No basta saber,
se debe también aplicar.
No es suficiente querer,
se debe también hacer.

Johann Wolfgang Goethe

GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN LA EMPRESA DE SERVICIOS

APLICACIÓN PRÁCTICA A UNA CORREDURÍA DE SEGUROS

ÍNDICE

Índice de Figuras……11

Índice de Cuadros……...13

Nota del autor…….....15

Agradecimientos……..17

Presentación I…….....19

Presentación II…….....23

Prólogo I…….....27

Prólogo II…….....29

Introducción.....31

Objetivos.....32

Metodología y estructura del trabajo.....33

Capítulo 1. **Introducción a la nueva situación: hacia la Economía del Conocimiento**.....35
1.1.¿Cómo entramos en la nueva era del conocimiento?.....43
1.2.¿Qué es la economía basada en la información?.....45
1.3.Del paradigma industrial al paradigma del conocimiento.....46
1.4.Perfil de la empresa del tercer milenio.....49
1.5.La economía virtual: Internet cambia todo.....50
1.6.¿Cúal es la clave de la economía basada en el conocimiento?.....51

Capítulo 2. **La Dirección Estratégica y la Gestión del Conocimiento**...55
2.1.Cambio-evolución de los Sistemas de Dirección.....55
2.1.1.El fundamento de la Ventaja Competitiva.....61
2.2.Conocimiento y Capital Intelectual como base de la nueva ventaja competitiva.....62
2.2.1. ¿De qué hablamos cuando hablamos del conocimiento?....62
2.2.2.¿Qué es el Capital Intelectual?.....64
2.2.3.Valoración del Capital Intelectual.....66

Capítulo 3. La Gestión del Conocimiento.....67
3.1.Terminología y conceptos.....68
3.1.1.Datos.....69
3.1.2.Información.....69
3.1.3.Conocimiento.....71
3.1.3.1.Conocimiento clave.....73
3.1.4.Inteligencia versus Conocimiento.....75
3.1.5.Conocimiento Organizativo.....76
3.1.6.Dimensiones del Conocimiento.....76
3.1.7.Gestión del Conocimiento.....78
3.2.Generación del Conocimiento: fuentes y procesos.....80
3.2.1.Fuentes del Conocimiento y procedimientos de recogida.....80
3.2.2.Fuentes y proceso de creación del conocimiento en la empresa.....82
3.2.2.1.Transformación de conocimiento tácito a explícito.....83
3.2.3.La cadena de flujo del conocimiento.....87
3.2.4.Métodos de creación del conocimiento.....88

Capítulo 4. Implantación de un sistema de Gestión del Conocimiento.....93
4.1.Pasos de la creación del conocimiento.....93
4.2.Herramientas informáticas para la Gestión del Conocimiento.....96
4.3.Herramientas de comunicación. Difusión del conocimiento.....99
4.4.Herramientas de Gestión del Conocimiento.....102
4.5.Herramientas de búsqueda y personalización de información...103
4.5.1.Herramientas de Software.....104
4.6.¿Cómo se gestiona el conocimiento?.....127
4.7.La cultura de transferencia del conocimiento.....130
4.8.El papel del Director del Conocimiento.....131
4.9.Pasos necesarios para implantar un sistema de Gestión del Conocimiento en la Empresa.....133
4.10.Conocimientos críticos para la Gestión del Conocimiento.....135
4.11.Riesgos a evitar en la Gestión del Conocimiento.....136

Capítulo 5. Aplicación práctica en una empresa de servicios: Coseba 1986, SL.....138
5.1.Presentación de la empresa.....138
5.2.Estructura comercial y datos de interés.....139
5.3.Objetivos de la organización.....140
5.4.La gama de productos.....140
5.5.Filosofía y valores empresariales.....141

5.6.Organigrama de la empresa.....143
5.7.Implantación del sistema de Gestión del Conocimiento en Coseba 986, SL.....143
5.7.1.¿Qué conocimiento se debía compartir?.....144
5.7.2.Equipo de trabajo del Sistema de Gestión del Conocimiento……..……...145
5.7.3.Iniciativas para la Gestión del Conocimiento en Coseba 1986, SL.....146
5.7.3.1.El Mapa de conocimiento de Coseba 1986.....148
5.7.3.2.Concepto de Marca: "Esto hay que Hacer".....150
5.7.3.2.1.La Intranet/Extranet.....150
5.7.3.2.2.Manual de Calidad.....158
5.7.3.3.Concepto de Marca: "Así se Hace".....161
5.7.3.3.1.Manual de Operatividad.....161
5.7.3.3.2.Guía operativa de la plataforma de servicio al auxiliar.....162
5.8.Influencia de la implantación del sistema de gestión del conocimiento en Coseba 1986, SL.....163
5.8.1.Coyuntura del mercado.....164
5.8.2.Estructura de la Red de Distribución.....164
5.8.3.La oficina Premier.....165
5.8.4.Estrategia de implantación de las oficinas Premier.....167
5.8.5.Ventajas de obtener una oficina Premier.....171
5.8.6.Documentos que integran el contrato Premier.....172

Conclusiones.....174

Bibliografía.....177

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA Nº 1.....49
FIGURA Nº 2.....50
FIGURA Nº 3.....81
FIGURA Nº 4.....82
FIGURA Nº 5.....125
FIGURA Nº 6.....139
FIGURA Nº 7.....141
FIGURA Nº 8.....149
FIGURA Nº 9.....151
FIGURA Nº 10.....151
FIGURA Nº 11.....152
FIGURA Nº 12.....163
FIGURA Nº 13.....164
FIGURA Nº 14.....166

ÍNDICE DE CUADROS

CUADRO Nº 1.....36
CUADRO Nº 2.....38
CUADRO Nº 3.....44
CUADRO Nº 4.....47
CUADRO Nº 5.....54
CUADRO Nº 6.....55
CUADRO Nº 7.....79
CUADRO Nº 8.....91
CUADRO Nº 9.....95
CUADRO Nº 10.....96
CUADRO Nº 11.....98
CUADRO Nº 12.....127

NOTA DEL AUTOR

La presente obra ha surgido con motivo de la línea de investigación llevada a cabo en el periodo de docencia e investigación en el Departamento de Gestión Empresarial y Métodos Cuantitativos dentro del Programa de Doctorado-Planificación, Dirección y Entorno Económico Social de la Empresa-, llevado a cabo en la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales (ETEA) de Córdoba.

En origen, la investigación se denominó Gestión del Conocimiento y Estrategia Empresarial, adaptando finalmente el título a "Gestión del Conocimiento en la Empresa de Servicios, aplicación a una correduría de seguros", pues éste personaliza las empresas de servicios con la Gestión del Conocimiento.

AGRADECIMIENTOS

Cualquiera que sea el mérito de esta obra debe gran parte del mismo a Carmen Bustos Lambert. Mi tutora en la fase de investigación sobre la gestión del conocimiento que realicé dentro del programa de doctorado, sus continuas explicaciones y sus acertados comentarios tanto durante la fase de investigación previa como después en la corrección de los borradores, han dado lugar a este trabajo que ahora tiene en sus manos. Por tanto, quiero destacar mi agradecimiento a ella por tan generosa aportación.

Igualmente, quiero agradecer a Silvia Dancausa por su inestimable colaboración en la fase de coordinación y preparación del documento final que ha dado lugar a la publicación de la obra.

También mi especial agradecimiento, por haber hecho hueco en sus apretadas agendas, a Miguel Angel Puig y Javier Bernaldo de Quirós por su desinteresada aportación en la presentación del libro, donde, a mi entender, han realizado una magnífica exposición de la importancia de la gestión del conocimiento para el mundo de la empresa actual.

Y no quisiera dejar de mencionar a todo el personal de Coseba, por la aportación que le corresponde a cada uno de ellos, en cuanto que la aplicación práctica de la obra se ha realizado sobre la propia correduría y quiero decir que sin su constancia, estímulo en aprender y ayuda de todos ellos, este libro no hubiera sido posible.

Y por último, mi mayor expresión de gratitud a mi familia que, con su callado silencio y profundo apoyo, me cede a diario gran parte de su tiempo para que pueda estudiar, investigar y pensar en mi apasionante oficio. Sin este preciado y desinteresado regalo del tiempo que les corresponde no podría ni haber empezado a esbozar mentalmente este libro.

Gracias a todos ellos.

PRESENTACIÓN I

Cuando mi buen amigo Pepe me pidió le presentara el libro que tienen en sus manos me sentí halagado y al mismo tiempo preocupado. Es siempre una alegría que un amigo confíe en ti, pero ello implica que tienes que ser capaz de estar a la altura y saber corresponder a la confianza recibida. En base a esta pequeña reflexión, no exenta de un sincero y profundo agradecimiento entro en materia.

Dirigir una empresa en el siglo XXI se está convirtiendo cada vez más en una tarea ardua y difícil pero a la vez apasionante. Esto es así no sólo por la complejidad del entorno económico, fugaz y cambiante, sino también porque han aparecido nuevos factores humanos y sociales que tienen un peso cada vez más determinante en la gestión de la empresa. Y es ahí, donde el conocimiento puede ayudarnos a analizar el alcance de esta cuestión, y darnos pautas, referencias para acometer con garantías de relativo éxito este nuevo paradigma.

La sociedad occidental, y principalmente la española, vive inmersa en estas dos ultimas décadas en un incesante reordenamiento y reajuste de sus valores, y evidentemente las empresas y sus responsables no somos ajenos a ello. Cuando se habla de crisis de la familia, de pérdida de referentes morales, de haber arrinconado el concepto de autoridad, uno no puede dejar de establecer paralelismos entre empresa y familia. Resulta un tanto paradójico que cada vez más hablemos de familia como unidad económica y de empresa como una realidad afectiva. Así pues si entendemos el conocimiento como un elemento puramente científico pienso nos estamos equivocando. El autor suscribe en su libro una cita básica: "El conocimiento, a diferencia de la información, está compuesto por creencias y valores". Hete aquí el meollo de la cuestión. No habremos entendido nada si olvidamos esta dimensión del conocimiento. En una dinámica de deshumanización creciente estamos dando mil vueltas en como humanizar la empresa, cuando la empresa siempre había sido tachada de ser un modelo económico vacío de contenidos humanistas. ¿Por qué este cambio?. Porque la empresa no puede vivir de espaldas a la realidad social, pero también para alcanzar un mayor beneficio, tema éste perfectamente lícito porque es el que permite la subsistencia de las empresas. Aquí nos volvemos a equivocar. Si lo que nos mueve es educar a nuestros hijos para que sean mejores estudiantes, anulando su dimensión personal, conseguiremos brillantes profesionales sin alma. Si lo que pretendemos es articular la empresa como una estructura productiva, echando mano de manuales de psicología para aumentar la productividad, tendremos empresas esquizofrénicas. El

conocimiento no es un fin, es también un medio para conseguir que las empresas sean vistas por nuestra sociedad como un entorno de derechos y deberes de responsabilidad social, de exigencia compartida.

El Autor nos aproxima de forma muy clara a la evolución que se ha producido en nuestros modelos económicos, tanto del concepto de conocimiento como de la dirección estratégica, a lo largo de la historia.

No sólo nos permite conocer con su lectura, cuáles han sido los vaivenes que ha padecido esta realidad en las empresas sino que viene acompañado de numerosos cuadro-resumen que facilitan la comprensión de los diferentes capítulos. No contento con esta labor de síntesis magnífica, el autor nos propone diferentes modelos de gestión del conocimiento, nos indica cómo tenemos que implantarlos, cómo tenemos que organizar la empresa. Además nos facilita enormemente esta labor al resumirnos un amplio abanico de herramientas de software con su dirección en Internet, agrupadas en diferentes apartados. Finalmente, el autor da un salto más y expone cuál ha sido la experiencia de una empresa de la que fue fundador y es actualmente Director General, comentándonos cuáles han sido los pasos que ha seguido para la implantación del sistema de gestión del conocimiento.

El conocimiento, tal como nos lo describe el autor, es un elemento esencial en la gestión de la empresa, porque no sólo aporta información sino que la sitúa dentro de un contexto y con un nivel de compresión que hace que llegue a todos los ámbitos de gestión. El conocimiento, principal activo del capital intelectual en la empresa, se está continuamente retroalimentando y actúa de forma dinámica, activa, reinventándose, ya que esta capacidad de readaptación es una de las razones de su existencia. Todo esto dentro de un entorno tecnológico y organizativo que lo haga posible.

Con relación a lo expuesto, aporto una interesante cita de Peter Drucker, que en su libro „REFLEXIONES PARA UN DIRECTOR" dice lo siguiente: „ *el conocimiento y la calidad humana supone capacidad de realización y si no se practica día tras día y si no se establece una comparación con lo que se consigue, termina por desaparecer '*

Con esta lectura, el autor nos deja muy claro a los que tenemos que dirigir cómo se crea una arquitectura de la Gestión del Conocimiento, con su lectura, vamos identificando claramente todos los conceptos claves y argumentos para implantar la inteligencia emocional, que muchas empresas tienen dormida, y que otras tantas hoy día aún no saben que existe, nos la cuenta de una manera entendible y entrañable en el que nos traza el camino

para alcanzarla y sobre todo nos avisa que su implantación será una pérdida de tiempo si no queda planificado e implantado en un mapa de conocimiento dentro de las tareas diarias y cotidianas de la empresa, de toda la empresa.

Nos avanza, que las organizaciones empresariales en este futuro casi inmediato dedicarán sus esfuerzos a seguir creando, creando emociones y sentimientos en los que permitan a las empresas obtener un gran potencial y habilidad de trabajo en equipo y de adaptabilidad al medio, de eso se retroalimentarán, de crear novedades en las emociones, ésta será la gasolina para que las empresas sigan su andadura.

Para Pepe la empresa no la constituyen sólo sus miembros y socios, ni siquiera sus clientes, ni el mercado, ni el entorno, para él, sin duda son todos ellos más la educación, el respeto, la disciplina, los sentimientos, las emociones aquella intangibilidad, aquel talento que es capaz de "crear", "gestionar", "dirigir" y "envolverte" sin tú hacer el mínimo esfuerzo para ello.

A su entender, conceptos que comparto plenamente, el triunfo no está sólo en la capacidad de crear, compartir y generar Conocimiento, es hacer ver y hacer crecer día a día aquello que el ser humano ya tiene, la capacidad de pensar, crear y crecer en su propia organización de empresa, puesto que ésta ha de moverse siempre con miras a optimizar al máximo sus resultados. Esto mueve y moverá al mundo empresarial. Hoy día nadie por sí sólo es capaz de mucho, para tener un mínimo de éxito hay que atraer, ilusionar, motivar y compartir el pulmón de tu empresa, ese equipo de personas. Todo buen dirigente ha de aportar mucho más de lo que recibe, ha de ser generoso, su recompensa debe de estar en lo que perciben y son capaces de generar los demás.

Un libro como éste, si es leído con apertura de miras, con actitud abierta, nos ayudará a descubrir esta faceta humana del conocimiento en las empresas y que tristemente en demasiadas ocasiones es ninguneada por autores con excesivas veleidades académicas y científicas.

Pepe con este trabajo nos aporta elementos de síntesis y a la vez novedosos para contribuir a este debate. Su profunda labor de estudio, y de bagaje empresarial, convergen en este libro que a buen seguro nos ayudará a conocer esta apasionante aventura que es dirigir o entender una organización empresarial.

Invito a los lectores que se dejen llevar por este ánimo.

Miquel-Àngel Puig Tàrrec
Director General de Reddis Unión Mutual

PRESENTACIÓN II

Cuando en noviembre de 1994 el Director Regional de la aseguradora a la que me acababa de incorporar me propuso ir a Córdoba a conocer a José Clavellinas, recuerdo que acepté de muy mala gana porque, de una parte, creía que iba a ver a un mediador más de nuestra red y, de otra, nuestro entorno empresarial no era de los, digamos, más agradables para ir a ver a nadie.

En efecto, las circunstancias y situaciones en las que nos encontrábamos no eran de las mejores del mercado. Hacía escasamente un mes que me había pedido la excedencia como Inspector de Seguros del Estado para asumir la Dirección General de dos aseguradoras que estaban en una muy delicada situación económica. La multinacional propietaria de las aseguradoras atravesaba graves dificultades en su país y había decidido no seguir adelante con los compromisos de capitalización de sus empresas en España. El proceso de fusión de las dos aseguradoras estaba simplemente documentado pero muy lejos de ser una realidad operativa y funcional. Para facilitar más las cosas, el ramo del automóvil llevaba años dando lo peor de si mismo a las cuentas de resultados de la industria aseguradora. Afortunadamente y gracias al esfuerzo e ilusión de muchas personas, aquella deteriorada situación se recondujo en un tiempo récord hacia un modelo "atractivo" lo cual, unido al buen hacer negociador de nuestro Consejero Delegado, permitió la entrada de un nuevo accionista que, pocos años después, ha dado lugar a uno de los más importantes grupos aseguradores de nuestro país.

