pero, a pesar de que sus capacidades intelectuales permanezcan intactas, sus decisiones laborales y personales son desastrosas e incluso pueden obsesionarse con algo tan nimio como concertar una cita.

En cierto modo, tenemos dos cerebros y dos clases diferentes de inteligencia: la inteligencia racional y la inteligencia emocional y nuestro funcionamiento en la vida está determinado por ambos.

Por ello no es el cociente intelectual, lo único que debemos tener en cuenta, sino que también deberemos considerar la inteligencia emocional. De hecho, el intelecto no puede funcionar adecuadamente sin el concurso de la inteligencia emocional, y la adecuada complementación entre el sistema límbico y el neocórtex, entre la amígdala y los lóbulos prefrontales, exige la participación armónica entre ambos. Sólo entonces podremos hablar con propiedad de inteligencia emocional y de capacidad intelectual.

4.3 El cociente intelectual

Clásicamente se ha solido clasificar la inteligencia de los seres humanos en base al cociente intelectual, un test que a todas luces se queda corto a la hora de expresar las habilidades psíquicas de una persona. No hace falta forzarse en exceso para encontrar un caso de persona que derrocha intelectualidad y rareza e individualismo partes iguales.

A modo de ejemplo extremo nos podría servir la vida de cualquier científico o estudioso que al vive para sus estudios consiguiendo aislarse de la gente. Apolonio, por ejemplo, era un gran matemático que sufría de un trato difícil, como se narra en diversas biografías suyas:

Según relata Pappus (siglo IV d.C) en La Colección Matemática, donde aparecen numerosas referencias a la obra de Apolonio, el Gran Geómetra era de trato difícil y tenía un carácter melancólico e irascible. El gran historiador de la matemática F.Vera en su edición de Las Cónicas (en Científicos griegos. Aguilar, Madrid, 1970, p.301) dice que « Apolonio era un genio de mal genio ».

Para bien o para mal, la época de los grandes genios como Leonardo Da Vinci que sabían de casi todo tipo de disciplinas (en su caso escritura, ciencia, pintura, escultura, investigación e invención de artilugios) ya paso.

Actualmente, los profesionales tienden a especializarse mucho y en una empresa con muchos especialistas es vital la buena coordinación y el buen entendimiento entre ellos para poder aprovechar los conocimientos de todos y cada uno de ellos. En un mundo como el de hoy en el que todos los proyectos científicos, empresariales y de toda índole se abordan de manera grupal y no individual, es de vital importancia el modo en el que nos relacionamos con los distintos miembros del grupo.

Las pruebas de admisión a la universidad subrayan la importancia del CI pero, por sí solo, difícilmente puede dar cuenta del éxito o del fracaso en la vida. La investigación ha demostrado que la correlación existente entre el CI y el nivel de eficacia que muestran las personas en el desempeño de su profesión no supera el 25%.

Esto significa que, en el mejor de los casos, el CI deja sin explicar el 75% del éxito laboral y no nos permite determinar de antemano quién triunfará y quién fracasará.

Resulta paradójico, pues, que el CI sea tan mal predictor del éxito entre el colectivo de personas lo bastante inteligentes como para desenvolverse bien en los campos cognitivamente más exigentes, y que el valor de la inteligencia emocional sea mayor cuanto más alto esté el listón de inteligencia necesaria para entrar en un determinado campo.

En los programas de MBA, en carreras como la ingeniería, la medicina o el derecho, donde la selección profesional se centra casi exclusivamente en la capacidad intelectual, la inteligencia emocional tiene mucho más peso específico que el CI para determinar quién acabará sobresaliendo frente a los demás.

La paradójica importancia de la inteligencia emocional en aquellas disciplinas que exigen un mayor desarrollo cognitivo está ligada a la dificultad inicial que entraña acceder a ellas ya que no se compite con quienes carecen de la inteligencia necesaria para acceder y permanecer en el campo laboral elegido, sino con las personas que han podido sortear la carrera de obstáculos en que se ha convertido el mundo de la educación, para superar los exámenes y los desafíos cognitivos que hay que vencer para poder acceder al campo laboral, es ahí donde nos diferenciará la inteligencia emocional de cada uno.

4.4. Competencias emocionales

Una competencia emocional es una capacidad adquirida basada en la inteligencia emocional que da lugar a un desempeño laboral sobresaliente. Y en el núcleo de esta competencia se encuentran dos habilidades, la empatía (que supone la capacidad de interpretar los sentimientos ajenos) y las habilidades sociales (que nos permiten manejar diestramente esos sentimientos).

Nuestra inteligencia emocional determina la capacidad potencial de que dispondremos para aprender las habilidades prácticas basadas en uno de los siguientes cinco elementos compositivos: la conciencia de uno mismo, la motivación, el autocontrol, la empatía y la capacidad de relación.

Nuestra competencia emocional, por su parte, muestra hasta qué punto hemos sabido trasladar este potencial a nuestro mundo laboral. El buen servicio al cliente, por ejemplo, es una competencia emocional basada en la empatía y, del mismo modo, la confianza es una competencia basada en el autocontrol o en el hecho de saber controlar adecuadamente nuestros impulsos y nuestras emociones. Y, tanto el servicio al cliente como la responsabilidad son competencias que pueden hacer que la gente sobresalga en su trabajo.

Pero el hecho de poseer una elevada inteligencia emocional no garantiza que la persona haya aprendido las competencias emocionales que más importan en el mundo laboral sino tan sólo que está dotada de un excelente potencial para desarrollarlas. Una persona, por ejemplo, puede ser muy empática y no haber aprendido todavía las habilidades basadas en la empatía que se traducen en un buen servicio al cliente, un pupilaje excelente o la capacidad de saber orquestar adecuadamente los esfuerzos de las personas que integran un equipo de trabajo.

Las competencias emocionales se agrupan en conjuntos, cada uno de los cuales está basado en una capacidad subyacente de la inteligencia emocional, capacidades que son vitales si las personas quieren aprender las competencias necesarias para tener éxito en su trabajo. Si carecen de habilidades sociales, por ejemplo, serán incapaces de persuadir o inspirar a los demás, de dirigir equipos o de catalizar el cambio. En caso de que tengan poca conciencia de sí mismos, por ejemplo, no serán conscientes de sus propios puntos flacos y, en consecuencia, carecerán de la suficiente confianza que sólo puede derivarse de la seguridad en la propia fortaleza.

Los elementos necesarios para un desempeño ejemplar sólo requieren que seamos fuertes en un determinado número de ellas —unas seis, al menos, por término medio— y que se hallen dispersas en las cinco regiones de la inteligencia emocional.

4.5. El marco de la competencia emocional

Competencia personal

Estas competencias determinan el modo en que nos relacionamos con nosotros mismos.

-Conciencia de uno mismo: Conciencia de nuestros propios estados internos, recursos e intuiciones

- Conciencia emocional: Reconocer las propias emociones y sus efectos
- Valoración adecuada de uno mismo: Conocer las propias fortalezas y debilidades
- Confianza en uno mismo: Seguridad en la valoración que hacemos sobre nosotros mismos y sobre nuestras capacidades

-Autorregulación: Control de nuestros estados, impulsos y recursos

- Autocontrol: Capacidad de manejar adecuadamente las emociones y los impulsos conflictivos
- Confiabilidad: Fidelidad al criterio de sinceridad e integridad
- Integridad: Asumir la responsabilidad de nuestra actuación personal
- Adaptabilidad: Flexibilidad para afrontar los cambios
- Innovación: Sentirse cómodo y abierto ante las nuevas ideas, enfoques e información

-Motivación: Las tendencias emocionales que guían o facilitan el logro de nuestros objetivos

- Motivación de logro: Esforzarse por mejorar o satisfacer un determinado criterio de excelencia
- Compromiso: Secundar los objetivos de un grupo u organización.
- Iniciativa: Prontitud para actuar cuando se presenta la ocasión
- Optimismo: Persistencia en la consecución de los objetivos a pesar de los obstáculos y los contratiempos

Competencia social

Estas competencias determinan el modo en que nos relacionamos con los demás.

-Empatía: Conciencia de los sentimientos, necesidades y preocupaciones ajenas

- **Comprensión de los demás:** Tener la capacidad de captar los sentimientos y los puntos de vista de otras personas e interesarnos activamente por las cosas que les preocupan
- **Orientación hacia el servicio:** Anticiparse, reconocer y satisfacer las necesidades de los clientes
- **Aprovechamiento de la diversidad:** Aprovechar las oportunidades que nos brindan diferentes tipos de personas
- **Conciencia política:** Capacidad de darse cuenta de las corrientes emocionales y de las relaciones de poder subyacentes en un grupo

-Habilidades sociales: Capacidad para inducir respuestas deseables en los demás.

- **Influencia:** Utilizar tácticas de persuasión eficaces
- **Comunicación:** Emitir mensajes claros y convincentes
- **Liderazgo:** Inspirar y dirigir a grupos y personas
- **Catalización del cambio:** Iniciar o dirigir los cambios
- **Resolución de conflictos:** Capacidad de negociar y resolver conflictos
- **Colaboración y cooperación:** Ser capaces de trabajar con los demás en la consecución de una meta común
- **Habilidades de equipo:** Ser capaces de crear la sinergia grupal en la consecución de metas colectivas

En este momento, vamos a tratar con un poco más de profundidad, todas estas capacidades. Como hemos dicho, dentro de las competencias personales, en la conciencia de uno mismo, tenemos:

4.5.1 Conciencia emocional:

Reconocer nuestras emociones y sus efectos, las personas dotadas de esta competencia:

- Saben qué emociones están sintiendo y por qué.

- Comprenden los vínculos existentes entre sus sentimientos, sus pensamientos, sus palabras y sus acciones.
- Conocen el modo en que sus sentimientos influyen sobre su rendimiento.
- Tienen un conocimiento básico de sus valores y de sus objetivos.

La conciencia del modo en que nuestras emociones afectan a todo lo que hacemos constituye una competencia emocional fundamental. Y, en el caso de carecer de esta capacidad, seremos vulnerables y nos veremos fácilmente desbordados por nuestras emociones.

Esta conciencia constituye, en suma, nuestra guía más segura para sintonizar adecuadamente con el desempeño de cualquier trabajo, controlar nuestros sentimientos conflictivos, ser capaces de mantenernos motivados, saber captar adecuadamente los sentimientos de quienes nos rodean y desarrollar habilidades sociales adecuadas ligadas al mundo laboral, incluyendo las que son esenciales para el liderazgo y el trabajo en equipo.

Por tanto, no debe sorprendernos que los asesores y los psicoterapeutas más destacados suelen hacer gala de esta habilidad, se trata de la capacidad de permanecer atentos, de reconocer los indicadores y sutiles señales internas que nos permiten saber lo que estamos sintiendo y de saber utilizarlas como guía que nos informa de continuo acerca del modo como estamos haciendo las cosas.

La urgencia y la presión que caracterizan al mundo laboral actual hacen que nuestra mente se halle preocupada por la corriente de los pensamientos: planificando la próxima tarea, sumergiéndonos en la tarea que se estemos llevando a cabo, preocupándonos por los deberes que todavía no hemos concluido... y nos deja poco tiempo para asimilar, reflexionar y reaccionar.

Nuestros cuerpos funcionan a un ritmo más lento y, en consecuencia, necesitamos tiempo para poder ser introspectivos, pero o bien no disponemos de él o bien no sabemos buscarlo.

Es como si nuestras emociones dispusieran de su propia agenda pero nuestras agitadas vidas no les dejaran espacio ni tiempo libre y, en consecuencia, se vieran obligadas a llevar una existencia subterránea. Y toda esta presión mental acaba sofocando esa voz interna que constituye la brújula que nos guía en la vida.

En muchas ocasiones es necesario parar y «no hacer nada», pero «no hacer nada» no significa tan sólo dejar de trabajar sino también dejar de malgastar el tiempo con distracciones triviales como, por ejemplo, ver la televisión o, peor todavía, hacer alguna otra cosa mientras estamos viendo la televisión. «No hacer nada», por el contrario, supone dejar provisionalmente de lado todas las tareas orientadas a la consecución de algún objetivo y hacer algo que permita abrir nuestras mentes a una sensibilidad más profunda y silenciosa.

La conciencia de uno mismo constituye una especie de barómetro interno que nos dice si la actividad que estamos llevando a cabo —o la que vamos a emprender— merece realmente la pena.

Los sentimientos nos proporcionan una imagen global de toda situación. Y, en el caso de que existan discrepancias entre nuestros valores y nuestros sentimientos, el resultado será una profunda inquietud en forma de culpabilidad, vergüenza, dudas, ensoñaciones, inquietud, remordimientos o similares. Y todo este ruido de fondo actúa a modo de niebla emocional que inspira sentimientos que pueden acabar saboteando todos nuestros esfuerzos.

Por el contrario, las decisiones que se ajustan a nuestra brújula interna resultan estimulantes. No sólo nos hacen sentir que estamos haciendo lo correcto sino que impulsan la atención y la energía necesaria para conseguir lo que queremos.

En un determinado estudio realizado con "trabajadores del conocimiento" (que, en este caso, eran ingenieros, programadores informáticos y auditores), resultó evidente que quienes más destacaban en su campo efectuaban elecciones que les permitían trabajar dejando intacta o fortalecida su autoestima, elecciones que les hacían sentirse realizados y corroborar que estaban haciendo lo que debían.

A diferencia de los trabajadores promedio, que se dan por satisfechos con participar en cualquier proyecto que se les asigne, los trabajadores "estrella" tienen en cuenta, además, del tipo de proyecto que más les interesa, el tipo de personas con quienes puede resultar más estimulante trabajar y qué contribución personal pueden hacer para aumentar la eficacia.

Estas personas poseen, en suma, un conocimiento intuitivo de cuáles son sus mejores habilidades y saben, además, el mejor modo de sacarles partido. Y su desempeño es excelente porque son capaces de tomar las decisiones que les mantienen concentrados y estimulados.

4.5.2 Una adecuada valoración de uno mismo:

Conocer nuestros recursos, nuestras capacidades y nuestras limitaciones internas, las personas dotadas de esta competencia:

- Son conscientes de sus puntos fuertes y de sus debilidades
- Reflexionan y son capaces de aprender de la experiencia
- Son sensibles al aprendizaje sincero de la experiencia, a los nuevos puntos de vista, a la formación continua y al desarrollo de sí mismo
- Cuentan con un sentido del humor que les ayuda a tomar distancia de sí mismos

Permanecer ciego ante nuestros propios problemas puede poner en peligro nuestra carrera. Un estudio comparativo de los ejecutivos que fracasaban y de aquellos otros que desempeñaban adecuadamente sus funciones demostró que, si

bien, ambos grupos poseen puntos flacos, la principal diferencia radica en que los primeros son incapaces de aprender de sus propios errores e insuficiencias. Los ejecutivos fracasados parecen mostrarse muy poco dispuestos a reconocer sus propios errores y desdeñan a las personas que osan señalarlos. Su resistencia es, pues, un claro indicador de que no pueden hacer nada por cambiar las cosas.

Otro estudio demostró que el rasgo distintivo de varios cientos de ejecutivos "estrella" pertenecientes a doce empresas diferentes, era la precisión en la valoración de sí mismos. Pero esto no significa que las habilidades de los trabajadores "estrella" estudiados sean ilimitadas sino que son conscientes de sus límites y que, en consecuencia, conocen los aspectos que deben mejorar o saben cuándo deben trabajar con alguien que posea una capacidad de la que ellos carecen.

El esfuerzo competitivo que les ha permitido llegar a la cumbre puede también impedirles reconocer sus errores, aunque sólo sea por miedo a sus posibles competidores dentro de la política de la empresa.

Una de las informaciones más difíciles de conseguir dentro del mundo empresarial es un "reaprendizaje" constructivo y sincero de lo que estamos haciendo, especialmente de nuestros errores. Colaboradores, subordinados y jefes emplean mucho más tiempo en quejarse de los posibles errores de una tercera persona que en comunicárselo abierta y sinceramente. Parece existir una especie de pacto fáustico, una confabulación que nos lleva a actuar como si todo estuviera bien cuando en realidad no lo está, comprando una apariencia de armonía y eficacia al precio de la única verdad que podría permitirnos progresar.