Pues bien, con este contexto en la cabeza y con el mal cuerpo que te suelen dejar este tipo de situaciones, me dejé arrastrar hasta Córdoba. De aquél día de trabajo con José recuerdo que hubo dos partes claramente diferenciadas.

En la primera parte del día yo no paré de hablar mientras que José se hacía dueño de sus silencios. Le argumenté sobre la grandeza de nuestro grupo en Europa, sobre lo exitoso que sería que mejorase la velocidad de liquidación de recibos, sobre la idoneidad de nuestros productos… y sobre todo aquello que me acudía a la cabeza y que creía de utilidad para intentar conseguir las dos cosas que todos lo gerentes siempre intentamos: que produjese más para nuestras aseguradoras y, a poder ser, sin opinar mucho en la tramitación de siniestros.

Cuando ya creía que había conseguido mis propósitos y mientras estábamos dándonos un paseo después de cenar, José empezó a hablar y a exponerme, muy calmadamente, cuál era su visión del negocio, de los nuevos retos a los que se enfrentaba el corredor, de sus ideas sobre la gestión de clientes, de su plan estratégico, de la formación continuada y, en definitiva, de los proyectos y desafíos de Coseba.

En definitiva, muy elegantemente, me dejó muy claro que las aseguradoras que yo dirigía, o cambiaban mucho, o no daban la talla para poder contar con ellas porque él sí que tenía una realidad contrastable y un proyecto coherente por el que apostar.

No hace falta decir quién convenció a quién, baste mencionar que tuve que dar múltiples e ingeniosas explicaciones a mi Director Financiero para que, sin haber logrado ningún compromiso de incremento de negocio por su parte, aceptase apostar por el proyecto Coseba.

Por todo ello, cuando hace unos días, José Clavellinas me hizo llegar su trabajo de investigación sobre "Gestión del Conocimiento y estrategia empresarial", me presentó cuál era la situación de Coseba y me comentó sus planes de desarrollo, no pude por menos que recordar aquel primer encuentro y pensar en que, desde que no sabía nada de él, había sido capaz de desarrollar las inquietudes y puntos de vista que ya en 1.994 le rondaban la cabeza.

Si nos centramos en el análisis del estudio sobre "Gestión del Conocimiento y estrategia empresarial" que se desarrolla en la páginas siguientes de este libro, observo que abarca un doble ámbito de análisis: el doctrinal o teórico y el caso práctico.

En el ámbito doctrinal, José ha realizado un importante esfuerzo de síntesis y de metodología expositiva que facilita al lector el tránsito tutelado desde los paradigmas y enfoques generales de la gestión del conocimiento hasta temas tan concretos y útiles como las herramientas o *toolkits* del conocimiento. No me cabe la menor duda de que este acertado planteamiento va a ser de gran utilidad para todos aquellos que pretendan profundizar en la gestión del conocimiento.

Sin perjuicio de esta interesante aportación, donde verdaderamente creo que el trabajo realizado por José aporta un elemento diferencial de claro valor añadido para la industria aseguradora y, muy especialmente, para la mediación, o mejor dicho, para el área de gestión avanzada de clientes, es

en el ámbito de su estudio en el que aborda la exposición del caso práctico de Coseba 1986, S.L.

Sinceramente, nos encontramos ante, seguramente, el único caso en el que un corredor de seguros ha tenido la visión, el atrevimiento y, porque no decirlo, la audacia de diseñar y, seguidamente, implantar un sistema integrado con su gestión de esquemas desarrollados de gestión del conocimiento.

No tengo la menor duda de que antes de abordar este reto, por la cabeza de José debieron de pasar, entre otras muchas, reflexiones y pensamientos del tipo de: "la forma más segura de volverse loco es pretender que las cosas cambien siguiendo haciendo lo mismo" o "tiene que haber dos tipos de corredurías: aquellas que sólo les pasan cosas y aquellas otras que provocan que ocurran cosas".

Pues bien, en la exposición del "caso Coseba", el profesional va a encontrar las claves y pasos para implementar no sólo sistemas de gestión avanzada intramuros, sino las respuestas a cómo exportarlos en paralelo al desarrollo y expansión de su planes empresariales.
Efectivamente, en este estudio y sin advertencia previa de su autor, vemos cómo, a través de un modelo denominado "Premier", se está desarrollado un nuevo enfoque de maximización de la eficacia que, en coherencia con los enfoques de Solvencia 2, permite minimizar los riesgos inherentes al canal de distribución de mediadores partiendo de la optimización de la gestión o management de clientes.

No quisiera despedirme del lector sin hacer referencia a la conversación que recientemente mantuve con José. En ella intercambiamos puntos de vista sobre cómo veíamos el futuro de la industria, pero lo que más me llamó la atención es cuando en un momento dado me dijo "*mira Javier deja de darle tantas vueltas, la tecnología es lo que hace posible la actividad empresarial pero no te olvides de que son las personas las que lo hacen realidad"*

Enhorabuena José por haber tenido la valentía de haber hecho realidad los proyectos que me comentabas hace más de diez años, ojalá tu ejemplo se vea replicado rápidamente.

Javier Bernaldo de Quirós Botía
Inspector de Seguros del Estado

PRÓLOGO I

Me ha pedido el autor que prologue esta obra, lo cual hago con sumo agrado por varias razones.

En primer lugar, no es frecuente encontrarse con empresarios que den prioridad, y por tanto dediquen gran parte de su tiempo y esfuerzo, a la investigación, autoformación y difusión de las últimas aportaciones en materia de gestión empresarial, y menos aún si el que se involucra personalmente es un dirigente de una pequeña y mediana empresa, en las que la "tiranía" del día a día absorbe prácticamente todas las energías de los directivos.

En segundo lugar, el objeto de estudio y aplicación en esta obra es de una importancia vital para las organizaciones de cualquier tipo: el conocimiento y su "gestión" como fuente de ventaja competitiva sostenible. Tal como se recoge a través del estudio de la estrategia empresarial, la ventaja competitiva ha sufrido un proceso evolutivo con el tiempo hasta llegar en nuestros días a explicarse desde la perspectiva de la Teoría de los Recursos y Capacidades, en la que el enfoque basado en las competencias distintivas preconiza que es la intensidad de conocimiento la que convierte a éstas en activos valiosos, escasos, heterogéneos, difícilmente imitables e insustituibles, lo que facilita la generación de rentas y su apropiación por parte de la empresa que los crea y mantiene.

Este es uno de los mensajes claros de esta obra: la necesidad de "gestionar" el conocimiento como el gran activo de las organizaciones. Tomar conciencia de esta necesidad implica además el desarrollo de una capacidad de crear redes de intercambio de conocimiento que conecten a los miembros dispersos de una organización y a éstos con proveedores y clientes. La base de estos procesos debe ser el "saber lo que sabemos", "saber quién sabe qué", "aprender a aprender", de manera que se cumpla el círculo virtuoso del conocimiento corporativo. Estos son los pilares de la innovación y el talento profesional que producen hoy día una dinámica continua de mejora de la ventaja competitiva de las organizaciones.

En tercer y último lugar, aunque a mi juicio es quizás el factor más importante, con esta obra, y la labor subyacente de la que se deriva, se pone de manifiesto el carácter visionario y de firme determinación de la alta dirección de esta organización. Visión y obsesión son dos cualidades que destacan en todas las historias de éxito empresarial (propósito estratégico que dirían Hamel y Prahalad): saber lo que se quiere a largo plazo y dedicar todas las energías de la organización a conseguirlo, sorteando los obstáculos que te desvían del camino con la determinación y el convencimiento

necesarios para volver a retomarlo, demostrando así, como dice T.H. Huxley, que "el verdadero fin del saber no es el conocer, es el actuar".

Así pues, por todo ello debemos congratularnos de la existencia de obras como esta. Desearía que sirviera de acicate para que otros empresarios se animen a comunicar su valiosa experiencia profesional, difundiendo así sus mejores prácticas en beneficio de todo el tejido productivo de nuestra región.

Carmen Bustos Lambert
Profª titular del Área de Dirección General.
ETEA. Facultad de CC. EE. y EE. Córdoba

PRÓLOGO II

Es un honor para mí, como Directora de Comunicación de Coseba 1986, realizar la introducción de este libro que ha servido de aplicación en si mismo para la correduría de seguros a la que represento.

Desde hace años las organizaciones se han dado cuenta que sus activos físicos y financieros, por si solos, no tienen la capacidad de generar ventajas competitivas sostenibles en el tiempo, ya que si bien aportan recursos económicos a la organización, implica que otra empresa con los mismos recursos económicos podría seguir nuestros mismos pasos con lo que no existiría esa ventaja con respecto a la competencia. Es por ello, que, actualmente, comienza a dársele la importancia que merece a los activos intangibles como base de creación de valor en la organización, en definitiva, como base de creación de la ventaja competitiva sostenible.

Pero, ¿de qué hablamos cuando nos referimos al activo intangible? El activo intangible es un concepto abstracto que se define como el conjunto de todos los recursos de la organización que no están valorados desde un punto de vista contable. Estos recursos son de muy variada índole pudiendo definir como uno de ellos al conjunto de capacidades que se generan en la organización cuando los recursos comienzan a trabajar en grupo.

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

A pesar de ser un concepto simple, es difícil para una empresa llegar a comprender, no ya la importancia de la Gestión del Conocimiento, sino realmente cuál es el componente cognitivo de su organización, ya que no se puede confundir conocimiento, información y datos. En principio, se puede afirmar que los datos se encuentran localizados en el mundo en general, mientras que el conocimiento está localizado en agentes (personas, organizaciones,…) siendo la información la que adopta un papel de intermediario entre ambos conceptos.

Entre dos agentes distintos nunca fluye conocimiento como tal, sino datos (información). Existe la posibilidad de aproximar el conocimiento de dos agentes distintos que comparten los mismos datos, pero debido a sus

experiencias anteriores y a las diferencias en el modo de procesar dichos datos (modelos mentales, organizacionales,…), nunca tendrán las mismas tendencias a la acción ni por supuesto estados de idéntico de conocimiento. Sólo podemos conseguir aproximaciones, ya que el contexto interno y externo de un agente siempre es diferente a otro. Esto es así, porque el conocimiento es información puesta dentro de un contexto (experiencia).

En definitiva, los datos, una vez asociados a un objeto y estructurados se convierten en información. La información asociada a un contexto y a una experiencia se convierte en conocimiento. El conocimiento asociado a una persona y a una serie de habilidades personales se convierte en sabiduría, y finalmente el conocimiento asociado a una organización y a una serie de capacidades organizativas se convierte en Capital Intelectual.

Este libro da un paseo por la evolución del entorno producida en las útlimas décadas, llevándonos con su lectura desde el paradigma industrial hasta el paradigma del conocimiento, pudiendo así analizar la importancia de la Gestión del Conocimiento como parte de la Dirección Estratégica de la organización al proveer a ésta de la ventaja competitiva tan apreciada y tan buscada en el mundo empresarial. Analiza, también, el concepto y el proceso a seguir en la implantación del Sistema de Gestión de Conocimiento en empresas del sector servicios.

Pero este manual nos aporta algo más que teoría, nos muestra cómo una correduría de seguros ha conseguido mediante la implantación del Sistema de Gestión del Conocimiento, no sólo optimizar el servicio que ofrece al cliente, sino también alcanzar nuevos mercados a los que antes de dicha implantación no tenía acceso por falta de recursos. Nos basta con introducirnos en la lectura de este libro para comprender la importancia de aquellos recursos que existen en nuestras organizaciones pero a los que no les damos el lugar que les corresponde, lo que nos entorpece el crecimiento y en última instancia la supervivencia de nuestros negocios.

Silvia M. Dancausa Ruiz
Licenciada en Admón y Dirección de Empresas
Licenciada en Investigación y Técnicas de Mercado
Directora de Comunicación de Coseba 1986

Introducción.

Un somero análisis de las estadísticas empresariales nos demuestran que los seres humanos tienen una esperanza de vida más larga que la que poseen las organizaciones, alcanzando éstas últimas unas tasas de mortalidad elevadísimas en los primeros años de vida. Entre las causas principales de la desaparición de las empresas está la falta de normas de sucesión y generalmente sólo una o dos personas dirigen el futuro de las mismas, ejerciendo una gran dependencia sobre ellas. Como dice Carlos Herreros[1], son pequeños pozos de agua que se evaporan. Pero también mueren empresas que tienen una larga trayectoria e incluso tienen o han tenido una buena reputación en el mercado.

Esto nos hace preguntarnos ¿qué otras causas existen de la desaparición de la empresas?.

Muchos casos se explican porque cambia el entorno y la empresa no está preparada para desenvolverse en unas nuevas condiciones de competencia. En la actualidad el entorno es muy turbulento, impredecible y global. O sea, los cambios son cada vez más novedosos y se producen con muchísima rapidez y por lo tanto las tradicionales formas de dirigir la empresa ya no sirven. En este nuevo panorama la gestión de los recursos humanos surge con fuerza como elemento clave de la necesaria adaptabilidad que requiere el nuevo entorno. Uno de sus principales objetivos hoy día es gestionar a las personas para que sus conocimientos se conviertan en una continua fuerza motriz que alimente el talento individual y corporativo. Podemos decir que estamos en la era del conocimiento, donde éste reemplaza al capital como recurso crítico; por tanto, la dirección tiene el reto de crear una organización que pueda generar conocimiento y construir procesos para impulsar el espíritu empresarial, para integrar y apalancar los recursos más importantes, los conocimientos y capacidades de la empresa[2]. Esto es motivo que eleva el interés por el estudio de la Gestión del Conocimiento, en la búsqueda de alcanzar una ventaja competitiva que llevará a la empresa a crear una estrategia que identifique y explote sus recursos diferenciados.

[1] Herreros de las Cuevas, Carlos. (2000). **Aprendizaje, Cambio y Cultura.** www.gestiondelconocimiento.com./documentos2/carlos_herreros/cultura.htm

[2] Ortiz de Urbina Criado, Marta.(2000).**Reflexiones sobre el marco teórico para la gestión del conocimiento.** Universidad Rey Juan Carlos. *www.gestiondelconocimiento.com/documentos2/marta_ortiz/reflexiones_teóricas.htm.*

Objetivos.

El objetivo principal que persigue el presente trabajo, es el de situarnos en el punto de partida que pueda permitirnos, en un momento dado, asumir la implantación de la gestión del conocimiento en una determinada empresa. Para ello el trabajo contribuye a identificar, definir y divulgar el conocimiento esencial para el buen desarrollo de la organización. Para ello es necesario cubrir también los siguientes objetivos específicos:

Objetivos específicos:

*Establecer los mecanismos necesarios que permitan sacar a la luz y capturar el conocimiento que posee la empresa.

*Compartir y transferir el conocimiento que reside en la organización.

*Utilizar los flujos de conocimiento existentes en todos los procesos para mejorar la eficiencia y la calidad en el trabajo.

*Analizar y detectar las necesidades de conocimiento dentro de la organización.

*Planificar acciones de mejora para el aprendizaje a través de la formación.

Además, el trabajo deberá aportar conocimientos suficientes para que se pueda desarrollar en la empresa que quiera implantar un sistema de gestión del conocimiento, los siguientes elementos:

*Mapa de procesos

*Inventario de las fuentes de información.

*Mapa de conocimiento.

*Identificar las comunidades de usuarios del conocimiento.

Igualmente una vez diseñado el proyecto del sistema de gestión del conocimiento a implantar, el presente trabajo también tiene como objetivos,

la definición de la estructura de generación del conocimiento, su almacenamiento, la utilización del mismo, su difusión y cómo se compartirá, estableciendo además los procedimientos de seguridad, seguimiento, control y administración que la gestión del mismo requiera.

Metodología y estructura del trabajo.

Los pasos seguidos para la elaboración de la presente investigación han consistido en una cuidadosa revisión bibliográfica seguida de un elaborado estudio del marco teórico, contrastando en todo momento con profesionales de tecnología de la información y comunicación.

La revisión bibliográfica ha sido realizada sobre una amplia biblioteca propia así como de la biblioteca de ETEA. Además, se ha obtenido una amplia información a través de Internet, consultando las principales páginas web relacionadas con el tema objeto de estudio. También se ha contado con la información de varios congresos dedicados monográficamente a la gestión del conocimiento y el material del curso de doctorado "Estrategia y Gestión del Conocimiento " dentro del programa de doctorado; "Planificación, dirección y entorno económico social de la empresa ", impartido en ETEA.

El trabajo se articula en cuatro puntos fundamentales:

Después de la introducción, los objetivos y la metodología seguida en la realización de la investigación, el trabajo se divide en cuatro puntos fundamentales.

El primer punto está dedicado a la evolución del entorno y su influencia en la nueva situación creada como consecuencia del cambio de paradigma. Así, se va dando un repaso a la evolución del mercado a través de los tiempos, hasta situarnos en las mismas puertas de la era del conocimiento, que es precisamente donde nos encontramos en la actualidad, y de donde se derivan los requisitos de implementación de dicha gestión.

El segundo punto, trata la problemática del cambio-evolución de la explicación académica de la ventaja competitiva sostenible, articulada a través de la Dirección Estratégica en la empresa y cómo influye el conocimiento y el capital intelectual en la configuración de los activos estratégicos que, según la Teoría de los recursos y capacidades de la

dirección estratégica, son los nuevos protagonistas del posicionamiento superior de las organizaciones.

La tercera parte del trabajo está enfocada al estudio con mayor profundidad de los aspectos teóricos más relevantes desarrollados alrededor de la Gestión del Conocimiento, incluyendo conceptos (como dato, información, conocimiento, las fuentes de información), procesos de gestión, herramientas informáticas y de comunicación, la cultura base de la gestión del conocimiento y requisitos de la implantación de dicho sistema.

Finaliza el trabajo, exponiendo los fundamentos iniciales para una aplicación práctica a una empresa de servicios, en concreto, Coseba 1986, S.L. Correduría de Seguros.

Capítulo 1. Introducción a la nueva situación: hacia la economía del conocimiento.

Invertir en conocimiento
paga la mejor inversión.

BENJAMIN FRANKLIN.

Todos sabemos que las fuentes de la economía clásica son la tierra, el trabajo y el capital. Actualmente una nueva máquina de hacer riqueza está actuando en nuestras empresas y lo hace en forma de: tecnología, innovación, ciencia, creatividad..... En una palabra, se trata de **conocimiento**. Cada día son más los sectores, industrias, en los que con mayores niveles de competitividad alcanzan el éxito desarrollando, aumentando, renovando, un conocimiento que después irrumpe en el mercado con un gran número de productos, rápida y constantemente mejorados, capaces de sostener ventajas competitivas.

Hoy día hay una creciente convicción de que saber sobre el conocimiento es indispensable para el éxito en los negocios y posiblemente para la supervivencia de los mismos.

Este es un tema antiguo, que ya ocupó a Platón y Aristóteles y posteriormente a un sinnúmero de filósofos. Así como el *bourgeois gentilhomme* de Molière se deleitó al descubrir que había estado hablando en prosa toda su vida, los empresarios se han dado cuenta recientemente de que han confiado y dependido del conocimiento durante toda su carrera.

Aún antes de los días de "las competencias básicas", "las organizaciones inteligentes", "los sistemas expertos" y la "planificación estratégica", los buenos administradores valoraban la experiencia y el *know-how* de los empleados, es decir, su conocimiento. Sin embargo, sólo recientemente muchas empresas han comprendido que requieren mucho más que un método fortuito (e incluso involuntario) para el conocimiento institucional si desean sobrevivir en las economías de hoy y del mañana.

Las economías tradicionales consideraban a la empresa principalmente como una "caja negra" y examinaban los recursos que ingresaban, los productos que salían, y los mercados en los que participaba aquélla. Hoy día, son dinámicas esenciales las contenidas en la caja: "el

conocimiento arraigado en rutinas y prácticas que la empresa transforma en productos y servicios valiosos".[3]

Múltiples factores han llevado al actual "*boom* del conocimiento". La percepción y la realidad de una nueva capacidad competitiva mundial es uno de sus motores. Los cambios rápidos y la creciente influencia de consumidores cada vez más sofisticados, han llevado a las empresas a buscar una ventaja sostenible que las distinga en sus mercados.

Por supuesto que esta búsqueda tiene su lado negativo. Teorías, modas y panaceas han sido ofrecidas a los negocios como soluciones multiuso para las dificultades de la gestión competitiva. Algunas de estas propuestas han ido incrementando su valor. El movimiento de la gestión de calidad, por ejemplo, ha producido beneficios innegables y generado oportunidades de negocio. Pero muchos conceptos de gestión muy promovidos han fracasado en el cumplimiento de sus promesas[4]. La falta de resultados derivados de estas propuestas ha llevado a las empresas a buscar algo más básico, algo irreductible y vital para los beneficios, la productividad y la innovación. Como resultado, los directivos se han dado cuenta de que lo que una organización y sus empleados **conocen** es una de las bases esenciales del funcionamiento de la organización.

La tendencia hacia organizaciones con poco personal también ha contribuido a intensificar el interés por el conocimiento, sobre la base del principio de que realmente se entiende el valor de algo una vez que se ha perdido. Davenport y Prusak cuentan el ejemplo de cuando funcionarios rusos se acercaron a la empresa International Harvester porque veinte años antes la empresa había construido una planta en Rusia. Pero, lamentablemente, en la organización no quedaba una sola persona que supiera algo acerca del proyecto anterior[5].

Algunas organizaciones supusieron erróneamente que la tecnología podía reemplazar las habilidades y criterios de un trabajador experimentado.

---

[3] Uno de los economistas modernos que analizó cuestiones referidas al conocimiento y otros temas afines fue Fritz Machlup. Véase Machlup, Fritz. (1980). **Knowledge: its creation, distribution, and economic significance.** Princeton University Press, Princeton, Nueva Jersey.

[4] Los mejores resúmenes del problema de las modas pasajeras se encuentran en, Eccles, Robert y Nohria, Nitin. (1992). **Beyond the hype: rediscovering the essence of management.** con la colaboración de James Berkeley, Harvard business School Press, Boston, y en Eileen Shapiro, (1995), **Fad surfing in the boardroom.** Addison-Wesley, Reading, Massachusetts,1995.

[5] Davenport Thomas H. y Prusak, Laurence. (2001**). Conocimiento en Acción : cómo las organizaciones manejan lo que saben**.. Prentice Hall. Buenos Aires. p. XIV-XV

Los trabajadores hemos conocido ya distintos estilos y sistemas de gestión, y también distintas consignas: calidad total, trabajo en equipo.....

Muchos de nosotros hemos incluso vivido épocas en que las iniciativas de los subordinados no eran bien recibidas por sus jefes[6].

Hace cien años, las cosas eran sensiblemente diferentes: eran los albores del modernismo; una especie de premodernismo de la gestión empresarial. Como es sabido, al comienzo del siglo XX, la actuación de los operarios y el tiempo dedicado a cada tarea eran objeto de estudio por importantes analistas de la producción como Gilbreth y Taylor.

No pasa mucho tiempo sin que surgieran nuevas voces que apuntaran hacia el lado bueno de la gestión. Si, por un lado, la gestión científica evolucionaba con viento a favor en postulados más recientes, reingeniería incluida, la gestión de las personas, en cambio, daba pequeños pasos, haciéndose cada vez mayor la distancia entre lo que predicaban los expertos de los años 30 y 40 del siglo pasado como Elton Mayo, Mary Parker- Follett y Chester, entre otros, y lo que de verdad se practicaba en las empresas.

Los antecedentes de la Dirección por Objetivos son planteados en la segunda mitad del siglo por Peter Drukeer, un auténtico profeta de la gestión empresarial.

Es en los años ochenta cuando se comienza a predicar muy insistentemente la calidad: ya lo habían estando haciendo Deming y Juran en Japón, en los años cincuenta, con magníficos resultados.

Peter Senge[7] insistió al comienzo de los noventa en el concepto de *la organización que aprende*, en su importantísima obra *La Quinta Disciplina*, un texto que postula muy convincentemente la necesidad del pensamiento sistémico[8] dentro de las organizaciones y del que puede decirse que ha alimentado en gran medida el debate en beneficio de la evolución de la dirección y del aprendizaje de las organizaciones.

---

[6] Formación y Consultoría, S.A. (11-03-1999). **Cien años de managent,** Diario Económico Expansión., Madrid.

[7] Senge, Peter M. (1998). **La Quinta Disciplina.**. Granica. Barcelona.

[8] El razonamiento del pensamiento sistémico se ve claramente en el razonamiento que Peter M. Senge realiza en su obra La Quinta Disciplina. " Se espesan las nubes, el cielo se oscurece, las hojas flamean, y sabemos que lloverá. También sabemos que después de la tormenta el agua de desagüe caerá en ríos y lagunas a kilómetros de distancia, y que el cielo estará despejado para mañana. Todos estos acontecimientos están distanciados en el tiempo, pero todos están conectados dentro del mismo patrón. Cada cual influye sobre el resto, y la influencia está habitualmente oculta. Sólo se comprende el sistema de la tormenta al contemplar el todo, no cada elemento individual. Senge, Peter M.(1998). p, 15.

A finales del siglo XX se reconoce que la Alta Dirección define la estrategia, pero no siempre la explica bien a los trabajadores; que hay una cierta obsesión por medir, que los planes de actuación se incumplen con frecuencia; que los directivos se centran excesivamente en el corto plazo; que se predica la orientación al cliente, pero se practica casi más la orientación al presidente; que, a menudo, las buenas ideas se desvirtúan en la aplicación; que quizás falta autocrítica; que nos ocupamos más de las explicaciones a dar que de los resultados a obtener; que se abusa de las reuniones, que nos desenvolvemos con demasiada presión; que se atiende sobre todo al marcador (indicadores financieros) y en menor medida al terreno de juego...

Hemos de confiar en que cada vez los cambios sean mejor explicados por los directivos de las empresas, de modo que resulten deseados y asumidos, exista más y mejor formación, información y comunicación dentro de las empresas para que las nuevas generaciones puedan trabajar con mayor eficiencia y satisfacción.

En cualquier caso, estamos avanzando hacia la era de la economía basada en el conocimiento, en la cual el conocimiento será uno de los recursos fundamentales. Esto dará lugar a cambios de paradigmas y nuevos paradigmas. Por otra parte, como ocurre con todas las grandes transformaciones económicas, también dará lugar a una nueva distribución de la riqueza[9].

Como decía Albert Einstein *" necesitamos nuevas formas de pensar para hacer frente a los problemas generados por las viejas formas de pensar"*[10].

Pasemos a ver algo más detalladamente cómo se ha llegado a esa era actual basada en el conocimiento.

Tomemos como punto de partida la revolución industrial. La misma empezó en Gran Bretaña y Francia antes que en Estados Unidos, donde comenzó a tomar impulso después de la guerra civil (1820-1830), que industrializó los estados del norte y devastó la agricultura del sur. La construcción del sistema nacional de ferrocarriles, así como una serie de inventos fundamentales (la máquina de vapor, la máquina de hilar algodón,

[9] Raich, Mario. (2000). **Prepararse para la economía basada en el conocimiento.** Harvard Deusto Business Review. En/Feb. 2000. nº 94.
[10] Tissen René, Andriessen Daniel, Lekanne Deprez Frank. (2000). **El valor del conocimiento.** Prentice Hall. Madrid. Prólogo p.XIV.

el proceso de Bessemer para la fabricación del acero, la vulcanización del caucho, etc.) permitieron la unificación económica del país y sirvieron de plataforma tecnológica para un rápido despegue industrial.

Para 1880-1890 ya existía una moderna infraestructura industrial que unificó el país convirtiéndolo en un sólo mercado. La empresa surgió como elemento y consecuencia del progreso social. Este periodo incorpora a los Estados Unidos al proceso llamado "revolución industrial", que fue de una enorme turbulencia estratégica. Las primeras empresas industriales sólo se esforzaban en crear una moderna tecnología de producción, y afianzar su participación en el mercado. La competencia tal y como se entiende hoy, no empezó hasta los años ochenta del siglo XIX. Entonces, se trataba de dominar o absorber al competidor en lugar de enfrentarse abiertamente a él en el mercado. El marketing todavía estaba por desarrollarse.

Las guerras de destrucción masiva, desde la guerra civil norteamericana hasta la Segunda Guerra Mundial, coincidieron con la economía de la producción en masa[11]. En 1971 se liberó el dólar del patrón oro. Después vino el primer gran embargo petrolero árabe (1973), el acuerdo Plaza para devaluar el dólar frente al yen japonés, así como el auge de las industrias electrónica y automotriz japonesas, con la ayuda significativa que les proporcionó la destreza de las empresas japonesas para aprovechar la investigación y tecnología de los norteamericanos. La Era Industrial agonizaba y, aunque pocos lo veían, algo nuevo pugnaba por nacer.

Pero eso vino después. En la primavera de la Revolución Industrial se descubrieron nuevas formas de crear riqueza. Al final de la Primera Guerra Mundial, la participación de los agricultores norteamericanos en la producción nacional había caído al 14 por ciento (en 1997 era del 1´4 por ciento).

[11] La era de la producción en masa duró hasta los años treinta. Como el nombre indica, " la actividad industrial se polarizó en la elaboración y perfeccionamiento del mecanismo de la producción en masa, que fue reduciendo progresivamente los costes unitarios de producción. Por aquel entonces, el marketing era algo elemental: la empresa que ofrecía un producto estandarizado al precio más bajo era la que llevaba las de ganar.
En aquel entonces, había muchos problemas, pero en ellos no figuraba ninguno de índole estratégica. Las líneas de producción estaban bien diseñadas y el futuro de la mayoría de los sectores se mostraba más que prometedor. Sólo las empresas más audaces parecían atraídas por el aliciente de suponía la diversificación hacia nuevos sectores. La mayoría se sentían satisfechas con sus perspectivas de crecimiento. En aquellos tiempos, la atención de la dirección de la empresa sólo miraba hacia dentro, centrándose en la eficacia del sistema de producción. Esto dio como resultado la aparición de llamada *mentalidad de producción.*
En la esfera política, el universo económico estaba bien protegido contra interferencias externas: El control social y político era mínimo. Las interferencias estatales en la libre empresa eran muy poco frecuentes. El país vivía para la empresa". Ansoff, H. Igor. (1985).**La dirección y su actitud ante el entorno.** Deusto. Bilbao. p. 30.

Hoy, apenas 3´4 millones de norteamericanos, el 2´8 por ciento de la mano de obra, trabaja en la agricultura y esa proporción no para de diminuir[12]. Con este desplazamiento desde la agricultura a la industria y del campo a la ciudad aparecieron nuevas ramas de producción; por ejemplo los frigoríficos. Hace más de cincuenta años, dos de las diez empresas más grandes de los Estados Unidos eran de frigoríficos.

En España este proceso se produce mucho más tarde. Algunas cifras indicativas de dicho fenómeno, se pueden apreciar en el siguiente cuadro comparativo.

CUADRO Nº 1: ASPECTOS COMPARATIVOS DE LA AGRICULTURA ESPAÑOLA ENTRE 1950 Y 1989 (EN PTAS CORRIENTES).

	1950			**1989**		
	(Mill.Ptas)		**%**	**(Mill.Ptas)**		**%**
Prod.Total Agraria	71.020´00		100´0	3.875.447´0		100´0
Reempleo	18.888´00		26´6	686.196´0		17´7
Prod. Final Agraria	52.133´0		73´4	3.189.251´0		82´3
Gastos de fuera sector	4´971´0		7´0	1.336.660´0		34´5
	1950			**1989**		
Nº Has. fértiles/tractor(1)	125´7			24´1		
Ind.mecanic.(CV/ 100Has fért) (1)	1´9			210´1		
Abonos y fértil.(Kgs/Ha)	18´1			102´7(5)		
Poblac.Activ.Agr. (En miles)(2)	5.271´1			1.825´7		
Índice salarios agrarios(3)	24´8			2.504´5		

(1) Has. fértiles= Has. cultivadas, menos la de barbecho más las de prados naturales.
(2) Incluyen población activa pesquera.
(3) Base 1964.
(4) Dato referido al año 1953.
(5) Dato referido al año 1988.
FUENTE: Bustos Lambert, Carmen. (1992). **Aplicación del análisis estratégico al sector agrario: el caso de las industrias freseras de Huelva.** Tesis doctoral. Universidad de Sevilla. Sevilla. p.6.

Del cuadro anterior se puede observar, entre otras cosas, el descenso de la población activa agraria que pasa de 5.271´1 en el año 1989 a 1.825´7 sólo treinta y nueve años después. Lo que denota el desplazamiento del campo hacia las ciudades.

[12] Departamento de Comercio de Estados Unidos, Oficina de Correos. (1995). **Statistical Abstract of United States.** Washington. p. 416-417.

A principios de los años treinta, la demanda de los productos básicos estaba casi saturada. Es a partir de este momento cuando General Motors provoca un desplazamiento de la mentalidad de producción hacia la mentalidad de mercado. Se pasa del producto estándar al diferenciado. Este paso igualmente provoca un nuevo enfoque de la empresa que mira a su interior, a otro que mira hacia el exterior. Y fueron la industrias productoras de bienes de consumo y las intensivas en tecnología las primeras en orientarse hacia el mercado. El marketing empieza a dominar las actividades de producción y surge el concepto de "marketing integral"[13].

Esta mayoría de cambios del entorno (cambios en las fronteras, la estructura, y la dinámica, donde muchas empresas se veían en la necesidad a nuevos desafíos e imprevistos) fueron propiciados por las empresas líderes, que establecían el estilo y el ritmo del progreso.

También se puede afirmar, como en otras épocas de la historia, que la turbulencia actual es un síntoma de la transición de la sociedad que se dirige hacia un nuevo conjunto de valores y estructuras diferentes. Así pues, estamos en la transición hacia la era posindustrial. Igual que ocurrió del paso de la mentalidad de producción a la de mercado, el paso a la era posindustrial también es lenta, lo que provoca que muchas empresas se muestren con cierta desconfianza y reticencias ante las incertidumbres. Esta resistencia al cambio genera un cierto desfase entre cómo se muestra la empresa, que sigue comportándose con mentalidad de mercado, sin tener en cuenta los cambios tecnológicos y políticos, y los propios imperativos del entorno.