Siempre que alguien se comporta así en una situación determinada expresa los signos inequívocos de la existencia de un punto ciego. Pero, si bien en los estratos inferiores de una organización resulta más fácil pasar por alto este tipo de problemas como meras "chifladuras", en los escalafones superiores, sin embargo, sus consecuencias se magnifican y sus efectos adversos no sólo son importantes para la persona que los experimenta sino también para la totalidad del grupo.

A continuación enumero algunos de los puntos ciegos más comunes —y costosos—, determinados a partir de un estudio realizado por Robert E. Kaplan con cuarenta ejecutivos que, por decirlo de algún modo, habían fracasado después de alcanzar el éxito.

Y, aunque el estudio abarca un espectro que va desde los directores generales hasta los jefes de departamento, resulta, sin embargo, aplicable a cualquier nivel del escalafón:

- **Ambición ciega:** Tiene que vencer siempre o parecer "adecuado" en todo momento, compite en lugar de colaborar, exagera su propia valía y contribución; es jactancioso y arrogante, juzga a las personas en términos de blanco y negro en tanto que aliados o enemigos

- **Objetivos poco realistas:** Suele fijar objetivos demasiado ambiciosos y frecuentemente inalcanzables para el grupo o la organización, también es poco realista con respecto a lo que se requiere para que el trabajo funcione
- **Esfuerzo desmedido:** Trabaja compulsivamente a expensas del resto de su vida, huye del vacío, es propenso al burnout
- **Intromisión:** Fuerza a las personas y las lleva más allá de su límite; ejerce su dirección de un modo asfixiante y no delega funciones; se muestra mordaz, implacable e insensible al daño emocional que pueda infligir a los demás
- **Sed de poder:** No busca el poder para el colectivo sino cínicamente para sí o para sus propios intereses, impone su propia agenda personal independientemente de las demás alternativas; es explotador
- **Necesidad insaciable de reconocimiento:** Es adicto a la gloria, capitaliza los esfuerzos de los demás y les acusa también de los errores, es capaz de sacrificar cualquier cosa en aras de su próxima victoria
- **Preocupación por las apariencias:** Necesita parecer bueno a toda costa, se halla abiertamente preocupado por su imagen pública, anhela el lujo material que conlleva el prestigio
- **Necesidad de parecer perfecto:** Las críticas, por más fundadas que sean, le irritan o le producen rechazo, condena a los demás por sus propios errores, es incapaz de admitir sus equivocaciones o sus debilidades personales

Todas las competencias del mundo laboral son hábitos aprendidos y, en consecuencia, si tenemos alguna carencia en uno o en otro sentido, siempre podemos aprender a hacer mejor las cosas.

En este sentido, la persona arrogante e impaciente puede aprender a escuchar y tener en cuenta las opiniones ajenas, y el adicto al trabajo puede aprender a moderar su ritmo laboral y a armonizarlo más adecuadamente con su vida.

Pero el hecho es que este tipo de progresos jamás puede tener lugar si no se comienza dando antes el primer paso, que consiste en conocer el modo en que esos hábitos perjudican e intoxican nuestras relaciones. Sin el menor atisbo del efecto que tienen este tipo de hábitos sobre nosotros y sobre los demás, careceremos de la motivación necesaria para cambiarlos.

Los trabajadores "estrella" buscan deliberadamente esta retroalimentación y desean conocer la opinión que los demás tienen de ellos porque saben que se trata de una información sumamente valiosa.

Tal vez esto pudiera explicar por qué las personas que se conocen bien a sí mismas son también mejores trabajadores, ya que, muy presumiblemente, su autoconciencia les permite corregir continuamente sus fallos.

La conciencia de uno mismo constituye un instrumento valiosísimo para el cambio, especialmente en el caso de que nuestra necesidad de cambio se halle en consonancia con nuestras propias metas personales, con nuestra "misión" y con nuestros valores fundamentales, entre los que se incluye la creencia de que el hecho de intentar mejorar es algo positivo.

4.5.3 Confianza en sí mismo

Una sensación muy clara de nuestro valor y de nuestras capacidades, las personas dotadas de esta competencia:

- Manifiestan confianza en sí mismas y poseen "presencia"
- Pueden expresar puntos de vista impopulares y defender sin apoyo de nadie lo que consideran correcto
- Son emprendedores y capaces de asumir decisiones importantes a pesar de la incertidumbre y las presiones

Esta clase de confianza en sí mismo es la condición indispensable de toda actuación sobresaliente porque, a falta de ella, las personas solemos carecer de la suficiente convicción para afrontar las dificultades que se nos presentan. La confianza en nosotros mismos nos proporciona, en suma, la suficiente seguridad como para asumir el papel de líder.

En cambio, para quienes carecen de autoconfianza cada fracaso no hace sino confirmar su sensación de incompetencia. La falta de confianza en uno mismo puede manifestarse como sentimientos de impotencia, inoperancia y una abrumadora sensación de inseguridad.

Por el contrario, el exceso de confianza puede acabar convirtiéndose en arrogancia, especialmente en el caso de que la persona carezca de habilidades sociales y, del mismo modo, tampoco debe confundirse con la impulsividad porque, para tener un impacto positivo, la confianza en uno mismo debe hallarse en armonía con la realidad. Es también por ello por lo que la falta de autoconciencia constituye un obstáculo para tener una seguridad en nosotros mismos basada en la realidad.

La confianza en uno mismo puede revelarse en una presentación muy decidida que implica una proyección de la propia "presencia". Las personas dotadas de mucha confianza en sí mismas, parece exudar carisma e inspirar seguridad en quienes les rodean. De hecho, el elevado nivel de confianza en sí mismos de los supervisores, los directivos y los ejecutivos marca la diferencia existente entre los mejores y aquéllos otros que no sobresalen de la media.

Las personas que confían en sus propias posibilidades suelen considerarse individuos eficaces, capaces de asumir desafíos y dominar nuevas tareas. Se ven a sí mismos como catalizadores, promotores e iniciadores cuyas habilidades les colocan por encima de la media.

Esta percepción de su fortaleza interna les permite justificar mejor sus decisiones y acciones, y permanecer inamovibles frente a cualquier tipo de oposición, como ocurre, por ejemplo, con el caso de los auditores más destacados, que no se dejan presionar o intimidar con facilidad.

La confianza en uno mismo nos proporciona la energía suficiente para tomar decisiones o emprender cursos de acción en los que uno cree a pesar de las posibles opiniones en contra o incluso de la desaprobación explícita de alguna persona de más autoridad. El individuo dotado de confianza en sí mismo permanece firme, sin mostrarse arrogante ni ponerse a la defensiva y es consecuente con sus decisiones.

La confianza en uno mismo está íntimamente ligada a lo que los psicólogos denominan "autoeficacia", el juicio positivo de nuestra capacidad para actuar. Pero la autoeficacia no es lo mismo que nuestras capacidades reales, sino más bien lo que creemos que podemos llegar a hacer con ellas. Por sí sola, nuestra capacidad no basta para garantizar el desempeño óptimo, sino que también debemos creer en ella para poder sacarle el máximo provecho.

Los trabajadores que creen en sus capacidades suelen desempeñar mejor su trabajo porque esta creencia les motiva, en parte, a trabajar más duro y durante mayor tiempo, y a perseverar a pesar de las adversidades. Solemos evitar aquellas situaciones o campos en los que tememos que podemos fallar. Normalmente eludimos las situaciones o los entornos en los que tenemos miedo de fracasar, aun cuando realmente poseamos las capacidades requeridas para poder afrontar con éxito una determinada tarea porque, si no creemos ser capaces de superar sus desafíos, nos comportaremos de un modo que terminará abocándonos al fracaso. La misma idea de que «no puedo hacerlo» resulta paralizante.

Uno de los rasgos más comunes encontrados en los trabajadores que carecen de confianza en sí mismos es el temor a parecer un completo inepto. Otro consiste en renunciar fácilmente a las propias opiniones y juicios —incluso a las buenas ideas— cuando éstas se ven cuestionadas. A estos dos factores habría que añadir, además, la indecisión crónica, especialmente cuando uno se halla bajo presión, asustarse ante el más mínimo riesgo y no saber comunicar las ideas útiles.

La idea de poder saltarnos las reglas y los procedimientos usuales, y el hecho de tener el valor necesario para hacerlo, son las cualidades distintivas de la confianza en uno mismo.

La autorregulación —la capacidad de controlar nuestros impulsos y sentimientos conflictivos— depende del trabajo combinado de los centros emocionales y los centros ejecutivos situados en la región prefrontal. Ambas habilidades primordiales —el control de los impulsos y la capacidad de hacer frente a los contratiempos— constituyen el núcleo esencial de cinco competencias emocionales fundamentales:

- Autocontrol: Gestionar adecuadamente nuestras emociones y nuestros impulsos conflictivos

- Confiabilidad: Ser honrado y sincero
- Integridad: Cumplir responsablemente con nuestras obligaciones
- Adaptabilidad: Afrontar los cambios y los nuevos desafíos con la adecuada flexibilidad
- Innovación: Permanecer abierto a nuevas ideas, perspectivas e información

4.5.4 Autocontrol

Mantener bajo control las emociones e impulsos conflictivos, las personas dotadas de esta competencia:

- Gobiernan adecuadamente sus sentimientos impulsivos y sus emociones conflictivas
- Permanecen equilibrados, positivos e imperturbables aun en los momentos más críticos
- Piensan con claridad y permanecen concentrados a pesar de las presiones

Las personas más diestras en afrontar la ansiedad disponen de alguna técnica como un largo baño, un poco de ejercicio o una sesión de yoga, por ejemplo— a la que recurrir en momentos de necesidad. Pero, esto no obstante, no implica que ocasionalmente no nos sintamos alterados e inquietos.

En todo caso, el ejercicio diario de una técnica de relajación parece reajustar el punto crítico que desencadena la señal de alarma de la amígdala, un reajuste neurológico que nos brinda la posibilidad de recuperarnos más prontamente del secuestro amigdalario e incluso disminuir su frecuencia. El resultado neto, en suma, es que no sólo disminuirá nuestra vulnerabilidad a la ansiedad sino que sus ataques serán más breves.

La sensación de impotencia que acompaña a las presiones laborales es, en sí misma, perniciosa. Los propietarios y empleados de pequeños negocios que sienten que poseen cierto control sobre lo que ocurre en sus vidas muestran una menor tendencia al enojo, la depresión y la agitación cuando se enfrentan a las tensiones y conflictos propios de su trabajo pero quienes, por el contrario, sienten que carecen de este control, son más propensos a alterarse o incluso a abandonar su trabajo.

4.5.5 Confiabilidad e integridad

Ser íntegro y ser responsable, en el caso de la *responsabilidad*, las personas dotadas de esta competencia:

- Actúan ética e irreprochablemente

- Su honradez y sinceridad proporcionan confianza a los demás
- Son capaces de admitir sus propios errores y no dejan de señalar las acciones poco éticas de los demás
- Adoptan posturas firmes y fundamentadas en sus principios aunque resulten impopulares

En el caso de la *integridad*

- Cumplen sus compromisos y sus promesas
- Se responsabilizan de sus objetivos
- Son organizados y cuidadosos en su trabajo

La credibilidad se asienta en la integridad. Los trabajadores "estrella" saben que, en el mundo laboral, la confianza consiste en permitir que la gente conozca nuestros valores, principios, intenciones y sentimientos, y en comportarnos en consonancia con ellos. Esas personas no ocultan sus errores y tampoco tienen ningún problema en señalar francamente los errores de los demás.

Una de las características distintivas de los trabajadores íntegros es la sinceridad, aun cuando se trate de manifestar sus propios sentimientos, un rasgo que contribuye a añadirles del halo de autenticidad que les rodea. Por el contrario, quienes nunca admiten que han incurrido en un error o "exageran" acerca de un producto, de su empresa o de sí mismos, no hacen más que socavar su propia credibilidad.

La integridad —la expresión abierta, sincera y coherente— es uno de los rasgos distintivos de los trabajadores "estrella".

En cambio, las muestras cotidianas de la responsabilidad —puntualidad, precisión, autodisciplina y cumplimiento de sus obligaciones— constituyen el rasgo distintivo de las personas que, en suma, hacen que las cosas sigan funcionando.

Se trata, en definitiva, de trabajadores escrupulosos que cumplen las normas, colaboran y se preocupan por las personas con quienes trabajan, ayudando a los recién contratados o poniendo al día a los que regresan después de una ausencia, acuden puntualmente al trabajo, jamás hacen mal uso de las bajas por enfermedad y siempre terminan su trabajo en el tiempo previsto.

La responsabilidad constituye el componente fundamental del éxito en cualquiera de los campos. Los estudios realizados sobre la eficacia laboral en la práctica totalidad de las profesiones — desde el trabajo semicualificado hasta las ventas y la gestión empresarial— demuestran fehacientemente que la eficacia depende, en gran medida, de la responsabilidad. Se trata de una cualidad especialmente importante para sobresalir en el desempeño de aquellos trabajos que se hallan en los niveles más bajos de una empresa como, por ejemplo, el mensajero que jamás extravía un

paquete, la secretaria que toma impecablemente los recados o el repartidor que siempre llega a tiempo.

4.5.6. Innovación y adaptabilidad

Permanecer abierto a las ideas y los enfoques nuevos y lo suficientemente flexibles como para responder rápidamente a los cambios, las personas dotadas de esta competencia, para la *innovación*:

- Buscan siempre nuevas ideas de una amplia variedad de fuentes
- Aportan soluciones originales a los problemas
- Adoptan nuevas perspectivas y asumen riesgos en su planificación

Para la *adaptación*:

Manejan adecuadamente las múltiples demandas, reorganizan prontamente las prioridades y se adaptan rápidamente a los cambios:

- Adaptan sus respuestas y tácticas a las circunstancias cambiantes
- Su visión de los acontecimientos es sumamente flexible

Las competencias emocionales de los directivos —es decir, su flexibilidad, capacidad de aceptar la nueva información (por más desagradable que ésta pueda ser) y una pronta capacidad de reacción sin caer en la defensa a ultranza de sus errores— resultan imprescindibles para superar aquellas situaciones en las que está en peligro la supervivencia de la empresa.

Si alguna competencia resulta necesaria en nuestro tiempo es la capacidad de adaptación. Las personas que destacan en esta competencia disfrutan con los cambios y saben sacar provecho de la innovación. Son personas que permanecen abiertas a los nuevos datos y pueden renunciar a sus antiguas creencias y adaptarse a los nuevos tiempos. No les molesta la incertidumbre que suele provocar lo nuevo o lo desconocido y se hallan siempre dispuestos a arriesgarse y buscar nuevas formas de hacer las cosas.

La adaptabilidad requiere la flexibilidad necesaria para considerar una determinada situación desde perspectivas muy diferentes. Pero también exige de la fortaleza emocional que nos permita estar cómodos con la inseguridad y permanecer en calma ante lo inesperado.

Otra competencia que fomenta la adaptabilidad, es la confianza en uno mismo, especialmente la seguridad, que nos permite ajustar rápidamente nuestras respuestas e incluso abandonar sin reservas nuestros presupuestos anteriores en el caso de que la realidad así lo exija.

La apertura al cambio propia de la adaptabilidad está también ligada a otra competencia cada vez más valorada: la innovación.

Las personas laboralmente innovadoras se encuentran a gusto con la originalidad y la creatividad, una competencia que les hace capaces de aplicar las nuevas ideas.

La gente dotada de esta cualidad es capaz de identificar rápidamente las cuestiones clave y de simplificar problemas que parecen muy complejos. Pero lo más importante de todo es que pueden descubrir conexiones y pautas nuevas que los demás solemos descuidar.

La gente que carece del don de la innovación, por el contrario, adolece de una visión de conjunto y se pierde en los detalles y, en consecuencia, afronta los problemas complejos con una lentitud a veces exasperante. Su miedo al riesgo les hace huir de las novedades y, de este modo, cuando tratan de aportar alguna solución, no suelen comprender que lo que funcionaba en el pasado no siempre es la respuesta más adecuada para el porvenir.