Como afirma Ansoff "la actitud de muchos directivos la resume bien el popular dicho francés: *Plus ça change, plus c´est la même chose.*

Pero no es *la même chose.* La causa fundamental de la nueva turbulencia es la nueva opulencia económica. La era de la producción en masa pretendía satisfacer las necesidades básicas de bienestar físico y seguridad de la población. La era del marketing en masa trajo consigo la búsqueda, no ya del bien físico, sino de la opulencia. Finalmente la era posindustrial supone la materialización de dicha opulencia."[14]

Para poder abastecer las necesidades de la sociedad opulenta, surgen nuevos sectores y actividades: bienes de consumo de lujo, servicios de ocio, servicios de viajes, etc. Con las nuevas demandas de servicios sociales se

[13]Ansoff, H. Igor.(1985). **La dirección y su actitud ante el entorno.** Deusto. Bilbao. p. 32.
[14]Ansoff, H. Igor.(1985). **Idem**. p. 34.

crean nuevos mercados potenciales que muchas veces no se pueden tratar con la mentalidad del beneficio, por ejemplo: las industrias de reciclado, etc.

Por otro lado, la llegada de la opulencia aflora ciertas dudas sobre la creencia de que el crecimiento económico sea el motor del progreso social, y las aspiraciones sociales se deslizan del terreno de la cantidad al de la calidad. Igualmente otra consecuencia de la opulencia es que las naciones desarrolladas dirigen su mirada hacia los problemas sociales como: la injusticia social, la pobreza, la educación, la vivienda, los transportes públicos, la contaminación, etc.

CUADRO Nº 2: COMPLEJIDAD DEL ENTORNO.

	PERIODO	**INDUSTRIAL (1990-Década de los 50)**	**POSINDUSTRIAL (Década de los 50 ----)**
ATRIBUTO			
Frontera del entorno		Gravitando alrededor de la actividad comercial de las Organizaciones al Servicio del Entorno (OSE). Estable. Bien definida. No permeable. Pocos factores diferenciados. Entorno divido por sectores. Las influencias entre los factores son en gran parte directas. La empresa mercantil es el centro de poder. Conocimientos comunes compartidos.	Además de la actividad comercial comprende la de índole sociopolítica. Cambiante. Difusa. Permeable a las nuevas influencias. Muchos tipos distintos de factores. Los límites entre sectores son borrosos. Influencias directas e indirectas. Los centros de poder radican en los entes políticos. Muchos focos de conocimiento privilegiado.
Dinámica del entorno		El cambio del entorno generado por la OSE. Pocas sorpresas. La tecnología de los mercados en continua evolución. Rupturas ocasionales. La experiencia pasada aplicable a las nuevas situaciones.	El cambio generado tanto en el seno de las OSE como en el exterior de las mismas a través de numerosas fuentes. Muchas sorpresas. Cambios discontinuos, frecuentes en la estructura de los mercados, la tecnología y las relaciones con el Estado. La experiencia pasada inadecuada para las nuevas situaciones.

FUENTE: Ansoff, H. Igor. (1985). **La dirección y su actitud ante el entorno.** Deusto. Bilbao. p.41.

Como resumen, durante los últimos treinta años se ha dado una importante escalada de la turbulencia en el entorno que ha supuesto el paso

del mundo de la producción y el marketing, a otro más desconocido y cargado de nuevas tecnologías, nuevos competidores, nuevas actitudes del consumidor y nuevas formas de control por parte de la sociedad.

Casi sin advertirlo, nuestro mundo ha pasado de la economía industrial a la nueva economía del conocimiento pero, aunque los empresarios se percaten de que nos encontramos en un periodo de transición entre estas dos economías, muchos de ellos están todavía, como ya se apuntó anteriormente, tan involucrados en la economía industrial que no ven lo que está sucediendo a su alrededor.

1.1. -¿Cómo entramos en la nueva era del conocimiento?

En la nueva era, la riqueza es producto del conocimiento. Éste y la información (la ciencia sumada a las noticias, la asesoría, el espectáculo, las comunicaciones, los servicios, etc.) se han convertido en las materias primas fundamentales de la economía y sus productos más importantes. Compramos y vendemos conocimiento. Los bienes de capital necesarios para crear riqueza ya no son tierras, trabajo físico, máquinas herramientas ni fábricas, sino bienes intelectuales.

La fuerza muscular está siendo reemplazada gradual, pero constantemente, por la fuerza intelectual. Peter Drucker[15] dice que la cantidad de trabajo necesaria para aumentar la producción industrial en una unidad ha disminuido en un 1 por ciento anual a partir de 1900, a medida que la máquina ha reemplazado al músculo. Después de la Segunda Guerra Mundial, la cantidad de materia prima necesaria para cada aumento del PIB industrial empezó a caer aproximadamente a la misma tasa. Unos años después, a partir de 1950 aproximadamente, la cantidad de energía necesaria para aumentar la producción industrial, cualquiera que fuese la unidad empleada, empezó a bajar, también al 1 por ciento anual. Lo que ha reemplazado a la materia prima y a la energía es la inteligencia. Desde principios del siglo XX, el número de obreros capacitados en las nóminas industriales ha aumentado, según Drucker, a la misma tasa del 1 por ciento anual. La agricultura, la industria manufacturera y la minería no llegan a emplear a uno de cada cuatro norteamericanos. Todos somos trabajadores intelectuales empleados por empresas intelectuales[16].

[15]Drucker, Peter F..(1992). **" Planing for Uncertainty".** The Wall Street Journal. 22 de junio. p. A12.
[16]Stewart, Thomas A. (1998). **La nueva riqueza de las organizaciones: el capital intelectual**. Granica. Barcelona. Prólogo. pp. 13-16.

El aumento de la disponibilidad de información, el amenazador "exceso de información " y la facilidad de acceso, están catapultando el mundo desde la economía industrial hasta la economía del conocimiento. Además el mundo está avanzando desde un mercado físico a un espacio de mercado virtual y las operaciones globales han dejado de ser una opción, para convertirse paulatinamente en un requisito. Al mismo tiempo los directivos se están enfrentando con unos retos cada vez más complejos: "piense globalmente y actúe localmente", "produzca a bajo coste y adáptelo a las preferencias del gran público", "no produzca y después venda. Produzca y venda".

Los directivos están experimentando que, a medida que avanzamos introduciéndonos en la economía del conocimiento, la complejidad en la toma de decisiones aumentará, ya que en la economía del conocimiento será esencial actuar con la mayor rapidez posible para responder a demandas del mercado inesperadas e inusuales a la vez que habrá que contabilizar los intereses conflictivos de partes cada vez más irreconciliables.

A medida que la economía del conocimiento establece nuevas reglas de negocio, el cambio se va convirtiendo en algo más paradójico. Las compañías ofrecen los productos gratuitamente, los costes y el tiempo de entrega de un producto electrónico son casi nulos, los mejores productos cada año son más baratos y las compañías con mayor crecimiento son las que poseen activos intangibles.

Para empeorar la situación, ahora se está cayendo en la cuenta de que el conocimiento es insustituible y de que sin el que perdieron en el momento que redujeron plantilla, está resultando casi imposible competir en el mercado actual. Necesitan vitalidad creativa, pero se libraron de las personas que podían proporcionársela.

Esta situación se ve empeorada por el hecho de que la mayoría de los directivos cuenta con un pasado industrial, a tenor de lo cual ponen toda su fe en productos y procesos productivos; en realidad, éstos ya no son los factores decisivos. Está claro que estamos asistiendo a un cambio drástico que va de los productos a los servicios. Del mismo modo se requiere mucho conocimiento para enfrentarse a la complejidad, para proporcionar servicios que añadan valor y para fomentar la innovación[17].

[17]Tissen, René. Andriessen, Daniel. Lekanne Deprez, Frank.(2000). **El valor del Conocimiento.** Prentice Hall. Madrid. pp. 3-4-5-6.

1.2. -¿Qué es la economía basada en la información?.

Es difícil descubrir cómo la información cambia la economía porque sus formas son muy variadas. Razón tienen los economistas en llamarlo un "recurso heterogéneo": informes de gerencia, libros de biblioteca, haces de electrones en el ciberespacio, conversación junto a una barra de cafetería, son todas formas de información. La gente que administra la información empresarial suele empantanarse en el problema de decidir cuáles son los conocimientos importantes y cuáles no.

La economía basada en la información no se detiene como lo demuestra el crecimiento de sectores como la informática, las comunicaciones y el espectáculo. Cada país, empresa o individuo depende cada vez más del conocimiento: patentes, procesos, aptitudes, tecnologías, información sobre clientes y proveedores y experiencia en el sentido más tradicional.

Desde la llegada de los ordenadores y de la tecnología de la información, la naturaleza de la empresa ha cambiado. Para llegar hasta nuestros clientes y proveedores utilizamos métodos y técnicas diferentes a las de nuestros predecesores. El desarrollo de éstas nuevas técnicas ha sido fruto de la tecnología de la información, la tecnología de las telecomunicaciones y la exigencia de una fuerza de trabajo más sofisticada, basada más en los conocimientos especializados y en la tecnología que en el trabajo manual.

La tecnología de la información no se ha limitado a reemplazar los métodos de trabajo, sino que ha permitido la creación de nuevos servicios que antes no eran posibles. Entre otros ejemplos, está la banca internacional, respaldada por las telecomunicaciones modernas, las transacciones con tarjetas de crédito e incluso la reserva de plaza para viajar en avión. Los empleados han cambiado su forma de trabajo, algunos ni siquiera tienen ya un "lugar de trabajo", sino que trabajan en casa, comunicándose con sus directores o colegas a través de las autopistas de la información.

Para prestar estos servicios, se están formando empleados con nuevas técnicas y nuevos conocimientos, y las organizaciones dependen de los individuos que usan los ordenadores como parte de su trabajo diario y cotidiano. A menudo, se suele tardar mucho en adquirir este saber hacer (k*now-how).*

Desde hace 7 ó 10 años, ha surgido un nuevo lugar en el que vender productos o servicios -*el espacio de mercado*- un nuevo mercado virtual que habita en Internet. Utilizando la *web* internacional las empresas ofrecen productos y servicios a la venta y aceptan pagos. Lo que se conoce hoy como comercio electrónico.

Es evidente que la información proporciona el valor añadido[18] como ventaja competitiva, factor éste, decisivo para situarlos a la cabeza en rendimiento y crecimiento.

Estos serán los requisitos en el perfil de la empresa en la era del conocimiento.

1.3. -Del paradigma industrial al paradigma del conocimiento.

La imagen que tiene Thomas Kuhn de cómo progresa una ciencia, se puede ver mediante el siguiente esquema abierto[19] :

Preciencia - ciencia normal - crisis - revolución - nueva ciencia normal - nueva crisis.

Un paradigma está constituido por supuestos teóricos generales, las leyes y las técnicas para su aplicación, que adoptan los miembros de una determinada comunidad científica. Los que trabajan dentro de un paradigma, practican lo que Kuhn denomina *ciencia normal*. Esta ciencia normal articulará y desarrollará el paradigma en su intento de explicar y acomodar el comportamiento de algunos aspectos importantes del mundo real, tal y como se revelan a través de los resultados de la experimentación. Al hacerlo se encontrará inevitablemente con dificultades y tropezarán con falsaciones aparentes. Si estas dificultades escapan de las manos, dará lugar a una *crisis*. La crisis se resuelve cuando surge un paradigma completamente nuevo que se gana la adhesión de un número de científicos

[18] Entendemos el valor añadido como la diferencia entre el coste de las materias primas e insumos y el precio recibido por los bienes determinados. La diferencia entre lo que compró el productor y el dinero que recibió por la venta del producto. El valor añadido, usado como base tributaria en Europa, se utiliza para calcular el PIB, para no contar varias veces el mismo producto como sucedería si se sumaran ventas. Por ejemplo, el acero que compone un automóvil es vendido varias veces; por la mina de hierro a la acería, por ésta al fabricante y por este último al consumidor final.
Stewart, Thomas H.(1998). **El Capital Intelectual.**. Granica. Barcelona. p. 40.

[19] Chalmers, Alan F. (2000). **¿Qué es esa cosa llamada ciencia ?.** Siglo XXI de España Editores. Madrid. pp. 101, 102.

cada vez mayor, hasta que se abandona el paradigma original. El cambio discontinuo constituye una *revolución científica.* El nuevo paradigma, guía entonces la actividad científica normal hasta que choca con problemas serios y aparece una nueva crisis seguida de una nueva revolución.

Las turbulencias que preceden a la formación de una nueva ciencia se estructuran cuando una comunidad se adhiere a un solo paradigma. Un nuevo paradigma se produce cuando un grupo importante de personas empieza a ver el mundo de forma diferente y comienza a examinar los acontecimientos desde una nueva perspectiva común. Al principio, "cualquier paradigma nuevo es muy difícil de percibir ya que la mayor parte de nosotros nos vemos atrapados por el vocabulario del viejo paradigma mientras estamos intentando definir el nuevo"[20].

En la época actual se está pasando del *paradigma industrial* al *paradigma del conocimiento.* Esta nueva situación se produce debido a que muchas personas están viendo el mundo desde una nueva perspectiva: la perspectiva de la información y el conocimiento.

El nuevo paradigma del conocimiento consiste en ver el mundo desde una nueva perspectiva de conocimiento. Y las consecuencias más importantes de este nuevo paradigma es la implantación de la economía del conocimiento con sus activos más importantes: *Los activos intangibles*, los cuales podemos agrupar en:

***Capital humano:** Aquí se incluyen la experiencia, habilidades, las capacidades y el conocimiento de las personas.

***Capital estructural o interno:** Aquí se encuentran las patentes, marcas registradas y *copyrights*; las bases de datos, listas de clientes y el diseño y la capacidad de los sistemas de información.

***Capital externo:** Incluye las licencias, franquicias, rentabilidad de los clientes y la potencia de las marcas.

La siguiente tabla intenta dar una interpretación de lo que está pasando en la era del conocimiento. La columna de la derecha da una idea de los principios fundamentales de lo que podrá ser la empresa del conocimiento, en contraste con la lógica industrial (columna izquierda).

[20] Sveiby, Karl Erik. (2000). **Capital Intelectual. La nueva riqueza de las empresas.** Gestión 2000. Barcelona. p. 59.

CUADRO Nº 3: PRINCIPIOS BÁSICOS DE UNA EMPRESA INTENSIVA EN CONOCIMIENTO.

CUESTIÓN	*Desde la perspectiva industrial*	*Desde la perspectiva del conocimiento*
Personas	Generadores de costes o recursos	Generadores de ingresos
Base de autoridad gerencial	Nivel jerárquico	Nivel relativo de conocimientos
Lucha del poder	Trabajadores contra Capitalistas	Trabajadores del conocimiento contra los que toman las decisiones
Principal Tarea de la dirección	Supervisar subordinados	Apoyar a colegas
Información	Instrumento de control	Herramienta de comunicación, recurso
Producción	Trabajadores manuales procesan recursos físicos para crear productos tangibles	Trabajadores del conocimiento convierten conocimiento en estructuras inteligibles
Flujo de Información	A través de la organización jerárquica	A través de redes informales
Forma primaria de las rentas	Tangibles (dinero)	Intangibles (aprendizaje, nuevas ideas, nuevos clientes, I+A)
Cuellos de botella en producción	Capital financiero y competencia humana	Tiempo y conocimiento
Manifestación de la producción	Productos tangibles	Estructuras intangibles
Flujo de producción	Dirigido por la maquinaria secuencial	Dirigido por las ideas-caótico
Efecto del tamaño	Economías de escala en el proceso productivo	Economía en el alcance de las redes
Relación con clientes	De una dirección a través del mercado	Interactiva a través del personal de las redes
Conocimiento	Un recurso entre otros	La clave del negocio
Intención del aprendizaje	Utilización de las nuevas herramientas	Creación de nuevos activos
Valores en bolsa	En función de activos tangibles	En función de activos intangibles
Economía	De rendimientos decrecientes	Rendimientos crecientes y decrecientes

FUENTE: Sveiby, Karl Erik. (2000). **Capital intelectual: La nueva riqueza de las empresas.** Gestión 2000. Barcelona. p. 60.

Los puntos clave de esta nueva economía los podemos resumir en:

* Esta nueva economía ofrece unos recursos ilimitados ya que la capacidad humana para crear conocimientos es infinita.

* El conocimiento aumenta cuando se comparte o se usa, al contrario de los recursos tangibles.

* La producción humana se puede considerar como una creación de conocimiento, de la misma manera que la distribución se puede considerar como una producción de conocimiento realizada en colaboración con los clientes.

1.4. - Perfil de la empresa del tercer milenio.[21]

Ante este nuevo panorama, ¿cómo será la empresa del tercer milenio?. Los conocimientos marcarán su trayectoria marcada por una formación de calidad con un buen adiestramiento que sacará a la luz a su *know-how. Los* empleados se comunicarán electrónicamente ya que los contactos con sus colegas y directores los realizarán a través de los ordenadores y las redes informáticas, como se ha dicho antes. Internet será el medio donde se efectuarán los negocios así como el seguimiento tanto de las redes de distribución como de los propios clientes. Si eliminamos los sistemas informáticos, el *e-mail* y los conocimientos necesarios para saber utilizar los sistemas informáticos, la empresa será incapaz de funcionar; si perdemos los conocimientos especializados de los empleados, tardaremos años en reinventarlos, y si perdemos la marca, los negocios no tendrán ningún valor. Por lo tanto, es evidente que, en muchas empresas, el valor no reside en los activos materiales, sino en los inmateriales.

Un ejemplo de empresa del tercer milenio es Microsoft, basada en el *know-how.* Desde que Bill Gates y Paul Allen fundaron la empresa en 1975, ha crecido a una impresionante cifra del 31% anual. Su objetivo consiste en distribuir programas de *software* a usuarios informáticos sin formación técnica, y eso es lo que ha venido haciendo desde sus inicios. Sin embargo su ventaja competitiva procede de su capacidad para diseñar y crear *software* informático a un nivel de calidad constante, así como para comercializar a través de su poderosa marca.

Podría decirse que las empresas que carecen de activos inmateriales no tienen valor a largo plazo.

[21] Brooking, Annie. (1997). **El Capital Intelectual**. Paidos. Barcelona. pp. 13-14-18-23-24

Hoy día, la mayoría de las compañías desconocen sus activos inmateriales, su valor y cómo se gestionan.

1.5. -La Economía Virtual: Internet cambia todo.

Durante el siglo pasado, nos hemos beneficiado de adelantos científicos inimaginables, desde el microchip hasta la energía nuclear, desde el avión a las ondas de radio, desde las lejanas estrellas hasta las partículas subatómicas. Pero aunque esta reflexión es inspiradora, mirar al futuro se muestra incluso más emocionante, habida cuenta de un índice de cambios cada vez más rápido y su agente potenciador: INTERNET.

Aunque Internet es un producto de la tecnología, su poder proviene de su uso, un poder que aumenta exponencialmente a medida que más personas se conectan. En esencia, la red ha desatado el poder del individuo, de 100 millones de personas en todo el mundo[22].

Posiblemente un primer indicio de la popularidad de Internet fue el cambio drástico que sufrió en los productos y servicios que las personas querían y compraban, según se puede observar en la siguiente tabla. Desde enero de 1997 a enero de 1998, los indicadores clave pasaron de los coches, los alimentos, electrodomésticos y ropa, a productos y servicios más sofisticados como los servicios telefónicos, televisión por cable y ordenadores personales. El consumo personal incluso pasó del 0´9 al 12´5 por ciento.

Resumiendo, la nueva economía debe en gran parte su éxito al gran desarrollo que Internet ha tenido.

[22] Roussel, A. (marzo 1997). **Internet Adoption Worldwide: Industrialized Countrie.**, Garnert Group.

CUADRO Nº 4: NUEVOS INDICADORES ECONÓMICOS

ANTIGUOS INDICADORES CLAVE	*NUEVOS INDICADORES CLAVE*
Vehículos a motor *0´3%* *Comida* *0´6%* *Electrodomésticos* *1´1%* *Ropa* *2´3%*	*Servicios telefónicos domiciliarios* *8´8%* *Entretenimiento y servicios de grabación* *12´4%* *Televisión por cable* *13´4%* *Corretaje y servicios financieros* *15´6%* *Ordenadores personales* *18´1%*
Aumento del consumo Personal	
Media 0´9% ⇒ Media 12´5%	

FUENTE: Tissen, Tissen. Andriessen, Daniel. Lekanne Deprez, Frank. (2000). **El Valor del Conocimiento**. **Para aumentar el rendimiento en las empresas.** Prentice Hall. Madrid. p. 46.

1.6. -¿Cuál es la clave de la economía basada en el conocimiento?

La agricultura dependía de la capacidad para cosechar y labrar la tierra, y la industria de la destreza para combinar capital, máquinas y personas. En la economía del conocimiento, la clave radicará en combinar las personas, tecnología y conocimiento, y esto es lo que precisamente dará valor a la empresa. El producto que hará crecer a las compañías será totalmente intangible, convirtiéndolas en lo que ya se conocen como "empresas intensivas en conocimiento".

Para ello, no será necesario tener un gran historial industrial, por lo que una compañía pequeña puede tener un gran éxito si produce productos intensivos y ricos en conocimiento.

Como ya se ha comentado anteriormente, en la economía industrial, las personas eran tratadas y vistas como trabajadores. Trabajadores que seguramente tenían recursos ocultos, pero simplemente no se esperaba que utilizaran sus mentes. Los directivos eran quienes pensaban y decidían y se supone que los empleados eran quienes trabajaban y hacían lo que se les ordenaba, sin ser creativos ni innovadores, y mucho menos utilizar su talento[23]. Los sistemas tradicionales de descripción de puestos se diseñaban

[23] El talento es el recurso estratégico para innovar. "Lo que distingue una compañía de otra es el talento de sus profesionales, la capacidad de innovar rápidamente, de relacionarse con el entorno, de llevar a cabo alianzas y, por supuesto, de crear varlor al cliente". " El profesional con talento es aquel profesional comprometido que pone en práctica sus habilidades para obtener resultados superiores en un entorno y organización determinados, o sea es aquel que obtiene resultados superiores dentro de una organización. La

para asegurarse de que las personas no harían más de lo que se les pedía. En la nueva economía ocurre justamente lo contrario. Se valora a las personas por su capacidad de utilizar todos sus recursos.

En lo que respecta a los empleos, se predice que alrededor del año 2005, en Europa se hayan creado 35 millones de trabajos extra para personas de gran talento, que se espera utilicen todo su espíritu creativo e innovador.[24]

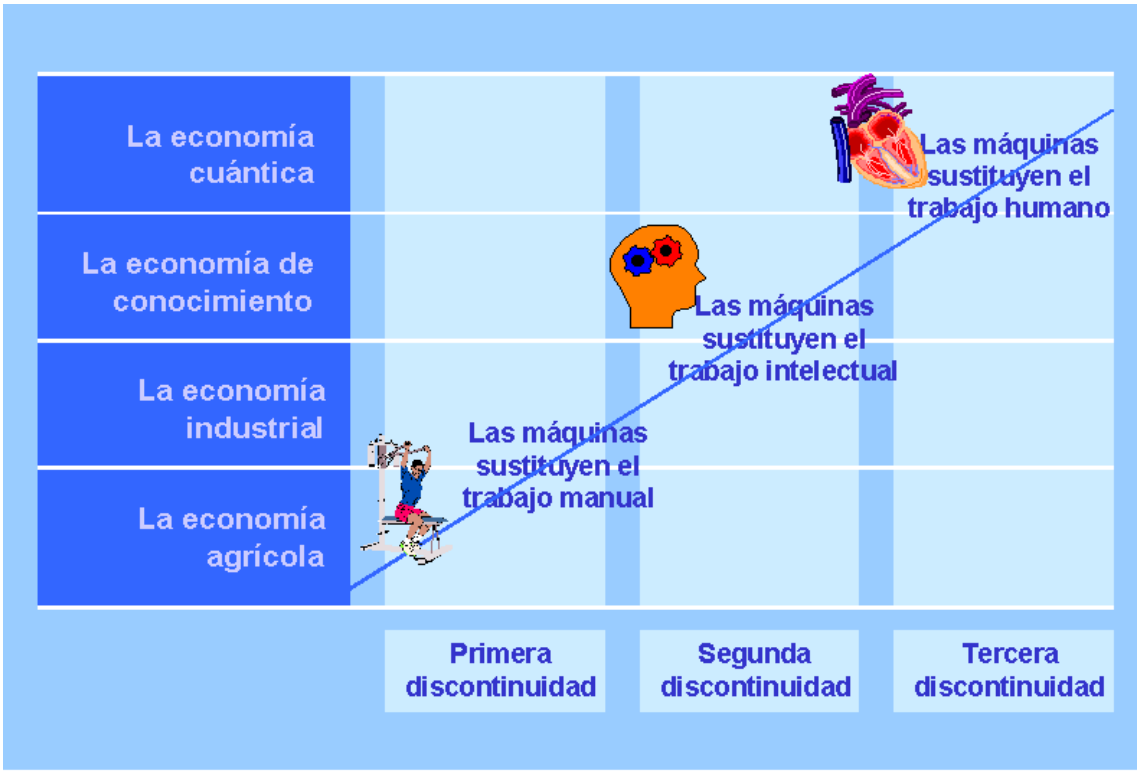
Cada nueva era de la sociedad ha sido anunciada por una *discontinuidad:* un periodo de trastorno causado por un acontecimiento desestabilizador importante, como la repentina introducción de una nueva tecnología (como, por ejemplo, Internet) que provoca la creación de nuevas oportunidades comerciales.

El paso de la era agrícola a la era industrial fue anunciado por la máquina. Fue la *primera discontinuidad hombre- máquina*. Ahora todos los indicios apuntan a una *segunda discontinuidad hombre-máquina*, pues la tecnología de la información y el conocimiento está transformando el trabajo profesional en trabajo realizado por las máquinas, adentrándonos hacia la economía del conocimiento. Desde el momento en que las máquinas logren un nivel de complejidad mental, veremos la entrada de una *tercera discontinuidad hombre-máquina* anunciando la transición de la economía del conocimiento a la economía cuántica, momento en que el trabajo desempeñado por los humanos estará realizado en su mayor parte por las máquinas.

Biblia lo sugiere de alguna manera: Talento = Resultados". Jericó, Pilar. (2001). **La gestión del talento.** Prentice Hall. Madrid. pp. 7-17-51-52.

[24] Tissen, René. Andriessen, Daniel y Lekanne Deprez, Frank. (2000). **El valor del conocimiento.** Prentice Hall. Madrid. p. 69.

FIGURA Nº 1: LA NUEVA TECNOLOGÍA PRECEDE A LA NUEVA ERA

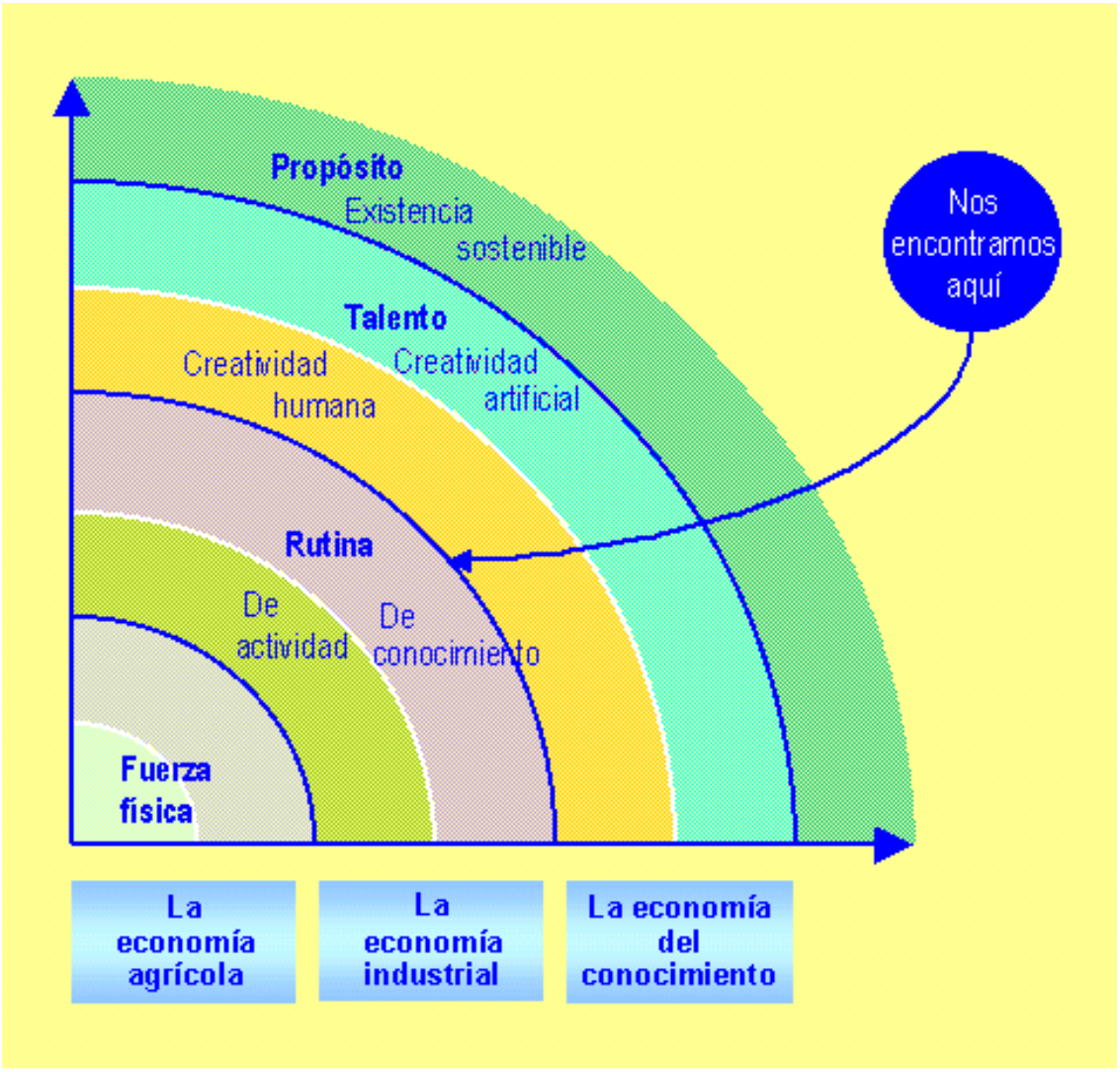


La nueva tecnología precede a la nueva era

FUENTE: R. Tissen, D. Andiessen, F. Lekane Deprez, (2000), **El valor del conocimiento,** Prentice Hall, Madrid, p, 76.

La característica principal de la era agrícola estaba fundamentada en la fuerza física. Por el contrario, en la era industrial lo era nuestra capacidad de aumentar la velocidad de los procesos repetitivos. Ahora, a medida que avanza la economía del conocimiento, los ordenadores reconfiguran nuestras vidas laborales y se hacen cargo cada vez más de las tareas repetitivas. Esto significa que la fuerza conductora económica **cambia de la rutina al talento**. Las empresas buscan la creatividad y requieren personas que tengan la habilidad necesaria para enfrentarse con complejidades y se centren en las competencias humanas como la emoción, el sentimiento y el trabajo en equipo.

FIGURA Nº 2: EL TALENTO SE CONVIERTE EN LO PRINCIPAL



El talento se convierte en lo principal

FUENTE: Tissen, R. Andriessen, D. Lekanne Deprez, F. (2000). **El valor del conocimiento.** Prentice Hall. , Madrid. p. 80.

Capítulo 2. La Dirección Estratégica y la Gestión del Conocimiento.

2.1. - Cambio-Evolución de los Sistemas de Dirección.

Antes de empezar a estudiar la Dirección Estratégica y su evolución es conveniente recorrer algunos elementos fundamentales como es el propio concepto de estrategia.

Si nos vamos a la Enciclopedia Universal Ilustrada, ésta nos sitúa en la propia etimología de la palabra del griego *strategia;* de *strategós,* general, jefe. " Habilidad para dirigir un asunto"; otros dicen que "es la ciencia que fija la manera general de alcanzar el fin de la guerra*";* que es " la que regula y coordina todas las operaciones*"*.

"La estrategia es la esencia misma del arte de la guerra, es una pauta que guía a la inteligencia por los difíciles caminos que conducen a los éxitos decisivos, es la luz que alumbra las obscuridades del teatro de operaciones, velado siempre por la duda perenne de lo que pretende, de lo que intenta, de lo que hace el enemigo y de los medios que posee para verificarlo*"*[25].

Por otro lado, si seguimos con otra visión que igualmente nos aporta la propia enciclopedia, nos daremos cuenta que para el actual momento empresarial donde el mercado es totalmente turbulento, los actuales dirigentes de nuestras empresas deben ser verdaderos estrategas.

En el caso de la estrategia, " concebir un plan cualquiera es tarea vulgar y adocenada; trazar un plan aceptable ofrece ya alguna dificultad; llegar a tener noción precisa, exacta del mejor de los planes posibles, es tarea que sólo puede llevar a cabo una inteligencia clara; pero dominar de tal modo el arte de la guerra, que este plan inmejorable se convierta en una realidad; combinar las marchas, escoger los caminos, llegar al punto y lugar convenientes con gran copia de fuerzas y de elementos de lucha, preparadas las tropas a todo evento, con esa seguridad, con esa firmeza que es prenda segura de la victoria, eso sólo lo pueden realizar los grandes genios militares, en cuyo cerebro Dios ha permitido que arda la llama de un talento superior*"*[26].