Pero la falta de esta competencia va mucho más allá de la mera falta de imaginación, porque quienes no saben asumir riesgos acaban convirtiéndose en personas muy críticas y negativas, personas excesivamente cautelosas que se mofan de las novedades.

Por su misma naturaleza, la mente creativa es un tanto rebelde ya que se halla sometida a la tensión natural existente entre el impulso creativo y el autocontrol. Pero esto no significa que las personas creativas sean emocionalmente descontroladas sino que están dispuestas a aceptar un espectro más amplio de impulsos y de acciones que los espíritus menos osados. Porque eso es, después de todo, lo que nos abre la puerta a nuevas oportunidades.

Cierto estudio en el que los participantes debían anotar cómo se sentían mientras estaban realizando una serie de actividades a lo largo del día evidenció que las personas se sienten mejor cuando hacen lo que les gusta que cuando solamente lo hacen a cambio de una recompensa.

Cuando llevaban a cabo el trabajo por el mero placer que éste les proporcionaba, su humor era excelente mientras que, por el contrario, en el caso de que su única motivación fuera económica, los participantes se mostraban aburridos, desinteresados y levemente irritados).

Las personas, pues, nos sentimos mejor cuando hacemos lo que realmente nos apasiona, aun cuando otra tarea pudiera ir acompañada de una recompensa económicamente más sustanciosa.

En cierto estudio se preguntaba a más de setecientos profesionales y ejecutivos de uno y otro sexo de unos sesenta años de edad —la mayor parte de los cuales se hallaba ya cerca de la edad de su jubilación—, cuáles consideraban que habían sido las fuentes más grandes de satisfacción en su trabajo. La conclusión de este estudio

fue que lo más recompensante de todo había sido el acicate creativo que suponía el trabajo en sí y la oportunidad de seguir aprendiendo, luego venían la satisfacción del deber cumplido, las amistades que se forjan en el entorno laboral y la oportunidad de enseñar algo a los demás. Mucha menos consideración recibía, en cambio, el estatus y menos todavía la compensación económica.

Los incentivos habituales no son, pues, del todo adecuados para que las personas desempeñen su trabajo del mejor modo posible. El rendimiento máximo sólo se obtiene cuando hacemos lo que nos gusta y disfrutamos con ello.

A fin de cuentas, no debemos olvidar que los términos motivo y emoción se originan en la misma raíz latina moveré, que significa "mover". En este sentido, las emociones son, literalmente hablando, lo que nos impulsa a alcanzar nuestros objetivos, aquello que moviliza nuestra energía, y nuestros motivos, a su vez, impulsan nuestras percepciones y modelan nuestras acciones.

4.5.7. Motivación

Iniciativa y optimismo, previsión y persistencia, las personas dotadas de esta competencia, *iniciativa*:

- Están dispuestas a aprovechar las oportunidades
- Persiguen los objetivos más allá de lo que se requiere o se espera de ellas
- No dudan en saltarse las rutinas habituales cuando sea necesario para llevar a cabo el trabajo
- Movilizan a otros a emprender esfuerzos desacostumbrados

Optimismo:

- Insisten en conseguir sus objetivos a pesar de los obstáculos y contratiempos que se presenten
- Operan más desde la expectativa del éxito que desde el miedo al fracaso
- Consideran que los contratiempos se deben más a circunstancias controlables que a fallos personales

Las personas con iniciativa actúan antes de que las circunstancias externas les obliguen a hacerlo, lo cual significa que suelen tomar medidas para evitar los problemas antes de que se presenten y saben aprovechar las oportunidades antes que sus competidores. Y cuanto más elevado sea el lugar que ocupa el individuo en el escalafón de la organización, mayores son también las oportunidades que brinda esta anticipación.

Porque, aunque un supervisor o un jefe de nivel medio puede ser capaz de anticiparse días o semanas, la capacidad de previsión de un directivo visionario puede cifrarse en años o incluso décadas.

Quienes carecen de iniciativa no afrontan los acontecimientos sino que reaccionan a ellos. Y la falta de previsión obliga siempre a operar en condiciones críticas, de modo que esos trabajadores se ven obligados continuamente a afrontar urgencias que no habían llegado a prever. Y todo esto —al igual que la postergación y el hecho no emprender las actividades necesarias en el momento adecuado— señala un fracaso en la planificación y anticipación de lo que puede depararnos el futuro.

Las habilidades personales:

La esencia de la empatía consiste en darse cuenta de lo que sienten los demás sin necesidad de que lleguen a decírnoslo.

La capacidad de ver la realidad desde el punto de vista de los demás y de comprender cuáles son sus respuestas ante las acciones de la empresa proporciona una serie de datos que son esenciales para toda gestión eficaz.

Porque, aunque los demás pocas veces nos expresen verbalmente lo que sienten, a pesar de todo están manifestándolo continuamente con su tono de voz, su expresión facial y otros canales de expresión no verbal. Y la capacidad de captar estas formas sutiles de comunicación exige del concurso de competencias emocionales básicas como la conciencia de uno mismo y el autocontrol.

Sin la capacidad de darnos cuenta de nuestros propios sentimientos —o de impedir que nos desborden— jamás podremos llegar a establecer contacto con el estado de ánimo de otras personas. La empatía es nuestro radar social.

El requisito previo de la empatía es la conciencia de uno mismo, la capacidad de registrar las señales viscerales procedentes de nuestro propio cuerpo. Los asesores más eficaces y empáticos —y, de hecho, todos aquellos que trabajen en empleos que requieran empatía, como la educación, las ventas y la gestión de empresas— son muy diestros en el arte de sintonizar con las señales emocionales de su propio cuerpo.

Las diferencias en nuestro grado de dominio de las habilidades sobre las que descansa nuestra conciencia social determinan las correspondientes diferencias en las competencias laborales que dependen de la empatía (la más esencial de las competencias sociales propias del mundo laboral). Entre ellas cabe destacar:

- **Comprensión de los demás:** Experimentar los sentimientos y las perspectivas de los demás e interesarse activamente por sus preocupaciones
- **Orientación hacia el servicio:** Anticiparse, reconocer y satisfacer las necesidades de los clientes

- Desarrollo de los demás: Darse cuenta de las necesidades de desarrollo de los demás y contribuir a su satisfacción
- Aprovechamiento de la diversidad: Servirse de la diversidad para aprovechar las oportunidades que se presenten
- Conciencia política: Ser capaz de registrar las corrientes políticas y sociales subyacentes a toda organización

4.5.8 Comprender a los demás

Percibir los sentimientos y puntos de vista de los demás e interesarse activamente por sus preocupaciones, las personas dotadas de esta competencia:

- Permanecen atentas a las señales emocionales y escuchan bien
- Son sensibles y comprenden los puntos de vista de los demás
- Ayudan a los demás basándose en la comprensión de sus necesidades y sentimientos

Más allá de la mera supervivencia, la empatía resulta esencial para llevar a cabo adecuadamente cualquier trabajo que exija una relación personal. La empatía resulta fundamental para el logro de la excelencia en todos aquellos casos que requieran de una lectura exacta de los sentimientos de los demás, desde el mundo de las ventas hasta el del consultorio, la psicoterapia, la medicina y el liderazgo.

4.5.9 El arte de la escucha

La escucha es uno de los factores fundamentales de la empatía y resulta esencial para el éxito en el mundo laboral. Según una investigación realizada por el Departamento de Trabajo de los EE.UU, el 22% del tiempo que invertimos en la comunicación está consagrado a leer y escribir, el 23% a hablar y el 55% a escuchar.

Las personas que no pueden —o no quieren— escuchar suelen ser consideradas como indiferentes o poco respetuosas, lo cual, a su vez, provoca en los demás una pobre predisposición a la comunicación.

Escuchar es todo un arte que comienza dando la sensación de que uno está dispuesto a hacerlo y, en este sentido, los jefes que mantienen una política de "puertas abiertas", que parecen accesibles o que hacen un alto en el camino para escuchar lo que los demás tienen que decirles encarnan a la perfección esta competencia. Y las personas que más facilidad tienen para hablar suelen ser también las que mejor escuchan.

La "escucha activa" consiste en ir más allá de lo que se dice, repitiéndonos lo que acabamos de oír hasta estar seguros de haber comprendido. Y la confirmación de que uno ha escuchado bien es que responde adecuadamente, aun cuando ello suponga llevar a cabo algún cambio en lo que esté haciendo.

Existe una política de la empatía según la cual las personas con menos poder deben darse cuenta de los sentimientos de quienes ostentan el poder, mientras que éstos, a su vez, no parecen estar obligados a hacer lo mismo con sus subordinados. Dicho en otras palabras, la falta de empatía estudiada es una de las formas tácitas de afirmar la autoridad de quienes detentan el poder.

Quienes siguen desdeñando la empatía como algo ajeno al mundo laboral o como una habilidad demasiado "blanda" suelen incurrir en dos errores muy comunes: uno de ellos consiste en confundir la empatía con la psicologización y el otro supone erróneamente que el hecho de empatizar con los demás consiste en estar de acuerdo con ellos.

El hecho de comprender el punto de vista o la perspectiva de otra persona —saber por qué se siente de tal o de cual modo—no significa necesariamente llegar a aceptarla.

4.5.9. El desarrollo de los demás

Darse cuenta de las necesidades del desarrollo de los demás y ayudarles a fomentar sus habilidades, las personas dotadas de esta competencia:

- Saben reconocer y recompensar la fortaleza, los logros y el desarrollo de los demás
- Proporcionan un feedback útil e identifican las necesidades del desarrollo de los demás
- Tutelan a los demás, dedican parte de su tiempo a la formación y la asignación de tareas que ponen a prueba y alientan al máximo las habilidades de éstos

«El responsable máximo de una organización es esencialmente un maestro. Hoy en día, las personas que no tienen la sensación de que son cada vez más competentes no suelen permanecer mucho tiempo en su puesto de trabajo».

La formación y la tutoría aumentan el rendimiento de los trabajadores, al tiempo que consolidan la lealtad y la satisfacción con el trabajo, promueven los ascensos y aumentos de salario y disminuyen la tasa de migración laboral.

4.5.10. Orientación hacia el servicio

Anticiparse, reconocer y satisfacer las necesidades del cliente, las personas dotadas de esta competencia:

- Comprenden las necesidades de sus clientes y tratan de satisfacerlas con sus productos o sus servicios
- Buscan el modo de aumentar la satisfacción y fidelidad de sus clientes
- Brindan desinteresadamente la ayuda necesaria

- Asumen el punto de vista de sus clientes, actuando como una especie de asesores en quienes se puede confiar

4.5.11 Aprovechamiento de la diversidad

Cultivar las oportunidades que nos brindan las diferentes personas, las personas dotadas de esta competencia:

- Respetan y se relacionan bien con individuos procedentes de diferentes sustratos
- Comprenden diferentes visiones del mundo y son sensibles a las diferencias existentes entre los grupos
- Consideran la diversidad como una oportunidad, creando un ambiente en el que puedan desarrollarse personas de sustratos muy diferentes
- Afrontan los prejuicios y la intolerancia

4.5.12 Conciencia política

Cobrar conciencia de las corrientes sociales y políticas subterráneas, las personas dotadas de esta competencia:

- Advierten con facilidad las relaciones clave del poder
- Perciben claramente las redes sociales más importantes
- Comprenden las fuerzas que modelan el punto de vista y las acciones de los consumidores, los clientes y los competidores
- Interpretan adecuadamente tanto la realidad externa como la realidad interna de una organización

La capacidad de interpretar adecuadamente las realidades políticas resulta esencial para establecer el tipo de coaliciones que permiten que todo el mundo aumente su esfera de influencia sin que importe su rol profesional. En este sentido, las personas socialmente mediocres carecen de tal agudeza social y acaban viéndose traicionados por su misma falta de sabiduría política.

Cada empresa dispone de su propio sistema nervioso invisible de conexiones e influencias. Y, si bien hay personas completamente ignorantes de este mundo subterráneo otras, en cambio, parecen ser plenamente conscientes de él.

La posibilidad de cobrar conciencia de las corrientes que influyen sobre quienes toman las decisiones depende de la capacidad de empatizar no sólo a nivel personal sino también a nivel colectivo.

En este sentido, las personas que disponen de una rica red de relaciones suelen saber perfectamente lo que está ocurriendo, y esta inteligencia social llega a incluir las realidades superiores que afectan a la organización. Las personas que sobresalen en el campo de las ventas suelen ser expertas en percibir las corrientes subterráneas de la empresa.

Los directivos de la mayor parte de las empresas suelen ser expertos en esta habilidad. Se trata de una competencia emocional que resulta esencial para diferenciar a los jefes y directivos superiores —tanto más importante cuanto más elevado sea el nivel que ocupen— y que les permite, en suma, interpretar objetivamente las situaciones que se les presenten y responder eficazmente a ellas sin el sesgo distorsionante de sus creencias.

Los ejecutivos se ven obligados continuamente a armonizar puntos de vista o intereses aparentemente contrapuestos, ya sea dentro de la organización o en el mundo en general. Sin esta especial sensibilidad política, pierden fácilmente de vista las múltiples perspectivas ofrecidas por sus compañeros, sus jefes, sus subordinados, sus clientes y sus competidores.

Las personas diestras en este aspecto son capaces de tomar una cierta distancia con respecto a sí mismas, dejar de lado su implicación emocional en los hechos y observar con más objetividad.

Por esto, cuando se ven obligadas a abordar un conflicto interno de la organización, pueden asumir perspectivas muy distintas que les permiten comprender con bastante exactitud la postura de cada uno de los implicados, algo que resulta cierto a pesar del hecho de que casi todos tenemos algún tipo de prejuicio y opinión preconcebida sobre casi cualquier cosa (especialmente aquellas situaciones cargadas emocionalmente).

Esta competencia emocional se construye sobre el autocontrol y la empatía emocional que nos permite ver más allá del sesgo impuesto por nuestro propio punto de vista.

Los sentimientos positivos se difunden más fácilmente que los negativos y sus efectos son muy saludables, alentando la cooperación, la equidad, la colaboración y el rendimiento global del grupo, una mejora profunda que, en el caso con el que abríamos la sección, se reflejaba en la valoración objetiva que terminó demostrando que estos grupos eran más eficaces y distribuían más adecuadamente los beneficios.

Así pues, los factores emocionales desempeñan un papel fundamental en el mundo laboral sin importar el trabajo concreto de que se trate. Y la competencia emocional exige la capacidad de aprovechar las corrientes emocionales subyacentes sin verse arrastrado por ellas.

La habilidad social de movilizar adecuadamente las emociones de los demás necesita de varias competencias, entre las que cabe destacar las siguientes:

- Influencia: Esgrimir tácticas eficaces de persuasión

- Comunicación: Enviar mensajes claros y convincentes
- Gestión de los conflictos: Negociar y resolver los desacuerdos
- Liderazgo: Inspirar y orientar
- Catalizadores del cambio: Iniciar, promover o controlar los cambios

4.5.13 Influencia

Poseer herramientas eficaces de persuasión, las personas dotadas de esta competencia:

- Son muy persuasivas
- Recurren a presentaciones muy precisas para captar la atención de su auditorio
- Utilizan estrategias indirectas para recabar el consenso y el apoyo de los demás
- Orquestan adecuadamente los hechos más sobresalientes para exponer más eficazmente sus opiniones

La gente experta en el arte de la influencia es capaz de sentir las reacciones de quienes escuchan su mensaje e incluso de anticiparse a ellas y puede conducir adecuadamente a alguien hacia la meta deseada. En este sentido resulta fundamental saber captar el momento en que hay que renunciar a los argumentos lógicos y apelar a cuestiones más emocionales.

La empatía es esencial para promover la influencia porque resulta imposible impactar positivamente a los demás sin saber qué es lo que sienten y sin tratar de comprender su punto de vista.