[25]-. (1989). **Enciclopedia Universal Ilustrada.** Espasa Calpe, S.A.. Madrid. nº 22. p. 1053.
[26] -.(1989).**Encilopedia Universal Ilustrada**. Espasa-Calpe,S.A.. Madrid. nº-22 . pp. 1052,1053.

El propio concepto de estrategia aplicado al mundo de la empresa aparece por los años cuarenta con Morgersten y Von Neureman con la teoría general de juegos y ésta ha ido evolucionando a lo largo del tiempo igual que los propios sistemas de dirección han evolucionado para enfrentarse a los problemas internos y externos que han ido surgiendo.

No existe una definición unificada de estrategia, pero sí surge una preocupación común de diversos autores[27] que se centran en la construcción de un concepto, sobre la estrategia relativa a la empresa como un todo (corporation) y cómo la organización (structure) puede desarrollar un conjunto de negocios (firm´s business), razón que lleva a estudiar los problemas estratégicos.

Los problemas estratégicos se producen fundamentalmente por el cambio importante del entorno, variabilidad del crecimiento e impredecibilidad del mismo, debido a un conjunto de aspectos sociales, políticos, tecnológicos y económicos nuevos.

Una forma de buscar soluciones a los problemas estratégicos es diseñando estrategias o políticas generales a medio o largo plazo.

Por lo tanto, podemos explicar la estrategia como la relación existente entre la propia empresa, su estructura interna y el entorno de la misma.

Eduardo Bueno Campos en su capítulo " La dirección de la Empresa. Treinta Años de Evolución Teórica"[28], expone el modelo alternativo que desarrolla Ansoff cuando define la estrategia. Este modelo teórico comprende tres tipos de procesos de decisión:

a)el que genera las decisiones operativas, propias de las decisiones económicas de transformación de la empresa;

b) el que define las decisiones administrativas, aquellas que responden a la función de la estructura y de la forma de la empresa;

c) el que formula las decisiones estratégicas (entre la empresa y su entorno).

Las dos primeras categorías de decisión se refieren a un enfoque hacia dentro de la organización, mientras que la última se refiere a los problemas

[27] Véase, Cuervo García, Alvaro.(1995).**Dirección de Empresas de los Noventa.** Editorial Civitas. Madrid. pp. 29,30.
[28] Cuervo García, A. y Otros. (1995). **Dirección de la Empresa de los Noventa.** Editorial Civitas. Madrid. p. 31.

externos, con el mercado y con el entorno. En definitiva una orientación hacia los negocios (business strategy) o dicho de otra forma ¿en qué clase de negocios se quiere estar?.

De igual modo, Hax y Majluf[29] encuentran varias dimensiones clave que, en conjunto, proporcionan una definición del concepto de estrategia, de las que se destacan:

Los sistemas de dirección de la empresa han pasado por distintas fases desde principios del siglo XX. En principio cuando el entorno era muy estable donde la principal tarea era la correcta asignación de los recursos que disponía la empresa y al mismo tiempo esta estabilidad permitía hacer una extrapolación de los resultados pasados para predecir el futuro. No obstante, a partir de los años sesenta el entorno se hace cada vez menos estable y resulta cada vez más inapropiado aplicar la "extrapolación" y es en estos momentos cuando empieza a adquirir su significado el concepto de estrategia y la Dirección Estratégica de la empresa con una orientación marcada por el crecimiento empresarial y donde la estrategia más significativa fue la diversificación de sus actividades, haciéndose más intensa la necesidad de competitividad a partir de los años setenta debido a nuestra integración en la Comunidad Europea.

Por otro lado, ya en los años ochenta los entornos cada vez se vuelven más turbulentos, y la dirección tiene problemas para mostrar una actitud de anticipación. Y es a partir de los ochenta y ya entrados en los noventa, cuando la globalización[30], empieza arraigar en el debate empresarial durando hasta nuestros días. Los criterios económicos de decisión no son criterios funcionales, sino que son criterios de contribución al conjunto de la empresa, esto es, son criterios de globalidad[31].

[29] Véase, Navas López, J.E. y Otro.(1998). **La Dirección Estratégica de la Empresa.** Civitas. Madrid. pp. 40,41.

[30] El concepto de globalización se hizo de uso común en los años 80. La globalización constituye un replanteamiento de las perpectivas tradicionales que nos lleva a considerar a la economía mundial como un mercado único en el que están suprimidas las fronteras nacionales. Para afinar más, diremos que este término puede tambien dar a entender que los gustos o preferencias de los consumidores son convergentes en muchos paises; por lo que las compañías, pueden comercializar un mismo producto con idénticas campañás publicitarias en diferentes paises. Se considera que la fabricación es global cuando una empresa compra materias primas en un país, fabrica con ellas en otro, compra otros componentes auxiliares en cualquier otro y realiza el montaje del producto o productos finales en otro país distinto de los anteriores. Las compañías globales administran sus recursos, montajes, inventarios, finanzas y marketing como un sistema integrado a nivel mundial y no como una agrupación de compañías individuales repartidas en distintos paises.

[31] Véase Cap. 3 de García Echevarría, S..(1995). **Dirección de Empresas de los Noventa**. Civitas. Madrid.

Por último, a partir de los años noventa se plantea la estrategia desde el punto de vista de una fuerte percepción del valor de la empresa como tal. Aprovechando los recursos de la empresa, tanto internos como externos, de tal forma que además del mercado se aproveche los potenciales de que disponga la empresa en sus distintas áreas de su proceso empresarial.

El cuadro siguiente nos resume el desarrollo de la dirección estratégica en el tiempo.

CUADRO Nº 5: EVOLUCIÓN DE LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

PERIODO	**Años 50**	**Años 60**	**Años 70**	**Finales 70 principios 80**	**Finales 80 principios90**
Tema Dominante	Planificación y control presupuestario	Planificación corporativa	Estrategia corporativa	Análisis sectorial y de la competencia	Búsqueda de ventaja competitiva
Puntos principales	*Control financiero a través de los presupuestos*	*Planificación del crecimiento*	*Planificación de carteras*	*Elección de sectores, mercados y segmentos de mercado y ubicación de ellos*	*Fuentes de ventaja competitiva en la empresa. Aspectos dinámicos de la estrategia*
Principales conceptos y técnicas	*Presupuesto financiero. Planificación de inversiones. Valoración de proyectos.*	*Previsiones de mercado. Diversificación y análisis de sinergías.*	*Unidad Estratégica de Negocio como unidad de análisis. Matrices de planificación de cartera. Análisis de la curva de experiencia. Ingresos y cuota de mercado*	*Análisis de le estructura sectorial.* *Análisis de la competencia.* *Análisis PIMS.*[32]	*Análisis de los recursos.* *Análisis de capacidades y competencias organizativas.* *Análisis dinámico: velocidad de respuesta, ventaja del primer entrante*
Implicaciones organizativas	*La dirección financiera clave para la función corporativa*	*Desarrollo del departamento de planificación corporativa. Aumento de los conglomerados. Difusión de la* forma-*M*	*Integración del control financiero y estratégico.* *Planificación estratégica como diálogo entre la sede central y sus divisiones.*	*Desinversión de unidades poco atractivas.* *Dirección de activos*	*Reestructuración corporativa y* re-ingeniería. *Construcción de capacidades a través de sistemas de información para la dirección, gestión de recursos humanos, alianzas estratégicas y nuevas formas organizativas.*

FUENTE: Grant, Robert M. (2002). **Dirección estratégica.** Civitas. Madrid. p. 44.

[32] Proyecto PIMS (Profit Impact of Market Strategy - *El impacto sobre el beneficio de la estrategia del mercado*) del *Strategic Planing Institute* de Gran Bretaña, que relaciona cuota de mercado, calidad y otras variables de posición con la rentabilidad empresarial. Grant. Dirección Estratégica.2002. Civitas. pp.150.

Según ANSOFF[33], los sistemas de proceso de dirección se pueden agrupar en cuatro generaciones que se asocian con el grado de dificultad de predicción del entorno y con la mayor o menor familiaridad de los cambios que tienen lugar en el mismo (ver cuadro).

CUADRO Nº 6: EVOLUCIÓN DE LOS SISTEMAS DE DIRECCIÓN

Grado de cambio	*1900* *1930* *1950* *1970* *1990*
Predictibilidad del entorno	*Familiaridad de los sucesos* *Discontinuidad* *Discontinuidad* *Familiar⇒⇐Extrapolable ⇒ 0* *⇒⇐* *Familiar* *Nueva*
Recurrente	*- Sistemas y Procedimientos Manuales* *Dirección por Control* *- Control Financiero*
Predicción por extrapolación	*-Presupuestos* *-Presupuesto capital* *Dirección por Extrapolación* *-Dirección por objetivos* *- Planificación clásica*
Predictible amenazas y oportunidades	*Dirección por Anticipación* *-Planificación Estratégica* *-Dirección Estratégica (1ª etapa)*
Parcialmente predictible *Sorpresas impredictibles*	*-Planificación contundente* *-Dirección Estratégica (2ª etapa)* *Dirección a través de respuestas flexibles y rápidas* *-Dirección para situaciones con señales difíciles.* *-Dirección Estratégica ante sorpresas.*
Nivel de turbulencia	*1* *2* *3* *4* *5*

FUENTE: Renau Piqueras, J.J.(1995). **Dirección de empresas de los noventa.** Civitas. Madrid. p. 93.

Como se observa en la tabla anterior, los distintos sistemas de dirección se caracterizan por:

1. -Dirección por Control.

Es un sistema de dirección válido para entornos estables y se basa principalmente en un control presupuestario. Su horizonte es a corto plazo y es un sistema centrado en el ámbito interno de la empresa (preocupado por la eficiencia). Los resultados dependen de la correcta asignación de los recursos.

[33] Vease con respecto a la evolución de los sistemas de dirección , a Renau Piqueras. (1995). **Dirección de Empresas de los Noventa.** Civitas. Madrid. pp. 92,93,94,95 y 106,107.

2. -Dirección por extrapolación.

El entorno sigue siendo estable pero con cambios lentos, conocidos y nada hostil. Es un sistema también conocido por el de "Planificación Clásica". Se mantiene la hipótesis de que la evolución del entorno no es más que una continuación del pasado, el futuro se podía conocer mediante una extrapolación de tendencias del pasado. Muestras de este sistema de dirección son los sistemas de planificación a largo plazo como el Presupuesto de Capital, etc., así como el Control de Gestión mediante el cual se verifica el correcto diseño y ejecución de los planes.

3. -Dirección por anticipación.

Cuando el entorno se hace cada vez menos estable y empieza a sufrir cambios cada vez más nuevos y rápidos, las posibilidades de seguir conociendo su evolución mediante la extrapolación se hacen cada vez más difíciles. Es entonces cuando cobra plena validez el concepto de estrategia y la Dirección Estratégica de la empresa.

Ahora nos encontramos ante una situación en la que el entorno es ya dinámico, los cambios se suceden con velocidad y se necesita una actitud anticipadora con la que sacar provecho de las oportunidades y salir al paso de las amenazas del entorno. Esta situación empieza a finales de los sesenta y se extiende hasta bien entrada la década de los setenta.

La Planificación Estratégica es el sistema de dirección más idóneo. Para estas circunstancias es apropiado el paradigma de la estrategia, "que dice que el concepto de la estrategia debe venir asociado a un cambio de actitud de los directivos, con una actitud extrovertida, voluntarista, anticipadora, crítica y abierta al cambio que hará posible un cambio en la conducta de los directivos, quienes deberán tratar de lograr una adaptación de la empresa al entorno, logrando no solamente la supervivencia, si no el éxito de la misma"[34]. La dirección de la empresa debe anticiparse a la evolución del entorno dando respuestas a sus amenazas y oportunidades a partir de las fortalezas y debilidades de la misma.

Sin embargo, en esta fase la Planificación Estratégica sostiene que una estrategia correctamente formulada es garantía de una estrategia que debe ser correctamente implementada, ya que la implementación se da por supuesta. Esta incorrecta suposición es una de las causas del fracaso de la

[34] Renau Piqueras, J.J. (1995). **Dirección de la empresa de los noventa.** Civitas. Madrid. p. 91.

Planificación Estratégica. Esto es lo que provoca, en parte, el surgimiento de la Dirección Estratégica.

4. - Dirección a través de respuestas flexibles y rápidas.

Este sistema es el que mejor recoge las versiones más evolutivas de la Dirección Estratégica, válidas para entornos cada vez más turbulentos, con cambios rápidos y novedosos, en los que el tiempo para tomar decisiones que afecten a la estrategia es cada vez más reducido. Podemos decir entonces que la estrategia se irá concretando conforme se vayan aclarando las circunstancias del entorno. O sea, que la estrategia se irá rediseñando mediante sucesivos cambios incrementales de la misma. En efecto, podemos hablar de una *Dirección por sorpresas*, donde a partir de señales débiles del entorno la dirección sea capaz de dar respuestas flexibles y rápidas a los cambios imprevistos que se produzcan en el ámbito externo.

También, debemos tener en cuenta que el factor humano es considerado como un factor estratégico clave y principal de la Dirección Estratégica.

2.1.1. -El fundamento de la Ventaja Competitiva.

Así pues la Dirección Estratégica se encarga de elaborar e implementar respuestas anticipadas al entorno de manera que permita alcanzar y mantener una ventaja competitiva sostenible y con ello, preservar la obtención de beneficios a lo largo del tiempo.

Estas ventajas competitivas son en costes y en diferenciación y para que perduren en el tiempo, deben basarse en recursos y capacidades que cuenten con unas características que los convierten en verdaderos activos estratégicos con potencias de generación de beneficios a largo tiempo.

Entre las características aludidas se encuentran:

- La escasez y la relevancia, de las que depende el alcance o nivel de la ventaja competitiva generada por los recursos y capacidades.

- La durabilidad, movilidad y posibilidad de réplica de los recursos y capacidades, aspectos éstos que inciden directamente en el mantenimiento de dicha ventaja a lo largo del tiempo

La reputación es una ventaja que sufre una fuerte resistencia al paso del tiempo.

La compra de recursos y capacidades es la manera más simple de imitación de la estrategia de una empresa. La posibilidad de poder comprar estos recursos o capacidades depende de la movilidad. Los recursos tangibles ofrecen, normalmente, poca resistencia a ser comprados o vendidos. Sin embargo, son los intangibles y los humanos donde las empresas están obteniendo verdaderas ventajas competitivas debido a la dificultad que tienen de imitación o copia por la competencia.

La posibilidad de que una empresa mantenga su ventaja competitiva depende del tiempo que tarde la competencia en obtener los recursos y necesidades necesarias para imitar el éxito de la empresa original.

Estas características nos muestran que son los activos intangibles los que mejor sustentan las ventajas competitivas a lo largo del tiempo. En la base de dichos activos intangibles se encuentra el conocimiento con distintos grados de complejidad y especificidad.

2.2. -Conocimiento y Capital Intelectual como base de la nueva ventaja competitiva.

2.2.1. -¿De qué hablamos cuando hablamos del conocimiento?.

Aunque más adelante profundizamos en esta cuestión, baste decir por ahora que el conocimiento no es ni dato ni información, aunque se relaciona con ambos y a menudo las diferencias entre estos términos es una cuestión de grado. Por básico que parezca, es importante destacar que datos, información y conocimiento no son conceptos intercambiables. Con frecuencia el éxito o el fracaso de la empresa puede depender de saber cuál de éstos necesitamos, cuáles tenemos, y qué es posible hacer con cada uno de ellos.

La mayoría de las personas tiene una idea intuitiva de que el conocimiento es más amplio, profundo y vasto que los datos o la información. Cuando las personas hablan de un "individuo conocedor" se refieren a alguien con una comprensión total, informada y confiable acerca de un tema, alguien educado e inteligente. Es poco probable que califiquen a un memorándum, un manual o una base de datos como "conocedora" o

incluso "llena de conocimiento", aunque pudieran ser producidas por individuos o grupos entendidos.

Para ciertos puestos, en muchas ocasiones, cuando las empresas contratan lo hacen por la experiencia y no por la inteligencia o la educación que pueda tener el individuo debido a que entienden el valor del conocimiento que se ha ido formando a lo largo del tiempo dentro de él. Según informan Davendort y Prusak en su libro Conocimiento en Acción, "sólo un tercio de la información que obtienen los gerentes proviene de documentos.

"*El conocimiento es una mezcla fluida de experiencia estructurada, valores, información contextual e internalización experta que proporciona un marco para la evaluación e incorporación de nuevas experiencias e información. Se origina y es aplicada en la mente de los conocedores. En las organizaciones, con frecuencia no sólo queda arraigado en documentos y bases de datos, sino también en la rutina, procesos, prácticas y normas institucionales"*[35]

Nos encontramos en una economía donde existe una feroz competencia internacional por cada unidad monetaria de ganancia marginal y donde la unificación globalizada por mejores comunicaciones y mejores medios de transporte ofrece a los consumidores una variabilidad de productos y servicios con nuevas y mejores ofertas procedentes de compañías globales, las cuales están determinando, debido a la fuerte competencia, que los ciclos de vida de los productos sean cada vez más cortos, por lo que las empresas tendrán que incorporar una gran dosis de calidad, valor, servicio innovación y velocidad para llegar al mercado y poder triunfar, y estos factores cada vez se volverán más críticos en el futuro.

Las empresas se diferenciarán cada vez más por lo que saben. Aunque para la próxima década está afirmación habrá que completarla con la de "una organización que sabe hacer las cosas nuevas, bien y rápidamente"[36].

Los competidores pueden llegar a imitar los productos y servicios que obtienen éxito en el mercado, pero la empresa que posee unos verdaderos y vastos conocimientos y que sabe gestionar su propio conocimiento habrá pasado a otro nivel de calidad, servicio, creatividad, innovación o eficiencia.

[35]Davenport, Thomas H. y Prusak, L. (2001). **Conocimiento en acción: Cómo manejan las organizaciones lo que saben**. Prentice Hall. Buenos Aires. p. 6.
[36]Davenport, Thomas H. y L. Prusak . (2001). **Idem**. p. 15.

La ventaja que proporciona el conocimiento es sostenida porque genera crecientes beneficios y ventajas constantes.

A diferencia de los activos materiales el conocimiento no se desgasta ni pierde valor al usarlo, sino todo lo contrario, el conocimiento compartido queda en poder de quien lo comunica y además enriquece al que lo recibe generando nuevas ideas.

"En un mundo con limitaciones físicas, el descubrimiento de grandes ideas (por ejemplo, como fabricar superconductores de altas temperaturas) junto con el descubrimiento de millones de ideas pequeñas (la mejor manera de coser una camisa), es lo que permite el crecimiento económico constante. Las ideas son las instrucciones que nos permiten combinar recursos físicos en recursos que son siempre más valiosos"[37].

2.2.2.- ¿Qué es el Capital Intelectual?.

Como ya se ha dicho estamos "era de la información[38]" o mejor dicho "era del conocimiento" tiene su principal origen en las grandes turbulencias, motivadas por la globalización de los mercados, que lleva consigo la disminución del ciclo de vida de los productos, la mejora continua, el ajuste permanente de la gestión y las mejoras en los sistemas informáticos, de las tecnologías de la información y el continuo ajuste de los precios junto con la reducción cada vez más en la producción y lanzamiento de nuevos productos[39].

---

[37] Paul M. Romer, quien trabajó a la vanguardia de la economía del conocimiento , afirma que los únicos recursos del conocimiento "las ideas" tienen un potencial del conocimiento ilimitado. El potencial de generación de ideas nuevas en cualquier empresa es practicamente ilimitado (especialmente si los miembros de las empresas tienen la oportunidad de pensar, aprender y hablar entre sí). Davenport Thomas H. y L. Prusak L.(2001). **Conocimiento en acción.** Prentice Hall. Buenos Aires. p.19.

[38] La evolución del concepto "Era de la Información" lo expone Eduardo Buxaderas Sanchez, consejero jecutivo de Clobal Strategies en su conferencia sobre *El Capital Intelectual: Génesis y utilidad del conocimiento social* en II Conferencia Anual de KM. Madrid, enero de 1999. El concepto empieza a difundirse en los años setenta y ochenta, pero los factores que lo originan vienen a partir de la Segunda Guerra Mundial, desde la fabricación de la primera computadora ENIAC en 1946, la creación del microchip en 1970, la salida al mercado del primer PC fabricado por IBM en 1981 y la aparición de los teléfonos móviles en la misma década, hasta la actual generalización de los PC multimedia que Appel introdujo y el uso masivo de Internet, todo se ha combinado para provocar un salto cualitativo en el desarrollo de la informática y de las comunicaciones. El cambio ha sido tan profundo desde su inicio, que la vanguardia intelectual no ha dejado de percibir la influencia de que tales avances tecnológicos tienen sobre el comportamiento individual y social.
Luis Joyanes en la II Conferencia Anual Sobre Knowledge Management, organizado por IIR España, en enero de 1999, expone que en la era de la información, la supervivencia de una empresa depende de su capacidad de capturar la inteligencia, transformarla en conocimiento utilizable, implantarla dentro de la empresa y difundirla rápidamente como una fuente de ventaja competitiva.

[39] Joyanes, Luis. (sep.1998). **El Capital Intelectual. Nuevo activo de la empresa**. Revista Datamation. Barcelona. p. 51.

En la actualidad donde las tecnologías de la información -TI- juegan un papel fundamental en el proceso, los activos más valiosas para las empresas ya no son los activos tangibles - tierra, edificios, instalaciones, máquinas, herramientas, depósitos bancarios, etc. – sino los activos intangibles , conocimientos, actitudes y valores de las personas que forman el núcleo estable de la empresa. Pues bien, a éstos activos intangibles se le denomina capital intelectual - CI - y comprenden todos aquellos conocimientos que generan valor económico para la empresa.

El CI, como lo definió Thomas A. Stewart en su obra *El Capital Intelectual: La nueva riqueza de las organizaciones* es "el material intelectual – conocimientos, información, propiedad intelectual, experiencia – que se puede aprovechar para crear riqueza". El CI es la suma de todos los conocimientos que poseen todos los empleados de una empresa y le dan a ésta una ventaja competitiva.

Los componentes del capital intelectual tal como expone Annie Brooking[40] en su obra el capital intelectual, son: los activos del mercado, activos de propiedad intelectual, los activos centrados en el individuo y los de infraestructura. Los primeros son importantes porque dan a la empresa una ventaja competitiva en el mercado (marcas, clientela, canales de distribución, respetabilidad del negocio, licencias, franquicias, etc.,). Los segundos incluyen el *know-how*, los secretos de fabricación, el *copyright*, las patentes y diversos derechos de diseño, así como las marcas de fábrica y de servicios. La propiedad intelectual es el mecanismo legal destinado a la protección de innumerables activos corporativos. En los activos centrados en el individuo están la pericia colectiva, la capacidad creativa, la habilidad para resolver problemas, el liderazgo y la capacidad empresarial y de gestión encarnados en los empleados de la empresa. Resumiendo, son aquéllos que conforman al hombre y hacen que sean lo que es. Y por último, los activos de infraestructura son los representados por las tecnologías y procesos que hacen posible el funcionamiento de la organización, y son importantes porque aportan orden, seguridad, corrección y calidad a la organización.

El proceso de gestionar los activos de conocimiento del capital intelectual es lo que llamamos gestión del conocimiento y comprende dos áreas, la transferencia de conocimientos dentro de la organización y la codificación de los conocimientos tácitos en activos intelectuales. Esto se verá más adelante.

[40] Brooking, Annie.(1997). **El capital intelectual.** Paidos. Barcelona. Pp. 25,26,27,28.

2.2.3. -Valoración del Capital Intelectual.

Entre las distintas razones que aconsejan la valoración del Capital Intelectual, están las siguientes[41]:

*Que los gestores sepan dónde reside el valor de la empresa.
*Disponer de una unidad de medida para calcular el éxito y el crecimiento.
*Como fundamento para obtener financiación o préstamos.

El procedimiento más extendido para valorar el capital intelectual de una empresa viene dado por el resultado que se obtiene de restar entre lo que alguien está dispuesto a pagar y el valor de sus activos materiales. Los inversores intentan valorar lo que Annie Brooking denomina "*el factor dinámico-viable*", concepto que se refiere a la calidad del equipo gestor para obtener futuros rendimientos.

[41] Brooking, Annie.(1997). **El capital intelectual.** Paidós. Barcelona. p. 216.

Capítulo 3. La Gestión del Conocimiento.

Como criterio aceptamos que en las "organizaciones inteligentes" los trabajadores constituyen el recurso más importante con que una compañía cuenta para poder aumentar su competitividad y productividad. Y además, son los depositarios del conocimiento que se va acumulando en la empresa, por lo que, en la actualidad estos activos intangibles que son vitales para la gestión, adquieren, si cabe, todavía más importancia.

Hace varios años, Konosuke Matsushita[42] afirmaba que " Mientras que en el pasado, la esencia de la gestión ha consistido en la extracción de ideas de los directivos para ponerlas en manos de los trabajadores, en el futuro será el arte de movilizar los recursos intelectuales del colectivo"[43]. Ese futuro ha llegado.

Precisamente hoy día, una de las principales herramientas de competitividad y productividad es el conocimiento del colectivo de trabajadores. Incluso Davenport, afirma que "sin conocimiento, una organización no podría organizarse a sí misma; no podría mantenerse en funcionamiento como empresa"

Con los nuevos paradigmas de mercado y competencia, hay una restricción generalizada de los recursos empresariales que ha afectado por supuesto a los humanos. Ante esto, la búsqueda de la máxima eficiencia en nuestro personal, mediante la transmisión de conocimiento es primordial para aumentar nuestra competencia, por no decir nuestra supervivencia.

Es evidente que la empresa que no aprenda a obtener provecho de la información que tenga a su alcance y sepa capitalizar eficazmente el conocimiento que se genera de ella, tendrá una desventaja con respecto a sus competidores. Por lo tanto, de todo esto se deduce la urgente necesidad de diseñar las herramientas adecuadas para aumentar la flexibilidad y capacidad de respuesta tanto interna como externa, a la innovación y la adaptación a los cambios frecuentes e inesperados. En la carrera de la competitividad, la empresa que logre encontrar la mejor forma de hacer llegar a su gente el conocimiento organizativo que necesita, llevará una enorme ventaja para competir eficazmente y tener un mayor éxito.

---

[42] Konosuke Matsushita (1894-1989), fundador de Matsushita Electric. Es uno de los fabricantes de electrodomésticos más grandes del mundo. Bajo marcas bien conocidas como Panasonic, Technics y JVC. **www.psiconsul.com/autoresRRHH/matsushita.htm**

[43] Nonaka, Ikujiro.(1998).**Gestión del conocimiento.** Harvard Busisness Review.Deusto.Bilbao.pp.32,33.

Las empresas que tienen depositado gran parte de su conocimiento en sólo unos cuantos trabajadores tienen un gran riesgo, pues éstos son precisamente los más deseados por la competencia. Se hace necesario realizar un inventario de los conocimientos, pues la empresa corre el riesgo de que, por reducir plantilla, reduzca conocimiento vital para su funcionamiento. Por el contrario, la empresa que potencia su capital intelectual puede utilizar este activo como ventaja competitiva.

La gestión del conocimiento también es necesaria para implantar un programa de incentivación que contrarreste la amenaza del binomio entre "conocimiento y poder". Cada empleado utiliza su conocimiento como ventaja competitiva dentro de la empresa y se hace difícil que estos cedan si no reciben a cambio la seguridad de que sus posiciones no se verán afectadas por compartir su principal activo con otras personas. La resistencia será difícil de superar si no se establece un programa de retribución y recompensa que incentive a los empleados a difundir y compartir lo que saben.

Por otra parte, se obtienen importantes ventajas con la implantación de un sistema de gestión del conocimiento, como pueden ser:

1. - Es una herramienta básica para reducir costes.

2. - Es un acelerador de la generación de valor.

3. - La gestión del conocimiento es un facilitador de la calidad y el servicio.

4. - Permite conocer al cliente.

5. - Es una herramienta que permite gestionar y desarrollar los valores y cultura de una organización.

3.1. -Terminología y conceptos.

En una entrevista televisiva que hace muchos años vi hacerle al presidente de la Editorial Planeta, José Manuel Lara, donde le preguntaron, ¿qué haría Ud., si lo perdiera todo y tuviera que empezar de nuevo?. "Pues muy sencillo, cogería nuevamente la cuerda buena y tiraría para recoger el premio". José María Lara era consciente que tenía el conocimiento clave para generar riqueza. Esto nos da idea de la importancia del conocimiento

como recurso productivo, que se convierte en un elemento clave para la gestión de la empresa.

A continuación, procedemos a enunciar algunas definiciones que nos ayudarán a entender el proceso de gestión y transformación del concepto de conocimiento que se explicará más adelante.

3.1.1. – Datos.

Los datos son símbolos, son un conjunto de hechos discretos y objetivos sobre acontecimientos, como números, letras, signos, etc, sin contexto. Los datos no indican nada sobre su propia importancia o irrelevancia. Pero son importantes para las empresas, porque son la materia prima para la creación de la información.

3.1.2. –Información.

Los datos se convierten en información cuando están organizados y se encuentran dentro de un contexto; por ejemplo, cuando las letras "P", "A" y "N" se ordenan y forman la palabra "pan" o cuando una luz amarilla del cuadro de mandos del coche se enciende como indicador de reserva de combustible.

Describiremos la información como un **mensaje**[44], bien sea documento o una comunicación audible o visible. Igual que cualquier mensaje la información tiene un emisor y un receptor. Y ésta apunta a cambiar la manera en que el receptor percibe algo, apunta a modificar su criterio y su conducta. Debe informar, son datos significativos. En este sentido, se deduce que el receptor, y no el emisor, decide si el mensaje que recibe es verdaderamente información. En unos casos puede ser considerado información por el receptor y en otros sólo ruido. Es decir, distorsión de la realidad, dándole una importancia que en realidad no la tiene.

El mensaje se mueve por la empresa a través de redes formales y redes informales. Las redes formales tienen una infraestructura visible y definida: cables, antenas, direcciones electrónicas, etc. Una red informal es menos formal y visible. Alguien que da una nota "para su información" es un ejemplo de transmisión de información mediante una red informal.

Independientemente de poder modificar al receptor, posee un sentido en si misma: está organizada para algún propósito. Los datos se convierten

[44] Davenport, Thomas H. y Prusak, L. (2001). **Conocimiento en Acción: Cómo las organizaciones manejan lo que saben.** Prentice Hall. Buenos Aires. p. 3.

en información cuando su creador les proporciona significado. Esto se puede realizar al agregarles significado de distintas maneras. Algunos métodos importantes que agregan significado a los datos son:

***Métodos Contextualizados**: sabemos con qué propósito se recopilaron los datos.
***Métodos Categorizados**: se conocen las unidades de análisis o componentes clave de los datos.
***Métodos Calculados:** los datos pueden haber sido analizados matemática o estadísticamente.
***Métodos Corregidos**: se pueden haber eliminado los errores de los datos.
***Métodos Condensados**: los datos pueden haber sido resumidos en un formato más conciso.

La informática puede ayudar a añadir estos valores y transformar datos en información, pero raramente pueden ayudar en el contexto. Las personas pueden ayudar normalmente con la categorización, cálculo y condensación, así como en el contexto.

Así pues, se entiende que la información se puede definir como "datos que se encuentran *en formación,* es decir, datos que han sido clasificados, analizados y expuestos, y se comunican por medio del lenguaje hablado, representaciones gráficas o tablas numéricas"[45].

Santiago Rovira en su obra "Claves y pautas para comprender e implantar la Gestión del Conocimiento"[46], ofrece la definición siguiente que presentamos en forma de cuadro:

	Función que desempeña	**Facultad que proporciona**
INFORMACIÓN	Describe el estado de la realidad o algunos aspectos de ésta, en un momento dado o en momentos sucesivos.	Estar al corriente de hechos, situaciones, características de objetos, personas, etc.

FUENTE: Rovira Rodrigo, S. (2002). **Claves y pautas para comprender e implantar la Gestión del Conocimiento.** Socintec Corporacion IBV. Fundación Escuela de Ingenieros de Bilbao. p. 78.

Poseer la información permite estar al corriente de dicha realidad, aunque no necesariamente supone la comprensión de los fenómenos en que se basan. Así la información meteorológica permite estar al corriente de que

[45] Dixon, Nancy M.(2001). **El conocimiento común.** Oxford. Mexico. p 14.
[46] Rovira Rodrigo, Santiago. (2002). **Claves y pautas para comprender e implantar la Gestión del Conocimiento.** Socintec Corporación IBV. Fundación Escuela de Ingenieros de Bilbao. Bilbao. p 78.

para mañana se anuncia buen tiempo, aunque quien reciba la información no sepa a qué se deberá esto.

3.1.3. –Conocimiento.

Cuando a la información se le añade significado se convierte en conocimiento. Cuando hablamos de una *persona conocedora* nos referimos a alguien con una comprensión total, informada y confiable acerca de un tema, alguien educado e inteligente.

Siguiendo con esa línea, exponemos el conocimiento como la facultad que permite entender e interpretar la realidad y los mecanismos que rigen su comportamiento. Su posición proporciona la capacidad de decidir y actuar correctamente, incluso en situaciones no previstas

De esta definición se desprende que el conocimiento no es algo simple ni ordenado, existe dentro de las personas y forma parte de la complejidad e imprevisibilidad humana. Aunque tradicionalmente se piensa en activos definibles y "concretos", los activos del conocimiento son mucho más difíciles de concretar o definir.

Dicho de otra forma, en nuestra opinión podemos definir el conocimiento como:

"Un cúmulo a través del cual una organización genera información a partir de datos internos y externos, la analiza para tomar decisiones y adquiere conocimiento gracias a la experiencia acumulada".

Por lo tanto, el conocimiento es información en contexto, junto con una comprensión de como utilizarla.