Por esto las personas que tienen dificultades para captar las señales emocionales de los demás y son poco diestras en las interacciones sociales son también muy poco persuasivas.

Este tipo de habilidades son también las que despliega el directivo que tiene que convencer a alguien para que acepte un trabajo que requiere mudarse a otra ciudad y, sabiendo que le gusta la pesca, se extiende profusamente en las ventajas del lugar o aprovecha la afición de su esposa por la equitación para presentarle a varios amigos que también están interesados en ese deporte.

La persuasión se ve facilitada por la identificación de un factor común que sirva de vínculo, para lo cual tomarse el tiempo necesario no es un paso hacia atrás sino algo realmente esencial.

4.5.14 Comunicación

Escuchar abiertamente y mandar mensajes convincentes, las personas dotadas de esta competencia:

- Saben dar y recibir, captan las señales emocionales y sintonizan con su mensaje
- Abordan abiertamente las cuestiones difíciles
- Escuchan bien, buscan la comprensión mutua y no tienen problemas en compartir la información de que disponen
- Alientan la comunicación sincera y permanecen abiertos tanto a las buenas noticias como a las malas

La clave de todas las habilidades sociales consiste en ser un buen comunicador, ésa es la capacidad que diferencia a los directivos "estrella" de los mediocres y de los malos.

Por su parte, el arte de la escucha —la clave fundamental de la empatía— también resulta crucial para establecer una buena comunicación. A fin de cuentas, la capacidad de escuchar —es decir, de formular las preguntas adecuadas, permanecer receptivo, comprender, no interrumpir y buscar sugerencias.

4.5.15 El manejo de los conflictos

Negociación y resolución de desacuerdos, las personas dotadas de esta competencia:

- Manejan a las personas difíciles y las situaciones tensas con diplomacia y tacto
- Reconocen los posibles conflictos, sacan a la luz los desacuerdos y fomentan la desescalada de la tensión
- Alientan el debate y la discusión abierta
- Buscan el modo de llegar a soluciones que satisfagan plenamente a todos los implicados

Una de las habilidades características de las personas diestras en la resolución de conflictos es la de reconocer el modo en que se crean los problemas y dar los pasos necesarios para calmar a los implicados.

Cuando las personas se hallan abrumadas, su capacidad de escucha es casi nula. Todo el mundo cree que es el único que está ocupado, de modo que las demandas suelen terminar convirtiéndose en exigencias.

Es muy difícil encontrar personas que se tomen el tiempo necesario para escuchar a los demás. No basta simplemente con ser amable porque hasta que uno no sea un buen interlocutor, hasta que no sea capaz de experimentar lo que siente la otra persona, no podrá saber lo que le interesa realmente al otro ni tampoco podrá hacerle una sugerencia razonable.

4.5.16. Liderazgo

Inspiran y guiar a los individuos o a los grupos, las personas dotadas de esta competencia:

- Articulan y estimulan el entusiasmo por las perspectivas y los objetivos compartidos
- Cuando resulta necesario, saben tomar decisiones independientemente de su posición
- Son capaces de guiar el desempeño de los demás
- Lideran con el ejemplo

El líder diestro no pierde el contacto con las corrientes emocionales sutiles que mueven a los grupos y es capaz de anticipar el impacto de sus decisiones al respecto. Una de las formas en que el líder consolida su credibilidad radica en su capacidad para captar los sentimientos inexpressados y articularlos en beneficio del grupo, de un modo que no hace sino corroborar tácitamente a sus interlocutores que han sido adecuadamente comprendidos. En este sentido, el líder es un espejo que refleja la propia experiencia del grupo.

Pero el líder es también una fuente clave del clima emocional de la organización y su empuje puede movilizar a todo un grupo en la misma dirección. La capacidad de convencimiento de un líder depende parcialmente de la forma como las emociones fluyen dentro del grupo.

Ya hemos dicho que las emociones emanan de la persona más expresiva del grupo, pero esta capacidad se amplía en el caso de los líderes, dado que, en los grupos, la gente presta más atención al líder que a cualquier otra persona. Y esta atención es la que magnifica el impacto del estado de ánimo del líder sobre el grupo, de modo que un pequeño cambio en el tono de voz o en la expresión facial de la figura que ostenta el poder tiene mucho más impacto que una manifestación explosiva puntual de alguien que ocupe un puesto inferior.

Los líderes triunfadores muestran un alto nivel de energía positiva que termina impregnando a toda la organización. Y cuanto más positivo sea el estado de ánimo de un líder, más positivos, útiles y cooperativos serán los componentes del grupo que dirija.

Hablando en términos generales, el "carisma" depende de tres factores: la experiencia clara de las emociones, la capacidad de expresar esas emociones de un modo convincente y el hecho de ser más un emisor de emociones que un receptor.

La gente muy expresiva se comunica a través de la expresión facial, la voz, los gestos y, en suma, el cuerpo entero, una capacidad, en fin, que les permite inspirar, convencer y movilizar a los demás.

Lo que diferencia al líder carismático del egoísta y el manipulador es su capacidad de transmitir emociones de forma convincente desde lo más profundo del corazón, lo cual requiere que realmente se crea el mensaje que transmite.

Porque, aunque los líderes manipuladores pueden ser capaces de mantener las apariencias durante un cierto tiempo, resultan mucho menos convincentes. El cinismo socava la convicción y, para ser un comunicador carismático, el líder debe actuar con total sinceridad.

En los años setenta se realizó un estudio entre un grupo de ejecutivos, que reveló que estos preferían no utilizar el corazón en el trabajo. Alguno reveló incluso que temía que sus sentimientos pudiesen interferir en los objetivos de la empresa haciendo así que su labor fuese más difícil de llevar a cabo. Eran tiempos en los que la empresa premiaba a los jefes que llevaban a cabo una lucha en la selva.

Afortunadamente en los ochenta se comenzó a desechar esa idea. Hoy en día cada vez es más aceptada la idea de que la escasez de inteligencia emocional por parte de los superiores acarrea un importante coste a la empresa en forma de descenso de productividad, aumento de accidentes laborales, omisiones y errores y salida de empleados descontentos de la empresa.

A este respecto cabe recordar que el liderazgo no está relacionado con el control de los demás, si no con la capacidad de persuadirles para que colaboren en la consecución de objetivos comunes.

Y es que de todas las relaciones que mantenemos en el trabajo la mantenida con nuestro jefe o supervisor es la que tiene un mayor impacto sobre la salud física y emocional del trabajador. Un día malo en el trabajo es perfectamente asumible, pero un conflicto continuo con un superior puede causar tanto estrés como para hacer que nuestra resistencia inmunológica decaiga.

Hacer que la gente se encuentre emocionalmente tensa y en situación de estrés puede causar a estas, dificultad para recordar, entender, aprender y tomar decisiones con claridad. Esto como veremos más adelante es vital para aplicar una buena gestión del conocimiento dentro de la organización.

La función primaria del líder es generar sentimientos positivos y constructivos en los integrantes de sus equipos para inducirlos a dar lo mejor de sí mismos al servicio de objetivos compartidos.

La dimensión primera y principal del liderazgo es, por tanto, de naturaleza emocional. La inteligencia emocional, el uso inteligente de los sentimientos, es la clave del rendimiento individual, de equipo y del conjunto de la empresa. Esto se acentúa más cuanto menos rutinario y convencional sea el mercado.

El trabajo, como todo el comportamiento humano, es fruto de la acción combinada de dos sistemas neurológicos ubicados en partes diferentes del cerebro: el primitivo sistema límbico, compartido con el resto de los animales, opera mediante respuestas instintivas rápidas frente a las amenazas naturales y es la sede de los sentimientos; el cerebro pensante, último avance evolutivo, funciona mediante conceptos y asociaciones lógicas para dar respuestas inteligentes a realidades complejas.

Ante una percepción de amenaza, ante cualquier sobresalto emocional, el cerebro límbico toma el mando con reacciones espontáneas de defensa o ataque.

El líder eficaz tiene la capacidad de sintonizar con los sentimientos de sus colaboradores y encauzarlos hacia el compromiso auténtico, con una visión común en un marco de confianza que libera la creatividad y la iniciativa individual. Las mejores empresas son conscientes de que el liderazgo es el recurso más valioso del futuro y lo promueven activamente, porque no es algo innato.

El aprendizaje de la inteligencia emocional persigue la adquisición de una serie de capacidades. Así, es necesario diseñar un programa personal de formación no basado en los conceptos racionales empleados por el cerebro analítico sino en las vivencias emocionales de sistema límbico.

La inteligencia emocional se adquiere mediante repetición de experiencias vitales. Es un proceso largo y costoso que sólo puede mantenerse con la motivación personal, reeducar el cerebro para el liderazgo requiere mucha práctica y repetición en un proceso sostenido, lo que a su vez exige grandes dosis de motivación que sólo pueden nacer de un deseo personal auténtico de desarrollo.

Ninguna motivación externa puede llevar a la persona a dar lo mejor de sí misma. Mediante la sintonía emocional, el líder debe crear un ambiente de confianza y favorecer y reforzar el bombeo de buenas sensaciones de sus colaboradores con respecto a su propio trabajo.

Los sistemas neurológicos responsables del pensamiento y las emociones están físicamente separados, pero estrechamente interconectados. Ante cualquier alarma, el centro emocional toma el mando del cerebro y desencadena una reacción automática primitiva de ataque/huida diseñada para maximizar la supervivencia en el mundo animal.

En nuestro mundo social complejo, esta reacción da lugar a un “secuestro emocional” improductivo, porque las amenazas no son el ataque de un león, sino el vencimiento de un plazo o la evaluación de un superior. Con el debido aprendizaje, el área prefrontal puede vetar los impulsos negativos e instaurar un clima emocional favorable a la acción productiva.

Los avances en el conocimiento del cerebro muestran la enorme repercusión de la actitud y la conducta del líder sobre las emociones de sus colaboradores con respecto al trabajo e, indirecta pero drásticamente, sobre el rendimiento de sus equipos.

Los líderes emocionalmente inteligentes inspiran, motivan y comprometen productivamente a su personal: crean resonancia. Los líderes “tóxicos”, en cambio, generan disonancia: envenenan y empobrecen el ambiente laboral.

Aunque hagan excelentemente todo lo demás, si fallan en lo emocional, fracasan como generadores de resultados colectivos. La interacción emocional La repercusión emocional del líder es consecuencia de la configuración del cerebro humano.

A diferencia de otros sistemas cerrados, como el sanguíneo, el centro emocional del cerebro funciona como un bucle abierto condicionado por la interacción externa: cuando dos personas entran en contacto, aunque sea puramente visual, sus emociones se sintonizan –un fenómeno observable mediante registros eléctricos cerebrales–. Esta reacción es tanto más intensa cuanto más estrecho y reiterado sea el contacto.

La interacción continuada de los sistemas límbicos del grupo crea, así, un caldo emocional. El ingrediente más fuerte lo pone el líder, la figura en la que convergen todas las miradas. Sea o no el “jefe” oficial, el líder emocional “gestiona el sentido” del grupo: determina su interpretación de la realidad y su respuesta colectiva.

El estado de ánimo colectivo, además, tiende a perpetuarse. Un ambiente positivo favorece la vivencia positiva de los nuevos acontecimientos, y viceversa. Esta inercia emocional es absolutamente fisiológica: las hormonas del estrés que desencadenan la reacción defensiva del organismo tardan horas en reabsorberse y liberar las funciones creativas del cerebro.

Cuando las personas se sienten bien, dan lo mejor de sí mismas, las buenas sensaciones lubrican la eficiencia mental, la comprensión, la decisión, la imaginación...Este “secuestro emocional” sacrifica la respuesta inteligente en beneficio de la reacción automática, más rápida, de huida/ataque propia del animal que seguimos siendo.

El líder es el determinante de este ambiente e, indirectamente, de los resultados del grupo. Ya hay datos científicos que demuestran esta cadena. Un reciente estudio ofrece incluso un logaritmo: por cada punto porcentual de mejora en el ambiente, hay un 2% de mejora en los resultados. Otra investigación muestra una correlación directa entre el ambiente, los beneficios y el crecimiento.

Cuanto más exigente es el trabajo, más emocionalmente próximo y constructivo debe ser el líder. La inteligencia no basta. El líder debe motivar, guiar, inspirar, escuchar, persuadir y, sobre todo, crear resonancia. Como explicaba Einstein: “No podemos convertir al intelecto en nuestro dios. Tiene músculos poderosos, pero carece de personalidad. No puede liderar, sólo ayudar”.

4.5.16.1 Estilos de liderazgo

La resonancia es fruto no sólo de la actitud general del líder, sino también del conjunto de actividades coordinadas que constituyen su particular estilo de liderazgo. Al igual que los golfistas van eligiendo el palo adecuado en cada momento del recorrido, los líderes más eficaces combinan selectivamente dos o más de los seis estilos básicos de liderazgo en función de la situación. Cuantos más dominen, mejor avanzarán en todos los campos.

Cuatro de estos estilos (visionario, coaching, afiliativo y democrático) crean la resonancia que induce el máximo rendimiento, mientras que los otros dos (prescriptivo e imperativo), aunque resultan útiles en momentos concretos, deben aplicarse con precaución, ya que generan disonancia y, por tanto, improductividad a largo plazo.

El líder visionario

Este modelo clásico de liderazgo es capaz de encauzar al grupo hacia una visión de futuro común, elevando el clima emocional de la organización y maximizando el compromiso con los objetivos y la estrategia a largo plazo de la empresa. En conjunto, es el estilo más eficaz, porque confiere de forma duradera y profunda un sentido auténtico al trabajo de cada uno de los miembros en torno a objetivos comunes sintonizados con sus verdaderos valores. El resultado es una combinación de motivación e inspiración que potencia la productividad.

El líder visionario debe reunir capacidades de inteligencia emocional, como la intuición, la transparencia, la autenticidad y, sobre todo, la empatía, para vincular efectivamente la estrategia a los valores efectivamente sentidos por sus colaboradores.

Este estilo de liderazgo funciona bien en la mayoría de las situaciones, pero especialmente cuando el negocio está a la deriva, necesitado de un saneamiento o una nueva visión. Es el estilo natural de los líderes “transformadores” que cambian de forma duradera el rumbo de la organización. Sin embargo, no es el modelo ideal para tratar con un equipo de expertos o colaboradores de alto nivel más experimentados que el propio líder, que necesitan trabajar más “suelos” .

El estilo ‘coaching’

Aunque generalmente se opina que un líder debe ser siempre un buen coach, éste es el estilo menos empleado en la práctica: la aproximación profunda que explora los objetivos vitales y las aspiraciones laborales del colaborador para acompañar y encauzar estas vivencias personales hacia los fines comunes de la empresa.

Al desechar este modelo de liderazgo por “falta de tiempo” o “intromisión en lo personal”, el directivo pierde una valiosa herramienta capaz de generar una extraordinaria respuesta emocional y una enorme productividad.

El coach ayuda a la persona a conocer sus puntos fuertes y débiles, y a vincularlos con sus objetivos laborales, estableciendo metas a largo plazo y planes personales para su consecución. Es un estilo de liderazgo adecuado para profesionales con iniciativa, motivación y potencial de desarrollo.

Con su mensaje implícito de “creo en ti, invierto en ti y espero lo mejor de ti”, el coaching es una enorme fuente de desarrollo y conservación de los mejores colaboradores e, indirecta pero extraordinariamente, de mejora sostenida de los resultados.

El modelo afiliativo

Compartir los sentimientos poniendo menos énfasis en las tareas y más en las necesidades emocionales de las personas para mantener su alegría y armonía genera resonancia y aumenta todos los parámetros de rendimiento al configurar un ambiente tremendamente positivo.

El líder afiliativo trata a sus colaboradores como personas integrales, con su vida privada y las emociones derivadas de ella, y obtiene a cambio una enorme lealtad y vinculación.

Es un modelo positivo en todas las situaciones, en particular cuando se requiere restablecer la cohesión, la moral, la comunicación o la confianza dentro de la organización. La mayoría de las culturas asiáticas considera el establecimiento de relaciones estrechas un requisito para el trabajo en común. Para los líderes afiliativos, este paso es una actitud natural.

No obstante, no debe utilizarse solo, ya que puede dar la apariencia de tolerancia del bajo rendimiento o producir indefinición de las tareas, sino en conjunción con otros estilos, especialmente el visionario.

El liderazgo democrático

El estilo democrático busca el compromiso de los colaboradores mediante la confianza y el respeto, escuchando sus preocupaciones y dando cancha a sus perspectivas e intereses.

Es el enfoque ideal cuando el líder no sabe con certeza qué dirección debe tomar y necesita ideas de personas capaces. Cuando Louis Gerstner Jr. se convirtió en 1993 en consejero delegado de IBM, la empresa estaba al borde del abismo. Ajeno al negocio de la informática, Gerstner buscó el asesoramiento de quienes “saben infinitamente más de lo que yo sabré nunca sobre IBM y el sector”, para realizar un extraordinario saneamiento e imprimir una nueva orientación estratégica a la organización.

Aunque el líder tenga una visión poderosa, el estilo democrático permite generar el máximo de ideas brillantes sobre la forma de ejecutarla. Los inconvenientes son las

interminables reuniones y el riesgo de confusión y desorientación si el responsable no toma oportunamente las decisiones clave buscando a ultranza el consenso.

Los primeros cuatro estilos de liderazgo son enfoques seguros para la creación de resonancia. Los dos siguientes, tienen también su sitio en la caja de herramientas del líder, pero deben emplearse con mucha precaución, habilidad y moderación para evitar la disonancia improductiva.

El líder prescriptivo.

El líder prescriptivo exige excelencia total y la ejemplifica. Puede funcionar extraordinariamente bien con técnicos altamente cualificados o equipos de ventas agresivos, muy motivados y que requieran poca dirección, en particular durante la fase emprendedora del ciclo de vida de la empresa, cuando el crecimiento es absolutamente esencial. Aplicado fuera de sitio, este estilo genera un ambiente negativo de desorientación y estrés excesivo.

El modelo imperativo

Demanda cumplimiento inmediato de las órdenes, sin explicar sus razones ni buscar su vinculación emocional con quienes han de aplicarlas, recurriendo a la amenaza, el control minucioso y la evaluación rigurosa. Es el estilo menos efectivo en la mayoría de las situaciones, excepto en momentos muy puntuales de crisis.

En la práctica, se emplea con excesiva frecuencia como reminiscencia del antiguo estilo jerárquico de orden y control, envenenando el ambiente y obstaculizando la productividad sostenida.

Como conclusión al tema del liderazgo, se podría decir, que los líderes emocionalmente inteligentes son aquellos que, desde el conocimiento de sí mismos y desde el autocontrol emocional, saben conectar con el grupo con el que trabajan e inspirarle entusiasmo, motivación y creatividad, con lo que consiguen que sus colaboradores se desarrollen personal y profesionalmente en beneficio de la organización.

Es importante el considerar que no puede haber un liderazgo realmente humanista y eficaz si no se parte del autoconocimiento y desarrollo personales, de la conciencia de los propios estados internos, del reconocimiento de nuestras emociones y sus efectos, del control y equilibrio; en fin, de nuestros estados, impulsos y recursos internos.

Desde esta base, las habilidades fundamentales que están en el centro del liderazgo, como son la capacidad de colaboración y de resolución de conflictos, el compromiso, la capacidad de comunicación... adquieren una dimensión plenamente humanista, dejando de ser meros instrumentos de manipulación de conductas.

Es el conocimiento de uno mismo, el “conócete a ti mismo” de Sócrates, el que abre las puertas hacia la mejora de las relaciones con los demás y, por lo tanto, hacia la optimización del rendimiento de los equipos y de la organización en su conjunto.

Efectivamente, la tarea no es fácil. Sin embargo, múltiples estudios realizados sobre los estilos de dirección y su eficacia demuestran que los directivos que no prestan atención y desdeñan el ámbito de las emociones, considerándolo como elemento obstaculizador del trabajo, tienden a fracasar como generadores de resultados colectivos.

“Es el conocimiento de uno mismo el que abre las puertas hacia la optimización del rendimiento de los equipos y de la organización en su conjunto”

4.5.16.2 Colaboración y equipos de trabajo.

Las ventajas del trabajo en equipo: la mente del grupo, la red o el equipo de personas a quienes debemos pedir información y experiencia es cada vez mayor y, de este modo, nunca como ahora hemos dependido tanto de la mente del grupo.

La inteligencia emocional es el lubricante que necesita la mente del grupo para pensar y actuar con eficacia ya que, por sí solos, el intelecto y las habilidades técnicas no convierten a las personas en miembros relevantes de un equipo.

¿Qué es lo que hace que un equipo funcione mucho mejor que el más capacitado de sus integrantes?

Esta pregunta resulta clave, porque la actuación de los buenos equipos eleva el "cociente intelectual de grupo" —la suma total de los mejores talentos de sus integrantes— contribuyendo a que den lo mejor de sí mismos.

Cuando los equipos funcionan bien los resultados no son tanto aditivos como multiplicativos, ya que los mejores talentos de una persona contribuyen a catalizar los de los demás y terminan produciendo resultados que trascienden con mucho el logro aislado de cualquiera de sus integrantes. Y la explicación de esta faceta de la actuación del grupo reside en la relación entre sus miembros, en la química existente entre ellos.

Otro lastre potencial para los equipos son los «trabajadores excesivamente diligentes y vehementes», es decir, miembros demasiado controladores o dominantes como para permitir la plena contribución de los demás.

La motivación también resulta sumamente importante. Cuando los miembros del equipo tienen en cuenta los objetivos y se hallan adecuadamente comprometidos con ellos, su esfuerzo es mayor y también lo es el rendimiento del grupo.

Pero, por encima de todo, la eficacia social de un grupo constituye un mejor predictor de su éxito que el cociente intelectual individual de sus distintos componentes. Los grupos, en suma, funcionan mejor cuando son capaces de generar un estado de armonía interna que aliente el máximo aprovechamiento del talento de los implicados.

4.5.17 Colaboración y cooperación.

Trabajar con los demás en la consecución de objetivos compartidos, las personas dotadas de esta competencia:

- Equilibran el centramiento en la tarea con la atención a las relaciones
- Colaboran y comparten planes, información y recursos
- Promueven un clima de amistad y cooperación
- Buscan y alientan las oportunidades de colaboración

4.5.18 Capacidades de equipo.

Creación de una sinergia laboral enfocada hacia la consecución de objetivos colectivos, las personas dotadas de esta competencia:

- Alientan cualidades grupales como el respeto, la disponibilidad y la cooperación
- Despiertan la participación y el entusiasmo
- Consolidan la identidad grupal, el espíritu de grupo y el compromiso
- Cuidan al grupo y su reputación, y comparten los méritos

La capacidad de conseguir que todos los miembros de un equipo disfruten con lo que están haciendo constituye el núcleo de la consolidación y del liderazgo de los equipos.

Los estudios sobre los equipos autogestionados de máximo rendimiento han puesto en evidencia la presencia de una masa crítica de integrantes que disfrutaban trabajando en grupo.

Las personas que forman parte de tales equipos tienden a compartir la misma clase de motivación. Son competentes e imparciales a la hora de asignar a cada cual el puesto que mejor se adapte a sus posibilidades.

También comparten una gran necesidad afiliativa —es decir, son intrínsecamente sociables— que les convierte en personas afectuosas y capaces de colaborar cuando llega el momento de abordar los conflictos. De este modo, más que ejercer el poder —que es algo fundamentalmente egoísta—, lo ponen al servicio de los objetivos compartidos del grupo.

En estos grupos destacan las siguientes competencias emocionales:

- empatía o comprensión interpersonal
- Cooperación y unificación de los esfuerzos
- Comunicación abierta, explicación de las normas y las expectativas y comparación entre los miembros del equipo de bajo rendimiento
- Adecuada motivación de logro que impulsa al equipo a prestar atención al feedback de sus resultados y a desear hacer mejor las cosas
- Autoconciencia en el sentido de evaluar sus puntos fuertes y débiles como equipo
- Estimulación de la iniciativa y mantenimiento de una actitud activa que aliente la resolución de problemas
- Confianza en el equipo
- Flexibilidad en el modo de afrontar las tareas colectivas
- Conciencia de la organización, tanto desde el punto de vista de la evaluación acertada de las necesidades de otros grupos clave dentro de la empresa como del aprovechamiento adecuado de los recursos de que dispone la organización
- Establecimiento de vínculos con otros equipos

4.6 Posibilidad de su aprendizaje

A diferencia de lo que ocurre con el cociente intelectual, la inteligencia emocional puede mejorarse a lo largo de la vida. De un modo completamente azaroso, la vida nos presenta multitud de ocasiones para perfeccionar nuestra competencia emocional.

De este modo, la inteligencia emocional tiende a ir desarrollándose en el curso normal de la vida, en la misma medida en que vamos madurando y aprendiendo a ser más conscientes de nuestros estados de ánimo, a manejar nuestras emociones angustiosas, a escuchar a los demás y, en suma, a empatizar.

En cierto modo, el término madurez describe este proceso que nos hace más inteligentes con respecto a nuestras emociones y nuestras relaciones.

Cuando se trata de cultivar la competencia emocional, la madurez representa una ventaja, ya que puede resultar levemente más difícil «enseñar trucos nuevos a perros jóvenes».

Y, aunque aún no esté claro si este hallazgo puede generalizarse a otros grupos de edad, constituye una muestra de que, en presencia de la adecuada motivación, los trabajadores mayores pueden ser más diestros que los jóvenes en lo que respecta a la capacidad de aumentar su grado de dominio de las competencias emocionales.

Los hombres y las mujeres parecen igualmente capaces de aumentar su inteligencia emocional. En este sentido, las mujeres tienden a ser más fuertes en competencias basadas en la empatía y las habilidades sociales, mientras que los hombres se desenvuelven mejor en aquéllas basadas en el autocontrol.

Esta mejora destaca el contraste existente entre la inteligencia emocional y el cociente intelectual, que permanece casi inalterable a lo largo de toda la vida. Así pues, las capacidades exclusivamente cognitivas permanecen relativamente estables, mientras que la competencia emocional puede aprenderse en cualquier momento de la vida. Por más insensible, tímida, vehemente, violenta o desconectada que pueda ser una determinada persona, con la adecuada motivación y esfuerzo puede llegar a cultivar la competencia emocional.

4.7 Toma de decisiones

En el día a día y más en el mundo empresarial, la toma de decisiones es la que nos puede llevar hacia el éxito o el fracaso. Esta responsabilidad por tomar decisiones correctas se magnifica si eres ejecutivo y el rumbo de toda una empresa depende de las mismas.

Las emociones juegan un papel importante en las mismas pese a que el primer paso en la toma de decisiones sea consciente, deliberado y analítico. Las emociones son a lo que llamamos corazonada ó intuición.

Al hecho de utilizar no solo los conocimientos adquiridos con anterioridad, si no también saber calibrar las sensaciones subjetivas que emanan de tu interior, se le suele conocer como sabiduría.

Como se ha visto antes, la mente humana no funciona como una pulcra memoria informática donde se contemplan asépticamente todas las informaciones de situaciones anteriores almacenadas en las que hayamos tenido que afrontar una situación similar.

En su lugar nuestra mente calibra las emociones que las experiencias previas dejaron en nuestro ser y nos da una respuesta en forma de presentimiento.

Cuando se disponen de recursos emocionales adecuados se puede llegar a dar respuesta a una situación que en el pasado nos resulto conflictiva con mayor interés al afrontarla como un desafío y entusiasmo. Esta actitud contrastaría con la de sentirse abatido y creer que por el hecho de haber fallado una vez se va a tropezar con la misma piedra de nuevo.

4.8 Inventario de competencias emocionales.

Las mejores empresas están desarrollando ya “modelos de competencias” para identificar y promover las capacidades distintivas del liderazgo. Es algo sobre lo que se ha hablado anteriormente, pero creo que es importante y en este caso, centrado en las personas líderes de la empresa.

Consciente de que el liderazgo será el recurso más escaso y determinante del éxito, Ralph Larsen, consejero delegado de Johnson & Johnson, diagnosticó el desarrollo del liderazgo como el problema esencial del negocio y lo situó en el marco de la inteligencia emocional aplicando el “Inventario de competencia emocional”, una evaluación de la inteligencia emocional en el liderazgo.

Las competencias emocionales marcan sistemáticamente la diferencia entre liderazgo de alto o bajo rendimiento, con independencia de las variables sectoriales, geográficas o culturales. Estas capacidades se agrupan en cuatro categorías básicas:

Autoconocimiento, autogestión, conocimiento social y gestión de las relaciones. No hay una fórmula fija para el liderazgo, pero los líderes más eficaces muestran invariablemente una masa crítica de capacidades en cada uno de estos cuatro ámbitos.

Autoconocimiento

El conocimiento de las propias emociones es el punto de partida y condición sine qua non para el liderazgo efectivo. Quien no conoce sus emociones no puede dirigir las ni comprender las de los demás y, menos aún, gestionarlas.

Los líderes autoconscientes perciben sus señales internas y comprenden cómo afectan a su persona y a su trabajo mucho antes de llegar a una “explosión emocional” y perder el control de la situación. Por el contrario, averiguan sus causas reales y encuentran vías para encauzarlas. Este conocimiento se basa en la comprensión de las propias capacidades y limitaciones, de los propios valores y motivaciones. Sin esta claridad y sinceridad para con uno mismo y para con los demás, se toman decisiones que desencadenan tormentas interiores por contradicción con valores ocultos, pero vivamente sentidos, en lugar de la energía generada por una buena sintonía interior.

La convicción y la autenticidad son, a su vez, requisito esencial para producir resonancia entre los destinatarios del liderazgo.

Los valores son ideas emocionalmente subrayadas, líneas de preferencia que constituyen la llave de sentimientos positivos y potenciadores de la acción. La motivación en el trabajo consiste precisamente en buscar estas áreas de coincidencia gratificadora entre la labor desempeñada y los valores personales.

Ninguna motivación externa puede impulsar a las personas a dar lo mejor de sí mismas.

La intuición, una capacidad esencial del liderazgo, es también fruto de este autoconocimiento. La ciencia nos enseña ahora que las emociones son parte de la

racionalidad, no algo opuesto a ella. El cerebro guarda registros de cantidades ingentes de información y los recupera selectivamente en función de marcas emocionales.

Así, no ofrece este resultado en forma de palabras, sino de “buena sensaciones”. La sintonía con los propios sentimientos ayuda a encontrar el significado subyacente y a tomar mejores decisiones.

Autogestión

La gestión de las propias emociones libera a la persona de la tiranía de sus sentimientos y aporta la claridad mental y la energía concentrada necesarias para liderar. El líder despliega un entusiasmo estimulante porque conoce, asume y dirige sus emociones.

Los sentimientos son altamente contagiosos. Por eso, la primera tarea del líder es mantener una buena higiene afectiva: gestionar bien sus propias emociones antes de gestionar las de los demás, impedir que los vaivenes de su persona privada invadan y perjudiquen sus relaciones en el trabajo.

Los líderes capaces de mantenerse optimistas y motivados incluso bajo una intensa presión irradian sentimientos positivos que crean resonancia y encauzan a todo el grupo hacia el máximo rendimiento en un marco de confianza, bienestar y justicia. La competitividad y la capacidad de cambio dependen crucialmente de esta forma de inteligencia emocional. El mayor acto de responsabilidad de un líder es controlar su propio estado mental.

Conocimiento social

La capacidad de empatía o sintonía positiva con los sentimientos ajenos en la comunicación es la condición previa para que el líder pueda decir y hacer lo oportuno en cada momento. El diseño de bucle abierto de nuestro cerebro produce espontáneamente esa resonancia límbica por la que los sentimientos respectivos van influyéndose mutuamente y, cuando la relación es positiva, el resultado es un “concierto emocional” generador de entusiasmo y creatividad. Un líder sin empatía estará inevitablemente “fuera de onda” con respecto a su personal, y sus palabras y actos desencadenarán reacciones negativas.

En el ámbito de la empresa, todavía no se valora suficientemente la importancia de esta capacidad de sintonía afectiva: muy pocas veces se reconoce y recompensa. Sin embargo, la empatía supone tener en cuenta los sentimientos de los colaboradores y tomar decisiones inteligentes que los encaucen hacia los objetivos. Es el sine qua non de la eficacia laboral tanto con respecto al cliente como con respecto al empleado.

El líder emocionalmente inteligente es también capaz de expresar su mensaje de modo conmovedor para otros, porque sus emociones son auténticas y positivas. La visión constructiva del líder motiva al grupo para la acción en torno a un objetivo común. Anima a permanecer en la empresa a los colaboradores con mayor talento.

Gestión de las relaciones

Gestión de las relaciones equivale a decir gestión de las emociones ajenas. Una vez sintonizado con sus propios valores, dominada su situación emocional y conectado con los valores colectivos, el líder puede gestionar las relaciones del grupo, generando resonancia para maximizar su productividad.

El radar emocional de los destinatarios detecta automáticamente la falsedad, de modo que el primer paso es la autenticidad con respecto a los sentimientos propios. No se trata, sin embargo, de actuar de modo “amistoso”, aunque esto sea deseable, sino orientándose al fin de encauzar a las personas en la dirección estratégica u operativa correcta.

Paradójicamente, a medida que aumenta el trabajo a distancia (por teléfono o correo electrónico), la gestión de las relaciones adquiere una importancia creciente. La progresiva complejidad y transfuncionalidad de la labor directiva refuerza también esta importancia. Si algún grupo necesita especialmente maximizar su eficacia en este campo, sin duda es el equipo de alta dirección.

4.9 Características emocionales de los trabajadores exitosos

Como se ha visto anteriormente, en la actualidad cada vez se priman cada vez más las características no medidas mediante los test de cociente intelectual a la hora de evaluar a los empleados.

A continuación se enumeran las aptitudes más valoradas por las empresas en sus empleados (la mayoría de las cuales ya se han tratado en el capítulo de Competencias emocionales):

- Empatía, confianza en uno mismo y capacidad de alentar a los demás.
- Despertar confianza en los demás, saber escuchar asumiendo los puntos de vista de los demás y saber comunicar cosas con claridad siendo capaz de persuadir y saber aconsejar en los momentos necesarios.
- Autodisciplina ó capacidad de controlarse a si mismo.
- Iniciativa, motivación de logro y adaptabilidad (en un mundo tan cambiante el saber adaptarse vale más que la propia experiencia).
- Capacidad para liderar equipos y conciencia política. Teniendo cierta habilidad para negociar disputas.
- Formación de equipos. Saber elegir a las personas idóneas para llevar a cabo un objetivo concreto. No se refiere al hecho de encontrar a los profesionales más capacitados y ponerlos a trabajar juntos: a lo mejor hay enemistades entre ellos y

se boicotean unos a otros haciendo imposible la consecución de los objetivos marcados. Se refiere más bien al ser capaz de intuir que personas trabajando juntas van a hacer más productivo al grupo para una determinada tarea (es por ello que debemos ser conscientes de las relaciones entre los compañeros).

- Capacidad de adaptarse a cambios. Saber dar una respuesta creativa a los contratiempos.
- Reconocer pautas. Sacando información de provecho a algo, luego saber aplicarlo a un problema más global.
- No competir, si no colaborar ó cooperar. Capacidad de trabajar en equipo y participar activamente en el.
- Compartir información. No guardarse pequeños descubrimientos que pueden facilitar el trabajo.

4.10. Características emocionales que fracasan en la empresa

- Rigidez. Incapacidad al cambio. No escuchar ni aprender.
- Relaciones pobres. Crean confusión entre subordinados...
- Criticas severas. A veces los jefes tienden a criticar con dureza a sus subordinados y no saben expresarles lo que han hecho correctamente de forma que crean en ellos una terrible frustración e impotencia.
- Insensibilidad hacia los problemas ajenos.
- Exigencias exageradas. A modo de buen ejemplo podría servir el anuncio de Telefónica en el que un jefe sale del despacho para con cara de enfado decir a su secretaria algo así como: “Quiero una limusina para veinte, ¡y la quiero ya!”.
- Escasez de autocontrol. No saber mantener la serenidad ante situaciones de crisis.
- Soportar mal la presión.
- Tender al mal humor.
- Ataques de cólera.
- Carencia de sentido de la responsabilidad. Se produce al reaccionar defensivamente ante errores o criticas, negándolas, encubriéndote o intentando descargar responsabilidades en tus subordinados.

- Escasez de fidelidad. Querer salir adelante a costa de los demás, no preocupándose por los intereses de los subordinados.
- Escasez habilidades sociales. Exceso de arrogancia, agresividad ó prepotencia.
- Incapacidad de crear redes de cooperación y relaciones provechosas.

5. Conclusiones:

La razón principal para elegir este proyecto, ha sido que durante toda la carrera he aprendido sobre muchos temas muy diversos, algunos de ellos no los volveré a tratar nunca en mi vida laboral y algunos otros sí; pero sobre lo que no he estudiado nada, a sido sobre la importancia que tiene la persona en el trabajo.

Trabajando como ingeniero, está claro que estaremos en un ámbito laboral con diversas máquinas alrededor. Y para trabajar en ese entorno es para lo que nos prepara la carrera, pero esas máquinas estarán guiadas por personas, y es con ellas con quien trabajaremos.

En algunos casos, nos tocará trabajar en equipo, en otros, estaremos a cargo de un cierto grupo de personas a quienes tendremos que organizar y saber sacar el mejor rendimiento; pero para estas situaciones, no hemos aprendido nada en el transcurso de la carrera. Es como si se diese por supuesto, que sabremos hacerlo.

Pero, no nacemos aprendidos y siempre se puede mejorar y aprender, quizás para muchas situaciones, no me sirva de nada todo lo que he aprendido en la realización de este trabajo, pero ya sólo por el echo de ser consciente de todo lo que hay alrededor de la inteligencia emocional, me va a predisponer a estar atento a ciertos detalles y a realizar ciertas actuaciones, de una forma diferente a la que lo hubiera hecho si nunca hubiera leído nada sobre la gestión del conocimiento o la inteligencia emocional.

El momento actual, y dentro de un contexto económico y empresarial, que se caracteriza por fenómenos como la globalización, la competitividad, la turbulencia, el dinamismo, la flexibilidad, la incertidumbre, el riesgo, la oportunidad, la naturaleza dinámica de los nuevos mercados, exigen que las empresas sean capaces de amoldarse rápidamente a los cambios.

Y esta necesidad de las empresas de estar continuamente amoldándose a nuevas situaciones, ha provocado que el conocimiento sea la nueva base de la competitividad empresarial.

La fuente principal de creación de ventajas competitivas de una organización reside fundamentalmente en sus conocimientos o más concretamente en lo que sabe, en cómo usa lo que sabe y en su capacidad de aprender cosas nuevas.

Este trabajo, tiene como objetivo acercar al lector a la comprensión de la importancia que tienen las emociones en la gestión del conocimiento. Las emociones influyen en el

pensamiento y consecuentemente en el comportamiento humano y esta importante presencia de las mismas en nuestro día a día, tiene también su incidencia en el mundo laboral y en las organizaciones.

El modo en el que nos relacionamos con nuestros compañeros o con nuestro superior, la opinión que nos merecen los proyectos en los que esta inmiscuida la empresa, la coincidencia con los valores de la misma,... afectan especialmente al funcionamiento de la organización.

La gestión del conocimiento trata de hacer que ciertos conocimientos de los empleados se queden en la empresa de forma que todos puedan hacer uso de ellos para solucionar los problemas que se les presenten en las distintas tareas que llevan a cabo en su trabajo.

Para que un proyecto de gestión del conocimiento llegue a buen puerto es vital el factor humano. Es necesario que los empleados usen el sistema de gestión del conocimiento, que introduzcan contenidos en este, etc. En el comportamiento de cada empleado con respecto a la gestión del conocimiento y al compartir información entran en juego muchos factores relacionados con la relación entre nuestros empleados, inquietudes, miedos,... y ahí es donde la inteligencia emocional y la gestión del conocimiento se solapan.

De esta forma las emociones pueden lograr que la gestión del conocimiento llevada a cabo en una empresa fracase estrepitosamente. Para que eso no ocurra es necesario conocer en que consiste la inteligencia emocional y la gestión del conocimiento para finalmente descubrir más a fondo de que forma la primera incide en la segunda.

La paradójica importancia de la inteligencia emocional en aquellas disciplinas que exigen un mayor desarrollo cognitivo está ligada a la dificultad inicial que entraña acceder a ellas ya que no se compite con quienes carecen de la inteligencia necesaria para acceder y permanecer en el campo laboral elegido, sino con las personas que han podido sortear la carrera de obstáculos en que se ha convertido el mundo de la educación, para superar los exámenes y los desafíos cognitivos que hay que vencer para poder acceder al campo laboral, es ahí donde nos diferenciará la inteligencia emocional de cada uno.

Competencias emocionales:

Una competencia emocional es una capacidad adquirida basada en la inteligencia emocional que da lugar a un desempeño laboral sobresaliente. Y en el núcleo de esta competencia se encuentran dos habilidades, la empatía (que supone la capacidad de interpretar los sentimientos ajenos) y las habilidades sociales (que nos permiten manejar diestramente esos sentimientos).

Nuestra inteligencia emocional determina la capacidad potencial de que dispondremos para aprender las habilidades prácticas basadas en uno de los siguientes cinco elementos compositivos: la conciencia de uno mismo, la motivación, el autocontrol, la empatía y la capacidad de relación.

Nuestra competencia emocional, por su parte, muestra hasta qué punto hemos sabido trasladar este potencial a nuestro mundo laboral. El buen servicio al cliente, por ejemplo, es una competencia emocional basada en la empatía y, del mismo modo, la confianza es una competencia basada en el autocontrol o en el hecho de saber controlar adecuadamente nuestros impulsos y nuestras emociones. Y tanto el servicio al cliente como la responsabilidad son competencias que pueden hacer que la gente sobresalga en su trabajo.

Pero el hecho de poseer una elevada inteligencia emocional no garantiza que la persona haya aprendido las competencias emocionales que más importan en el mundo laboral sino tan sólo que está dotada de un excelente potencial para desarrollarlas. Una persona, por ejemplo, puede ser muy empática y no haber aprendido todavía las habilidades basadas en la empatía que se traducen en un buen servicio al cliente, un pupilaje excelente o la capacidad de saber orquestrar adecuadamente los esfuerzos de las personas que integran un equipo de trabajo.

Las competencias emocionales se agrupan en conjuntos, cada uno de los cuales está basado en una capacidad subyacente de la inteligencia emocional, capacidades que son vitales si las personas quieren aprender las competencias necesarias para tener éxito en su trabajo.

Si carecen de habilidades sociales, por ejemplo, serán incapaces de persuadir o inspirar a los demás, de dirigir equipos o de catalizar el cambio. En caso de que tengan poca conciencia de sí mismos, por ejemplo, no serán conscientes de sus propios puntos flacos y, en consecuencia, carecerán de la suficiente confianza que sólo puede derivarse de la seguridad en la propia fortaleza.

Los elementos necesarios para un desempeño ejemplar sólo requieren que seamos fuertes en un determinado número de ellas —unas seis, al menos, por término medio— y que se hallen dispersas en las cinco regiones de la inteligencia emocional.

El marco de la competencia emocional

Competencia personal

Estas competencias determinan el modo en que nos relacionamos con nosotros mismos.

Conciencia de uno mismo

Conciencia de nuestros propios estados internos, recursos e intuiciones

- Conciencia emocional: Reconocer las propias emociones y sus efectos
- Valoración adecuada de uno mismo: Conocer las propias fortalezas y debilidades

- Confianza en uno mismo: Seguridad en la valoración que hacemos sobre nosotros mismos y sobre nuestras capacidades

Autorregulación

Control de nuestros estados, impulsos y recursos

- Autocontrol: Capacidad de manejar adecuadamente las emociones y los impulsos conflictivos
- Confiabilidad: Fidelidad al criterio de sinceridad e integridad
- Integridad: Asumir la responsabilidad de nuestra actuación personal
- Adaptabilidad: Flexibilidad para afrontar los cambios
- Innovación: Sentirse cómodo y abierto ante las nuevas ideas, enfoques e información

Motivación

Las tendencias emocionales que guían o facilitan el logro de nuestros objetivos

- Motivación de logro: Esforzarse por mejorar o satisfacer un determinado criterio de excelencia
- Compromiso: Secundar los objetivos de un grupo u organización
- Iniciativa: Prontitud para actuar cuando se presenta la ocasión
- Optimismo: Persistencia en la consecución de los objetivos a pesar de los obstáculos y los contratiempos

Competencia social

Estas competencias determinan el modo en que nos relacionamos con los demás

Empatía

Conciencia de los sentimientos, necesidades y preocupaciones ajenas :

- Comprensión de los demás: Tener la capacidad de captar los sentimientos y los puntos de vista de otras personas e interesarnos activamente por las cosas que les preocupan
- Orientación hacia el servicio: Anticiparse, reconocer y satisfacer las necesidades de los clientes

- Aprovechamiento de la diversidad: Aprovechar las oportunidades que nos brindan diferentes tipos de personas
- Conciencia política: Capacidad de darse cuenta de las corrientes emocionales y de las relaciones de poder subyacentes en un grupo

Habilidades sociales

Capacidad para inducir respuestas deseables en los demás :

- Influencia: Utilizar tácticas de persuasión eficaces
- Comunicación: Emitir mensajes claros y convincentes
- Liderazgo: Inspirar y dirigir a grupos y personas
- Catalización del cambio: Iniciar o dirigir los cambios
- Resolución de conflictos: Capacidad de negociar y resolver conflictos
- Colaboración y cooperación: Ser capaces de trabajar con los demás en la consecución de una meta común
- Habilidades de equipo: Ser capaces de crear la sinergia grupal en la consecución de metas colectivas

Mi idea a la hora de realizar el proyecto fin de carrera, ha sido la de tratar de ver como se podría aplicar la inteligencia emocional para mejorar los procesos de la gestión del conocimiento en las empresas y con ello aumentar su capital intelectual, conjunto de activos inmateriales con los que lograremos aumentar el valor global de la empresa.

Aunque ambos conceptos a veces se confunden y sus contenidos en parte se superponen, existen sin embargo diferencias esenciales de enfoque entre la gestión del capital intelectual y la gestión del conocimiento.

La gestión del Capital Intelectual, se concentra básicamente en crear, conseguir y gestionar eficazmente todos aquellos activos intelectuales necesarios para conseguir los objetivos de la empresa y llevar a término con éxito sus estrategias. Es, por lo tanto, una gestión de los activos intelectuales (know-how, patentes, procesos, secretos de fabricación, derechos de diseño, tecnologías...) desde un punto de vista gerencial o estratégico.

La gestión del conocimiento, por otro lado, es la identificación, optimización y gestión dinámica de los activos intelectuales en forma de conocimiento explícito o tácito poseído por personas o comunidades. En definitiva, el conjunto de procesos que hacen que el Capital Intelectual de la empresa crezca.

Para ello la gestión del conocimiento, se basará en cómo crear y capturar el conocimiento para después, facilitar su distribución entre las personas de la empresa, facilitando además su reutilización en el futuro.

La idea central con la que me quedo, es, que mejorando la gestión del conocimiento, aumentaremos el capital intelectual de la empresa, y en las siguientes líneas, voy a detallar las principales ideas que he sacado de cómo hacerlo, utilizando para ello la inteligencia emocional.

Desde luego, no es el único frente desde el que se puede ensayar la mejora de la gestión del conocimiento, estarán también la tecnología a utilizar, los recursos necesarios...pero yo he querido hacerlo desde el punto de vista de la persona.

Como se ha expuesto anteriormente, el fin último será el de aumentar el capital intelectual, que está compuesto por:

- Capital humano: es el conocimiento tácito y explícito que poseen las personas.
- Capital estructural: es el conocimiento que se ha captado e institucionalizado dentro de la estructura, procesos y cultura de la organización es decir todo aquel conocimiento tácito explicitado.
- Capital relacional: es el valor del conjunto de conocimientos que se incorporan a la organización y a las personas como consecuencia del valor derivado de las relaciones que mantiene con los agentes externos, es la clave para generar nuevos conocimientos, gestionarlos eficaz y eficientemente para contribuir al aumento de la competitividad organizacional.

Habría que destacar, que no existiría capital estructural y capital relacional si no existiera capital humano ya que este es el generador clave de los otros dos capitales, el capital humano está constituido por las personas de una comunidad empresarial que poseen el conocimiento tácito, aquel que reside en las personas en forma de habilidades, saber hacer, experiencias e intuiciones, sensaciones, siendo un conocimiento personal y difícil de formalizar, y a su vez, el conocimiento estrella que todas las empresas quieren capturar, pero hay que tener en cuenta que el conocimiento tácito, no es un conocimiento que pertenezca a la empresa sino que ese conocimiento pertenece a la persona que lo desarrolló desde sus experiencias, con lo cual, habrá que buscar la forma de que sea compartido entre las personas de la empresa.

El capital intelectual, al igual que la gestión del conocimiento no se basa exclusivamente en el entorno de la persona, ni mucho menos, pero, en este trabajo, como ya se ha expuesto en repetidas ocasiones, este es el ángulo desde el que se ha trabajado. Y trabajando con la inteligencia emocional, también conseguiremos directamente mejoras en el capital intelectual de las empresas.

En la actualidad hay cantidad de definiciones sobre lo que es la gestión del conocimiento. Casi tantas como autores. No es objeto de este apartado, dar con una acepción completa y exacta de la gestión del conocimiento, si no más bien adquirir una

visión global que nos sirva para que quede clara la relación que este tiene con la inteligencia emocional.

Así, como hemos dicho en los capítulos anteriores, podríamos definir la Gestión del Conocimiento como un proceso continuo de adquisición, distribución y análisis del conocimiento que se mueve en la organización (procedimientos dentro de la empresa, éxitos, fracasos...) para que este se quede en la empresa perseverando más allá del ir y venir de los trabajadores y sirviendo a su vez de ayuda y base para los trabajadores.

Es por ello que los trabajadores pueden aprender de la sabiduría y experiencia de sus compañeros. Bien leyendo lo que han escrito (conocimiento explícito) ó preguntando directamente a los mismos, ya que el sistema no solo guarda conocimientos, sino también referencias para que en todo momento todas las personas que componen la organización tengan una idea clara de a que se dedica el resto y de que cosas saben.

Dicho de otra forma, consiste en hacer que los trabajadores de nuestra organización dejen constancia de los conocimientos tácitos que poseen e interesan a la empresa explicitándolos y dejándolos en la misma para que la persona que lo necesite pueda encontrarlo, comprenderlo e interiorizarlo, para así, tomar las mejores decisiones con el objetivo de resolver problemas e innovar.

Para lograr todo esto, será importante el reconocimiento de sus conocimientos y habilidades, premiándolos no solo por crearlo y tenerlo sino también por compartirlo, volveremos sobre esta idea más adelante.

Dado que la información se convierte en conocimiento mediante un proceso social, el abordaje debe considerar no solamente la dimensión tecnológica sino principalmente la humana, y es aquí donde entra la inteligencia emocional en acción.

Cabe destacar la diferencia existente entre datos, información y conocimiento. Datos serían hechos en sí (las fechas de los exámenes de febrero), información lo que representan esos datos (“acabo clases un viernes y el lunes ya tengo un examen”) y el conocimiento, la información mezclada con la experiencia de una persona (“viendo como me ha ido en años pasados, debería ponerme a estudiar antes porque si no esos dos días no serán suficientes para aprobar el primer examen”).

Pese a que al igual que en la definición, hay numerosas descripciones y propuestas de las etapas que componen la gestión del conocimiento, a continuación se describirán brevemente en una clasificación propia basada en la mayoría de modelos más relevantes, de esta forma tenemos:

- Adquisición del Conocimiento.

Consiste en obtener o capturar datos e información teniendo en cuenta la fuente (a fuente de mejor calidad, mejor conocimiento y consecuentemente mejores productos o servicios se podrán realizar usando esa información), ámbito, relevancia... Está relacionado con el aprendizaje y se puede realizar desde el interior de la empresa (gracias a los conocimientos que los empleados ya traían de fuera y a las experiencias propias adquiridas) o desde el exterior (ferias, convenciones,...).

- Creación del Conocimiento

Es el resultado del análisis realizado a la información obtenida (extrapolándolo, identificando patrones y explicando relaciones con otros elementos) y reconstruyéndola y sintetizándola (generalizándolo, estableciendo correspondencias con el conocimiento ya existente y actualizando los desfasados).

El trabajo de refinamiento de la información obtenida es un trabajo costoso que aparentemente no da frutos. Los trabajadores se podrían sentir frustrados en esta etapa o verlo como una pérdida de tiempo.

Será labor del “equipo director”, motivar adecuadamente a los trabajadores, ya que, una persona escasamente motivada por su trabajo, tenderá a no querer invertir más tiempo en él y consecuentemente no estará por la labor de aprender nuevas cosas ya que lo verá como una inversión de tiempo innecesaria.

Por otra parte, el “equipo director”, tendrá que hacer gala de su empatía y habilidades sociales para conseguir que la gente no se encuentre emocionalmente tensa y en situación de estrés, ya que esta situación puede causar dificultad para recordar, entender y aprender, incapacitando así temporalmente a las personas para llevar a cabo esta etapa.

- Codificación del Conocimiento

Documentando el conocimiento e introduciéndolo en bases de datos para guardarlo de una forma debidamente sistematizada.

Muchos pueden ser los motivos que muevan a una persona a no querer dejar constancia de su conocimiento dentro de una empresa. Por ejemplo, puede haber desconfianza y recelo hacia la misma (¿para que me querrán en la empresa una vez que posean mi conocimiento?).

Vuelven a ser importantes las habilidades sociales del “equipo director” en cuanto a la influencia (utilizar tácticas de persuasión eficaces para conseguir que el trabajador ceda su conocimiento a la empresa), o, a ser catalizador del cambio, incentivando el cambio de actitud o la colaboración de los trabajadores, para que sean capaces de trabajar con los demás en la consecución de una meta común.

- Compartir y acceder al Conocimiento

Recuperar el conocimiento bien desde los repositorios, bien preguntando directamente a los colegas que lo poseen (problemas acerca de los que han estudiado o a los que se enfrentaron anteriormente).

En esta etapa realmente pueden influir muy directamente todas las emociones del individuo no solo hacia la empresa, si no también hacia el resto de sus compañeros. Y es en mi opinión, la piedra angular sobre la que hay que trabajar, para lograr los mejores resultados. Es aquí, donde el equipo director deberá realizar los mayores esfuerzos, creando, dando ejemplo y haciendo partícipes a todos los trabajadores de la “cultura” de la empresa hacia la “compartición”.

Más adelante, en la sección de elementos clave para el desarrollo de la gestión del conocimiento, se desarrollarán algunas ideas, cuyo objetivo será precisamente este, el de promover que los empleados compartan sus conocimiento con sus compañeros y con la empresa en general.

Ya que, si el trabajador no es consciente de la utilidad del sistema de gestión del conocimiento es más que posible que no se le ocurra recurrir a él para solucionar los problemas que le puedan surgir en su trabajo. El aspecto de compartir el conocimiento es aún más problemático al intervenir al mínimo dos personas en ambas partes del hecho. Así, no solo hay que tener en cuenta las emociones de la persona que vaya a solicitar la ayuda, si no también la del colega que comparta su conocimiento.

De esta manera, una vez que la persona con el problema se ha decidido a preguntar a su colega, este puede llegar a reaccionar negándose a compartir el conocimiento e incluso proporcionándole una información incorrecta con el único fin de ponerle trabas.

Del mismo modo, la persona con el problema podría incluso negarse a pedir ayuda bien por inseguridad en si mismo (“pensarán que no se nada, que no valgo para esto”), por sentirse enojado ó por antiguas rencillas con el colega que dispone del conocimiento, etc.

Por todo ello, es por lo que es importante que el “equipo director”, genere el espíritu cooperativo en los empleados, buscando promover una sinergia grupal en la consecución de metas colectivas y que todos trabajen con los demás en la consecución de una meta común, generando el sentimiento de que es bueno para todos.

La escasez de confianza hacia tus compañeros y otros motivos pueden llegar a hacer que la persona afectada tome la decisión de no aplicar lo aprendido de su compañero.

En un estudio realizado por Von Krogh, Roos y Kleine acerca de la comunicación entre los individuos y su relación dentro de la empresa, analizaron la mala influencia de una persona individualista ejercía sobre la gestión del conocimiento.

Al fin y al cabo, si los miembros de la empresa no están dispuestos a compartir experiencias entre colegas, si pierden motivación porque sus contribuciones no son valoradas por los jefes ó si la estructura organizativa no facilita la innovación, la gestión del conocimiento se verá abocada al fracaso.

Por todo ello en el año 2000, sería el propio Von Krogh junto a Ichito y Nonaka en Enabling Knowledge Creation quienes propondrían la idea de facilitadores de conocimiento en contraposición a los tradicionales gestores del conocimiento. Así, la

tarea de los facilitadores es la de crear un clima en el que se fomenten las relaciones y comunicación dentro de la empresa para fomentar el desarrollo del conocimiento individual, compartición grupal y la posterior retención por parte de la organización de esos conocimientos.

La figura de este profesional, aunque actualmente no muy común en las empresas, no hace si no dar una idea de la importancia que tienen los factores personales de los trabajadores (donde influye tremendamente la inteligencia emocional) en la misma.

Elementos clave en la gestión del conocimiento:

En las siguientes líneas se exponen los diferentes elementos clave para que un proyecto de gestión del conocimiento se pueda desarrollar y funcione “correctamente” (aunque no existen recetas milagro, se podría decir que son los fundamentos para conseguir llevarlo adelante):

1.-En primer lugar, el compromiso de la dirección es clave en cualquier sistema de gestión, son ellos los primeros que tienen que creer en ello y deben ser ellos quienes inviten, animen a los demás a participar.

Todo proyecto de gestión del conocimiento debería estar liderado por lo que podríamos llamar “el equipo director”, como indica su nombre, este equipo estará a cargo de motorizar, motivar, administrar, planificar y liderar los proyectos de gestión del conocimiento; cuando digo liderar, lo es en todos los sentidos.

Hoy en día, las mejores empresas están desarrollando ya “modelos de competencias” para identificar y promover las capacidades distintivas del liderazgo. Las competencias emocionales marcan sistemáticamente la diferencia entre liderazgo de alto o bajo rendimiento, con independencia de las variables sectoriales, geográficas o culturales. Estas capacidades se agrupan en cuatro categorías básicas: autoconocimiento, autogestión, conocimiento social y gestión de las relaciones.

No hay una fórmula fija para el liderazgo, pero los líderes más eficaces muestran invariablemente una masa crítica de capacidades en cada uno de estos cuatro ámbitos.

Autoconocimiento:

El conocimiento de las propias emociones es el punto de partida y condición sine qua non para el liderazgo efectivo. Quien no conoce sus emociones no puede dirigir las ni comprender las de los demás y, menos aún, gestionarlas.

Los líderes autoconscientes perciben sus señales internas y comprenden cómo afectan a su persona y a su trabajo mucho antes de llegar a una “explosión emocional” y perder el control de la situación. Por el contrario, averiguan sus causas reales y encuentran vías para encauzarlas. Este conocimiento se basa en la comprensión de las propias capacidades y limitaciones, de los propios valores y motivaciones. Sin esta

claridad y sinceridad para con uno mismo y para con los demás, se toman decisiones que desencadenan tormentas interiores por contradicción con valores ocultos, pero vivamente sentidos, en lugar de la energía generada por una buena sintonía interior. La convicción y la autenticidad son, a su vez, requisito esencial para producir resonancia entre los destinatarios del liderazgo.

Los valores son ideas emocionalmente subrayadas, líneas de preferencia que constituyen la llave de sentimientos positivos y potenciadores de la acción. La motivación en el trabajo consiste precisamente en buscar estas áreas de coincidencia gratificadora entre la labor desempeñada y los valores personales.

Ninguna motivación externa puede impulsar a las personas a dar lo mejor de sí mismas. La intuición, una capacidad esencial del liderazgo, es también fruto de este autoconocimiento. La ciencia nos enseña ahora que las emociones son parte de la racionalidad, no algo opuesto a ella. El cerebro guarda registros de cantidades ingentes de información y los recupera selectivamente en función de marcas emocionales.

Autogestión:

La gestión de las propias emociones libera a la persona de la tiranía de sus sentimientos y aporta la claridad mental y la energía concentrada necesarias para liderar. El líder despliega un entusiasmo estimulante porque conoce, asume y dirige sus emociones.

Los sentimientos son altamente contagiosos. Por eso, la primera tarea del líder es mantener una buena higiene afectiva: gestionar bien sus propias emociones antes de gestionar las de los demás, impedir que los vaivenes de su persona privada invadan y perjudiquen sus relaciones en el trabajo.

Los líderes capaces de mantenerse optimistas y motivados incluso bajo una intensa presión irradian sentimientos positivos que crean resonancia y encauzan a todo el grupo hacia el máximo rendimiento en un marco de confianza, bienestar y justicia. La competitividad y la capacidad de cambio dependen crucialmente de esta forma de inteligencia emocional. El mayor acto de responsabilidad de un líder es controlar su propio estado mental.

Conocimiento social:

La capacidad de empatía o sintonía positiva con los sentimientos ajenos en la comunicación es la condición previa para que el líder pueda decir y hacer lo oportuno en cada momento.

El diseño de bucle abierto de nuestro cerebro produce espontáneamente esa resonancia límbica por la que los sentimientos respectivos van influyéndose mutuamente y, cuando la relación es positiva, el resultado es un “concierto emocional” generador de entusiasmo y creatividad.

Un líder sin empatía estará inevitablemente “fuera de onda” con respecto a su personal, y sus palabras y actos desencadenarán reacciones negativas.

En el ámbito de la empresa, todavía no se valora suficientemente la importancia de esta capacidad de sintonía afectiva: muy pocas veces se reconoce y recompensa. Sin embargo, la empatía supone tener en cuenta los sentimientos de los colaboradores y tomar decisiones inteligentes que los encaucen hacia los objetivos. Es el sine qua non de la eficacia laboral tanto con respecto al cliente como con respecto al empleado.

El líder emocionalmente inteligente es también capaz de expresar su mensaje de modo conmovedor para otros, porque sus emociones son auténticas y positivas. La visión constructiva del líder motiva al grupo para la acción en torno a un objetivo común. Anima a permanecer en la empresa a los colaboradores con mayor talento.

Gestión de las relaciones:

Gestión de las relaciones equivale a decir gestión de las emociones ajenas. Una vez sintonizado con sus propios valores, dominada su situación emocional y conectado con los valores colectivos, el líder puede gestionar las relaciones del grupo, generando resonancia para maximizar su productividad.

El radar emocional de los destinatarios detecta automáticamente la falsedad, de modo que el primer paso es la autenticidad con respecto a los sentimientos propios. No se trata, sin embargo, de actuar de modo “amistoso”, aunque esto sea deseable, sino orientándose al fin de encauzar a las personas en la dirección estratégica u operativa correcta.

2.- La resistencia al cambio es natural en todos los seres humanos, y una persona emocionalmente inteligente, será capaz de vencerla pensando en aprovechar las nuevas oportunidades que surjan. Conozco bastante gente que en sus empresas están cansados de escuchar “es lo que hay” “no se puede cambiar” o “la organización ya cuenta con el saber necesario, y no hace falta saber más sino hacer más”. Es cierto que no podemos excedernos en el tiempo de aprendizaje a costa del ejercicio profesional, pero sí que habríamos de saber todo lo necesario y no menos, y siempre más que los competidores.

3.- Seleccionar empleados proclives a compartir. Ya en la selección de personal, se debería atender a escoger colaboradores que demuestren una propensión a trabajar en equipo y a compartir experiencias. Para ello, se involucrarán a los empleados actuales en el proceso y será otra de las responsabilidades del “equipo director”.

4.- “El equipo director”, debe ser emocionalmente inteligente y generar la confianza de que es un proyecto en el que merece la pena participar, más allá de las retribuciones que pudiera generar.

La confianza de las personas hay que ganársela y una vez pérdida es más difícil volver a recuperarla. Por lo tanto, crear espacios de confianza es fundamental para que el conocimiento fluya en su creación y en su compartir, sin estos espacios se hace muy difícil gestionar el conocimiento.

5.- Otra idea importante a tener en cuenta es, que no solo la aptitud es importante para el éxito de un proyecto, la actitud de las personas es fundamental para lograr sumar $2+2 = 5$, es decir buscar gente distinta, creativa, que desafíe los límites que se sienta parte de un proyecto común dando preponderancia a lo colectivo por sobre lo individual. Es tratar de promover una actitud cooperativa, pues me parece muy interesante traer a la palestra ese sabio principio del movimiento cooperativo que se basa en el esfuerzo propio, la solidaridad y la ayuda mutua. Esto sienta las bases para la cohesión cultural necesaria para gestionar el conocimiento.

6.- La mayoría de empresas actuales no son como las de antes, donde existía un conocimiento que se iba transmitiendo de maestro a aprendiz a lo largo de años. En vez de eso, las organizaciones actuales suelen estar compuestas por muchas personas con poca fidelidad hacia ellas. En muchos casos, son meros números, anónimos para la empresa, incluso en su grupo de trabajo donde no reciben el más mínimo estímulo de reconocimiento personal. Esta escasa fidelidad produce una gran rotación de personas y consecuentemente de conocimientos en las organizaciones.

Es uno de los principales motivos por los que las organizaciones ven necesario el poder quedarse con los conocimientos y a la vez tenerlos ordenados de forma que puedan ser reutilizados con facilidad en el día a día de la empresa.

7.- En la sociedad actual prima mucho lo tecnológico frente a lo humano. En las organizaciones se tiende a poner un mayor énfasis en cuestiones relacionadas con la informática y las telecomunicaciones pensando que en su óptimo uso se encuentra la solución para todos los problemas de la empresa.

Extrapolando eso a la gestión del conocimiento, podríamos llegar a la conclusión de que el éxito de una correcta gestión del conocimiento se encontrará en las herramientas que utilicemos para ello. Pero son las personas quienes tenemos que introducir conocimiento en estos sistemas y al fin y al cabo, la calidad de la información almacenada no dependerá de lo automático que sea el proceso, si no de las personas que introducen esa información.

Evidentemente, una buena automatización puede facilitar y agilizar enormemente las distintas etapas que conforman la gestión del conocimiento, pero entre una empresa que tenga el ultimísimo sistema de gestión del conocimiento y otra que simplemente posea un puñado de trabajadores bien formados y que colaboren de forma correcta entre ellos, sin miedo a equivocarnos podemos decir que será mucho más valioso el conocimiento subyacente en la segunda empresa que en la primera, ya que por mucho que este no este automatizado el conocimiento siempre podrá ser compartido entre los trabajadores de la segunda empresa.

8.- Como ya se ha comentado anteriormente, es vital por tanto, crear un ambiente de trabajo que favorezca el que los trabajadores compartan sus conocimientos de una forma natural y provechosa, no solo entre ellos, sino también con la organización. Sin ese ambiente de trabajo, de nada sirve un completo y complejo sistema de gestión del conocimiento que no se usará o se usará incorrectamente.

Por todo ello se hace necesario, que antes de invertir en ningún sistema de gestión del conocimiento nos cercioremos correctamente de que la cultura de la organización facilite la compartición del conocimiento y una vez conseguido, explicar a los miembros la necesidad de la tecnología para facilitar ese proceso de compartir el conocimiento. De nada sirve tener el sistema de gestión del conocimiento más completo y moderno si todos los empleados están celosos de compartir aquello que saben ó si se oponen a usarlo.

9.-Uno de los principales problemas para un responsable de gestión del conocimiento es conseguir que el conocimiento sea compartido.

Para cualquier trabajador del conocimiento supone un esfuerzo suplementario poner a disposición de sus compañeros lo que ha aprendido en su quehacer diario. Ya sea, por ejemplo, introduciendo información en una base de datos, o bien difundiendo experiencias en una comunidad virtual. Compartir conocimiento requiere una dedicación extra que sólo se producirá cuando el empleado perciba claramente los beneficios que le proporciona, siendo éste, un trabajo más a realizar por el “equipo director”.

10.- Las comunidades de conocimiento o comunidades de práctica son equipos transversales a la organización, que conllevan una problemática común y encuentran en un espacio físico o virtual la posibilidad de compartir conocimientos, proyectos, métodos, recomendaciones, etc. Con la finalidad de solucionar problemas e innovar construyendo verdades compartidas.

11.- Reorganizar adecuadamente. Parece demostrado, que la gente comparte en mayor medida con los integrantes de su mismo equipo. Por lo tanto, es aconsejable que cada empleado pertenezca a varios equipos dentro de la organización.

12.- Estos espacios propiciarán la “compartición” de las lecciones aprendidas, reflexiones que se extraen de una experiencia para aplicarlas en otras situaciones similares. Estas lecciones suelen expresar “lo que se hizo bien” “lo que haríamos diferente” y “cómo podríamos mejorar nuestra forma de trabajo para ser más efectivos en el futuro”. Como podemos ver, el aprendizaje colectivo se logra mediante intercambio de experiencias.

13.-Fomentar la aparición de líderes. A veces, un pequeño grupo de entusiastas de la gestión del conocimiento puede actuar como catalizador arrastrando a toda una organización.

14.- Podría ser una buena idea también, crear un manual del conocimiento, donde se explicita el conocimiento por medio de procedimientos sugeridos o “mejores prácticas” que son aquellas que produjeron resultados óptimos en algunas situaciones, optimizando la relación costo/ beneficio, y que además son reconocidas como potencialmente adaptables para utilizarse en otras situaciones y recomendadas para su uso. Este manual deberá estar integrado al manual del sistema de gestión integrado, junto con un mapa de conocimiento.

La idea básica detrás del Mapa del Conocimiento es asegurar que quien debe tomar una decisión tenga acceso al mayor nivel del conocimiento sobre el tema disponible en la organización. Es detectar y divulgar “quién sabe qué”.

15.- Antes he comentado algunas de las diferentes formas de retribución que se podían dar para incentivar la participación de los trabajadores en el proyecto, aunando un poco mas, se podría decir, que aunque el sueldo y los beneficios monetarios son importantes, los empleados valoran cada vez más los beneficios no monetarios. Éstos hacen la vida del empleado mejor y más cómoda y la empresa debe ser creativa en la forma de encontrar soluciones de este tipo, cuyo objetivo sea su retención y fidelización del trabajador, para así, evitaremos la pérdida de un trabajador bien preparado, que además estará más a gusto en la empresa y sin intención de marcharse.

Pagar por encima de la media, no es tan importante como potenciar los beneficios sociales, que se centran en la conciliación de la vida laboral y personal, la flexibilidad, la calidad de vida o que la organización practique los valores que predica.

En la actualidad, un trabajo se considera algo más que un lugar donde ganar dinero y más que una serie de tareas a realizar. En muchas compañías la motivación pasa por un sistema de compensaciones, beneficios, bonus, etc. Pero estos sistemas se enfocan en la motivación extrínseca y en el transcurso del tiempo para las personas pasa a ser parte de su sueldo con lo cual es más de lo mismo y no logran su cometido.

Hoy en día, el sueldo ya no es lo único importante y lo que denominamos como salario emocional viene a ser un factor clave en la satisfacción del empleado. Mientras que un sueldo puede ser mejorado por la competencia, el factor emocional es lo que realmente lo diferencia y el que consigue que los empleados sean leales a la misma. Uno de los grandes desafíos de las empresas es conseguir despertar el compromiso de su gente y ver qué es lo que motiva realmente a cada uno.

Diversos estudios al respecto han constatado los diferentes factores que más influyen en la motivación del empleado, al margen de una retribución justa y al nivel que el ofrecido por otras empresas del mismo sector, pudiendo citar como más importantes los siguientes:

- la formación ofrecida por la empresa
- el conocimiento de lo que se espera de él cada día
- la calidad de la relación directa con su superior inmediato
- el poder expresar sus ideas y sugerencias
- actuar y contribuir en otras áreas de la empresa
- oportunidades de ascenso y promoción
- retos profesionales
- ambiente laboral agradable
- flexibilidad
- libertad
- seguridad
- equidad entre el resto de compañeros
- planificación de la carrera profesional

- conocimiento de sus logros por parte de la dirección y el considerarse recompensado, reconocido y apreciado.

Motivar y estimular constantemente y de manera creativa a los mejores empleados debe ser lo habitual para así cuidar y aumentar día a día su compromiso con la empresa. Y se debe hacer, atendiendo a las diferentes necesidades de cada empleado, para suministrarle el beneficio adecuado a través de una verdadera creación de valor y además, la retención de los empleados, siendo esto importante a todo los niveles de la empresa, desde el puesto más “bajo” al más “alto”.

16.- Reconocer el comportamiento y desempeño de los empleados se traduce en efectos tangibles y positivos al ampliar los niveles de satisfacción y retención, así como al mejorar la rentabilidad y productividad de la organización a todos los niveles y a un bajo coste, esto debe ser una de las responsabilidades del “equipo director”.

La gente que se siente apreciada posee una actitud positiva, mayor confianza en sí misma y habilidad por contribuir y colaborar. Los que poseen la suficiente autoestima, son potencialmente los mejores empleados. Si logramos satisfacer de este modo a nuestros empleados, crearemos un entorno vital, agradable, motivador y energético para triunfar y destacar en el mercado. Si incorporamos el reconocimiento como base de nuestra cultura de empresa, nos aseguraremos un clima laboral positivo y productivo.

Una organización líder en gestión de personas, será aquella que fomente buenas relaciones, identifique sus necesidades y sea consciente de sus preocupaciones, porque de otro modo sólo conseguirá que ésta quede sustentada por gente mediocre, significando la diferencia entre la supervivencia y la muerte de la empresa.

17.-Podría enumerar más «recetas», pero lo fundamental para que todas estas ideas tengan efecto, es que en la cultura general de la organización, la «compartición»de conocimiento se perciba como un valor apreciado y, por lo tanto, reconocido.

Si el “equipo director” no es capaz de implicar a los trabajadores, estos no se identificarán con los objetivos de la empresa, y por lo tanto tenderán a no colaborar con la misma ni con sus compañeros. Esto afectará no solo al funcionamiento de la empresa si no también al funcionamiento del sistema de gestión del conocimiento.

Una acción aislada no consigue nada si el resto de las actuaciones de la organización no siguen la misma línea. Por ejemplo, si en un equipo de ventas se premia al comercial que consigue la cifra de facturación más alta, difícilmente se conseguirá que los mejores compartan sus tácticas de venta con los demás, aunque formalmente, se anime ese comportamiento.

18.- Por último, es necesario señalar también, la importancia de la medición del proyecto de gestión del conocimiento (para ello existen diferentes modelos), para poder evaluar si se ha avanzado o no, y en que cuantía. De todas formas, no es lo más importante sobre lo que se ha estudiado en este proyecto.

Igual que existen diferentes modelos de gestión del conocimiento, la receta para un proyecto de gestión del conocimiento no es único y aplicable a cualquier

organización, su diseño debe estar acorde con el tipo de empresa, nivel de implantación deseado...

Unas últimas pinceladas sobre la inteligencia emocional:

Hoy en día, para cubrir puestos jerárquicos se buscan personas con habilidades para manejar las relaciones y las emociones más que trabajadores con grandes conocimientos técnicos. Quienes alcanzan los más altos niveles poseen un gran control de sus emociones, son personas motivadas que transmiten su entusiasmo. Saben trabajar en equipo, tienen iniciativa y logran influir en los estados de ánimo de sus compañeros.

Daniel Goleman llamó a esta aptitud "Inteligencia Emocional" para diferenciarla de la tradicional visión de la inteligencia medida a través del famoso cociente intelectual. Pero, ¿qué es exactamente la Inteligencia Emocional? Una primera respuesta puede ser "la capacidad de reconocer nuestros propios sentimientos y los ajenos, motivarnos y de manejar bien las emociones, en nosotros mismos y en nuestras relaciones". Esto incluye una serie de facultades:

- 1) La capacidad de percibir, valorar y expresar emociones con precisión.
- 2) La capacidad de experimentar (o de generar a voluntad) determinados sentimientos en la medida que faciliten el entendimiento de uno mismo o de otra persona.
- 3) La capacidad de comprender las emociones y el conocimiento que de ellas deriva.
- 4) La capacidad de regular las emociones para fomentar un crecimiento emocional e intelectual.

Además, la inteligencia emocional es algo que puede aprenderse, y esto es muy importante, ya que a diferencia del cociente intelectual que permanece invariable en el tiempo, la IE sí que se puede desarrollar.

Las habilidades que se desarrollan en el proceso de aprendizaje son:

- 1) Conocimiento de uno mismo. Saber qué se siente en cada momento.
- 2) Autorregulación. Manejar las emociones de modo que faciliten la tarea.
- 3) Motivación. Utilizar nuestras preferencias más profundas para orientarnos y avanzar hacia los objetivos.
- 4) Empatía. Percibir lo que sienten los demás.

5) Habilidades sociales. Manejar bien las emociones en una relación e interpretar adecuadamente las situaciones y las redes sociales.

En definitiva, la inteligencia emocional acaba manifestándose en las distintas prácticas de la empresa cuando se aprende a hacer críticas constructivas, cuando se define una falla como error y no como "falta", cuando se apuesta a la educación y corrección más que a la sanción y el castigo, cuando se captan las necesidades del cliente, cuando se cultivan las relaciones en los procesos de aprendizaje y desarrollo de las tareas y cuando se evita el aislamiento, tanto de los empleados como de los directivos y mandos medios.

Algo que queda claro también, es que la inteligencia emocional no solo vale para aplicarla a la gestión del conocimiento, sino que, si somos conscientes de ella y la aplicamos, aprendemos y mejoramos, será útil también para mejorar en otros muchos ámbitos de la empresa.

6. Bibliografía:

- LA ORGANIZACIÓN CREADORA DE CONOCIMIENTO. Nonaka,I; Takeuchi, H(1999). Oxford University Press.
- EL VALOR DE LA PERSONA. Jose Manuel Casado. Ed Finantial Times-Prentice Hall 2003
- GESTION DEL CONOCIMIENTO. Agustí Canals. Ediciones Gestión 2000, S.A., Barcelona, 2003
- MEDICION Y GESTION DEL CAPITAL INTELECTUAL. Universidad Autónoma de Madrid. 1ª Edición Junio 2003.
- CUADRO DE MANDO INTEGRAL: THE BALANCED SCORECARD. Robert Kaplan y David Norton. Gestión 2000.
- MODELO INTELLECTUS: MEDICIÓN Y GESTIÓN DEL CAPITAL INTELECTUAL. IADE 2003
- WORKING KNOWLEDGE. Davenport, T. y Prusack, L. Harvard Business Scholl Press. Boston, 1998.
- INTELIGENCIA EMOCIONAL. Daniel Goleman.
- LA PRÁCTICA DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL. Daniel Goleman
- EL CAPITAL INTELECTUAL. Brooking, Annie Ediciones Paidós Ibérica. Barcelona.
- CAPITAL INTELECTUAL Edvinsson, Leif y Mallone M.S Gestión 2000. Barcelona. 1999.
- GESTION DEL CONOCIMIENTO. Domingo Valhondo. Diaz de Santos.
- LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO: UNA GRAN OPORTUNIDAD Rodríguez Rovira, Josep Ma. El profesional de la información. 1999.