Conocimiento = Información en contexto + Comprensión [47](experiencia)

Después de lo anterior opinamos también que el conocimiento se adquiere a través de la experiencia acumulada, a partir de la gestión de cierta información que se ha obtenido por medio de unos datos.

Nancy M. Dixon en su obra *El Conocimiento Común* ofrece las siguientes definiciones:

[47] Joyanes Aguilar, Luis.(1999). **La gestión del conocimiento y el capital intelectual: Estado del arte**. II conferencia anual del KM. IIR España. Madrid. p. 9

"El conocimiento se define como los vínculos significativos que las personas efectúan en sus mentes entre la información y su aplicación a la acción en un ambiente específico".

Igualmente Nixon define, lo que ella denomina, conocimiento común.

"El conocimiento generado a partir de la experiencia de las personas que participan en tareas organizacionales".

Intentando profundizar, aún más, en el concepto de conocimiento nos detenemos en la definición que Georg Von Krogh - Kazuo Ichijo y Ikujiro Nonaka aportan en su obra *Facilitar la creación de conocimiento,* donde exponen el razonamiento siguiente:

"Si se preguntara a un grupo de científicos del conocimiento qué es éste, probablemente coincidirían en que el conocimiento supone estructuras cognoscitivas que representan una realidad dada. Pero si uno de estos científicos abordara el tema del conocimiento en una conversación de sobremesa con un administrador interesado en el asunto, quizás muy pronto se daría cuenta de que ninguna definición de este término comprende la totalidad de disciplinas, niveles profesionales y organizaciones. Es muy probable que el administrador asociara el conocimiento con nociones y situaciones prácticas específicas. Por ejemplo, un ingeniero programa sus actividades de mantenimiento escuchando atentamente el sonido de un motor y estimando en consecuencia el periodo aproximado de la aparición de un fallo en éste. Tanto el científico como el administrador tienen razón, desde luego. El conocimiento está en el ojo del observador, y se da significado al concepto según se le use."[48]

Por último, exponemos la definición que realiza Santiago Rovira Rodrigo en su última obra "claves y pautas para comprender e implantar la Gestión del Conocimiento", que a nuestra entender, logra una definición muy explícita del propio concepto:

FUNCIÓN QUE DESEMPEÑA	FACULTAD QUE PROPORCIONA
Permite entender la realidad y los mecanismos que rigen su comportamiento.	Decidir y actuar correctamente, incluso en situaciones no previstas.

FUENTE: Rovira Rodrigo, Santiago. (2002). **Claves y pautas para comprender e implantar la Gestión del Conocimiento.** Socintec. Corporación IBV. Fundación de ingenieros de Bilbao. Bilbao. p.78.

Como conclusión de todo lo anteriormente expuesto podemos deducir, primero que el conocimiento no sólo se origina, sino que además

[48] Goerg von Krogh, Kazuo Ichijo y Ikujiro Nonaka. (2000). **Facilitar la creación de conocimiento,** Oxford, México. pp 15,16.

reside en las personas. Después, que el conocimiento está íntimamente ligado con hacer las cosas bien y a la primera. Igualmente hay que tener presente que el conocimiento no sólo reside en la persona como ente individual, sino que también está en los individuos como grupo. Por lo que, en una organización, para su buen funcionamiento, no solamente hay que prestar atención al conocimiento de la persona individual, sino también al grupo de personas que forman equipo y al de la organización en su conjunto.

3.1.3.1. -Componentes clave.

Al conocimiento se le reconocen una serie de componentes clave que son, los elementos que dan ser y lo conforman, estos son:

La experiencia, verdad práctica, criterio, reglas empíricas e intuición y valores y creencias[49].

***Experiencia.**

La experiencia es el conocimiento adquirido por la práctica, por el uso o ejercicio de ella durante mucho tiempo. Desde el punto de vista psicológico o funcional, la experiencia, es el conocimiento por experimentación de los hechos o fenómenos. El conocimiento se va desarrollando cada vez más con el paso del tiempo debido a todo lo que aprendemos de cursos, libros, asesores, reuniones y el contacto diario y cotidiano con las demás personas con las que nos relacionamos.

Experiencia y experto son palabras relacionadas, ambas derivan de un verbo latino que significa *poner a prueba.* Los expertos son personas con profundo conocimiento de un tema, han sido puestos a prueba y entrenados por la experiencia. Cuando las empresas contratan expertos están comprando experiencia.

La experiencia contiene conocimientos puesto que el conocimiento parte de experiencias anteriores

***Verdad práctica.**

La experiencia cambia las ideas sobre lo que debería suceder en conocimiento y lo que realmente sucede. La verdad práctica significa saber

[49] Davenport, Thomas H. Y Prusak, Laurence. (2001). **Conocimiento en acción: cómo las organizaciones manejan lo que saben.** Prentice Hall. Buenos Aires. p. 8.

qué es lo que realmente funciona y qué es lo que no lo hace. Podemos hacer una distinción entre la manera en cómo sucede realmente la estrategia y la manera en que es enseñada en la facultad.

La verdad práctica unida a la capacidad de aprender se convierte en una guía para la acción.

***Criterio.**

De acuerdo al sentido restringido que los filósofos dan al criterio para significar los principios o normas que sigue nuestro entendimiento para distinguir lo verdadero de lo falso, podemos afirmar que el conocimiento implica criterio, a diferencia de los datos y la información.

***Reglas empíricas e intuición.**

Como afirman Davenport y Prusak " El conocimiento opera a través de reglas empíricas: guías flexibles para la acción que se desarrollan por medio del método de prueba y error y por una larga experiencia y observación. Son atajos para soluciones a problemas nuevos que se asemejan a otros resueltos previamente por trabajadores expertos."[50]

El conocimiento influye en el tiempo de respuesta ante un problema o situación nueva. El conocimiento ligado a la experiencia va acumulando "fotografías de sucesos o situaciones vividas" como si fuera un banco de datos, que por comparación, en semejanza o coincidencia, con las nuevas situaciones desconocidas, va obteniendo respuestas a la nueva situación, acumulando una "nueva fotografía", que hará aumentar el conocimiento.

Así pues, el conocimiento lo podemos comparar con el instante que recoge una fotografía, que un segundo después la realidad ya ha cambiado. Ha interectuado con el propio medio ambiente aportando nuevo contenido e información. Pues bien, cuando el conocimiento no evoluciona y no aporta información nueva se convierte en opinión o dogma.

En algunas ocasiones este proceso es tan rápido, que posiblemente no seamos conscientes del mismo y la respuesta se obtiene por intuición. Esto

[50] Davenport, Thomas H. y Prusak, Laurence. (2001). **Conocimiento en acción: cómo las organizaciones manejan lo que saben.** Prentice Hall. Buenos Aires. p. 12.

es lo que el investigador Karl Weick[51] llama " conocimiento experto condensado".

***Valores y creencias.**

Los valores y creencias de las personas tienen un efecto poderoso en el conocimiento, ya que determinan en gran parte lo que la persona ve, absorbe, y concluye de sus observaciones. Personas con distintos valores y creencias "ven " cosas distintas en la misma situación y organizan su conocimiento sobre la base a sus creencias y valores.

Nonaka y Takeuchi afirman que: " el conocimiento, a diferencia de la información, está compuesto por creencias y valores "[52]. El poder del conocimiento para organizar, crear, aprender, seleccionar y evaluar proviene tanto, y posiblemente más, de valores y creencias como de la información y lógica.

3.1.4-Inteligencia *versus* Conocimiento.

Conviene distinguir el "Conocimiento" de otros términos que se pueden confundir ellos, entre los cuales podemos encontrar el término inteligencia.

Según el Diccionario Espasa, la inteligencia "se toma como sinónimo de facultad de conocer, de entendimiento. También, como el mayor grado de penetración y agudeza del entendimiento en algunos individuos, habilidad, destreza, experiencia".

Siguiendo esta línea, podemos decir que la inteligencia se refleja en la capacidad de aprender en un contexto determinado. Llegando a relacionar una situación problemática, su necesidad de solución y la combinación de conocimientos conceptuales y operacionales que llegan a una combinación creativa para solucionar el conflicto.

Podemos determinar que mientras el conocimiento es un cúmulo dinámico de saberes acerca de los conceptos, los instrumentos y operaciones a realizar, la inteligencia es un sistema de recursos integrados de la

[51] Investigador que ha publicado las obras: (1995). **Sensemaking in organizations.** Thousand Oaks. Sage Publications. California. Y, (1985). **Cosmos vs. chaos: sense and nonsense in electronic contexts.** Organizational Dynamics. California.

[52] Nonaka, Ikujiro y Takeuchi, Hirotaka . (1995). **The knowledge creating company.** Oxford University Press. Nueva york. p. 58.

personalidad que se manifiesta para resolver problemas, utilizando, precisamente los conocimientos acumulados.

Es posible que algunas personas tengan muchos conocimientos y no tengan la capacidad de solucionar problemas, ni aún utilizando esos conocimientos.

3.1.5. -Conocimiento organizativo.

La experiencia laboral de las personas, tales como la experiencia comercial que se obtiene tanto por el contacto directo o por la observación de los clientes, es muy valiosa ya que permite analizar y planificar futuras acciones comerciales además de que le permite a la empresa transformarlas en conocimientos estructurados a través del análisis y la retroalimentación. Estas experiencias de las empresas permiten un gran avance para la recogida y creación del conocimiento organizativo.

Pues bien, el conocimiento organizativo es el conocimiento colectivo acumulado por la empresa en relación con sus servicios, productos, procesos, mercados, competencia y clientes. Este queda plasmado en sus productos, servicios y procesos empresariales y éste se almacena, difunde y se reutiliza en el ámbito de toda la organización.

3.1.6. -Dimensiones del conocimiento.

Cómo expone Ikujiro Nonaka[53] en "La empresa creadora de conocimiento", existen dos tipos de conocimiento; el *conocimiento tácito (*habilidades, experiencia, enjuiciamiento e intuición que las personas poseen y que no saben describir fácilmente) y el *conocimiento explícito* (habilidades y hechos que pueden escribirse y ser enseñados a otras personas).

*** Conocimiento tácito (implícito).**

Se entiende como tal el **"**amplio significado y sentido internos (cognoscitivo y afectivo) constituido por la experiencia del sujeto. El conocimiento tácito, es mucho mayor, más flexible e interactivo. Esto determina que la persona, cuando es objeto de una adecuada gestión de la

[53] Nonaka, Ikujiro . (1998). **Gestión del conocimiento.** Harvard Busisness Review. Deusto. Bilbao. pp. 23,34.

comunicación, produce, interactivamente, una información cuantitativa y cualitativamente superior a sus productos documentales[54]".

El conocimiento tácito es un conocimiento que no se ha exteriorizado. Esto puede ser por varias razones. Toda persona que tiene el conocimiento no conoce cómo transmitirlo adecuadamente, o no puede ser posible transferirlo totalmente. A veces, las personas no conocen cómo hacer algo, y puede ser necesario encontrar un medio de externalizar el conocimiento tácito a fin de hacerlo explícito.

El conocimiento tácito es difícil de codificar y extraer, como la intuición y las perspectivas que resultan de la experiencia, por ejemplo: los modelos mentales, las habilidades, las creencias, las percepciones, los valores o el "*saber hacer"*; por eso, el pasar del conocimiento tácito al explícito, es en realidad un proceso en el que expresamos nuestra propia visión del mundo (lo que es o lo que debería ser).

*** Conocimiento explícito**

El conocimiento explícito es el conocimiento que una persona es capaz de poner a disposición de otra bien sea de forma hablada o escrita. Aunque es preferible codificarlo, es decir escribirlo. Este conocimiento es fácil de desglosar, identificar, capturar, codificar y usar. Incluye especificaciones escritas de procesos en manuales u otros documentos. Cómo ensamblar un mueble, o cómo instalar un mecanismo eléctrico, son ejemplos de conocimiento que se han hecho explícitos y codificados.

De las definiciones anteriores se desprende la importancia que tiene en las organizaciones la captura y tratamiento del conocimiento implícito para explicarlo y convertirlo en conocimiento organizativo al servicio de la creación de valor. Este será el reto principal que aporta la gestión del conocimiento como se verá en el epígrafe 3.1.7.

***Modalidades de conocimiento tácito.**

La comprensión de las distintas modalidades de conocimiento nos ayudará a aproximar y a integrar las diferentes perspectivas de la información relativa a un mismo producto o servicio.

[54] Prof. Adrian Núñez Paula Israel(2001). **Aproximación Metodólogica para Introducir la Gestión del Conocimiento.** Universidad de La Habana. Artículos de GEST-CON. htpp:\\www.rediris.es.

En este sentido identificamos tres modalidades de conocimiento tácito[55]:

1. -*Saber el qué* (know-what), que se refiere al conocimiento de los hechos.
2. -*Saber el cómo* (know-how), que se refiere al conocimiento de los procedimientos.
3. -*Saber el por qué* (know-why), se refiere al conocimiento axiomático. Se construye sobre los dos primeros y conduce a una intuición perfectamente formada, por ejemplo, la perspicacia de un experimento directivo de investigación que sabe qué proyectos son los que debe apoyar.

Luis Joyanes habla de un cuarto nivel que sería *el preocuparse por qué,* refiriéndose a la actividad auto-motivada que conduce a los grupos creativos a comportarse mejor que otros grupos con más recursos tanto físicos como financieros. Derivándose este nivel la propia cultura de la empresa al contrario que los tres primeros que pueden existir en las bases de datos o tecnologías funcionales de la organización.

3.1.7. - Gestión del conocimiento.

La gestión del conocimiento se define como "el conjunto de procesos, estructuras organizacionales, aplicaciones y tecnologías mediante las cuales una empresa consciente y comprensivamente, recolecta, ordena, analiza, comparte y difunde su conocimiento entre el mayor número posible de empleados para aprovecharlo en beneficio de su organización"[56].

Dicho de otra forma, la Gestión del Conocimiento es la capacidad y los procesos que adopta la empresa para aprovechar los conocimientos de sus empleados e incorporarlos a su capital intelectual empleándolos así como base de la ventaja competitiva.

El sueco Karl Erik Sveiby, autor de títulos como *El Capital Intelectual: la nueva riqueza de las empresas*, entre otros, que en abril de 2001, dictó una conferencia a los alumnos de la escuela de negocios de Esade, define la gestión del conocimiento como " la capacidad de crear

[55] Kuan-Tsae Huang, Yang W. Lee y Richard Y. Wand (2000). **Calidad de la información y gestión del conocimiento.** AENOR. Madrid. pp 126-127

[56] Fernandez, Alex .(1999). **La administración del conocimiento.** Actualidad Económica. Madrid. nº Mayo del 1999.

valor a partir de los activos intangibles de la empresa"[57], donde expone el ejemplo de un coche. Cualquier modelo/marca sirve para llevar a su dueño a su casa, pero "existe una gran diferencia si conduce un Seat o un Mercedes". Pues la diferencia entre uno y otro es el valor intangible de cada vehículo.

La tendencia durante años era transformar el conocimiento tácito en conocimiento explícito. Guardar los conocimientos de las personas en bases de datos para que pudiera ser consultado por los demás miembros de la organización. Pero ahora, esta tendencia está cambiando y concentra los esfuerzos en establecer vínculos entre los individuos, para crear redes de personas (como grupos informales sin relación jerárquica entre sus miembros, foros, espacios comunes de trabajo, sistemas de recompensa al trabajo en equipo, carpetas públicas, etc.) que colaboran y comparten conocimientos entre ellas con el objetivo de elaborar proyectos comunes que propician que la información y el conocimiento dentro de la empresa debe ser global, compartido por todos sus miembros.

Si asumimos que las personas, son los verdaderos depositarios y gestores de la fuente fundamental de la ventaja competitiva, el conocimiento, se deben buscar sus capacidades y experiencias, con los siguientes objetivos[58]:

**Utilizar el empleado como motor de la innovación, que la fuente principal sea interna.*
**Crear en la organización una cultura de mejora y aprendizaje continuos.*
**Medir y compartir el efecto de cada uno de los empleados en la organización.*
**Transformar el conocimiento del personal en competencias corporativas y ventajas competitivas.*
**Relacionar directamente la motivación del personal con los objetivos y los éxitos corporativos.*
**Capitalizar el conocimiento creado, y lograr un entorno en la inversión en formación del personal y en el* conocimiento *de nuestros clientes y competidores.*
**Buscar nuevas estrategias de experimentación y solución a los problemas.*
**Aprender más rápidamente y sacar mejor provecho de nuestra experiencia.*
**Transferir de la forma más rápida y efectiva del conocimiento adquirido en la organización para que la información no pierda su valor.*

[57] Artículo .(2001).**El conocimiento como activo.** El País. Madrid. nº 08/04/2001.
[58] Fernandez, Alex .(1999).**La Administración del Conocimiento.** Actualidad Económica. Madrid. nº Mayo 1999.

La explotación del conocimiento no sólo consiste en implantar una serie de bases de conocimiento y la infraestructura tecnológica necesaria sino que, como veremos en un epígrafe posterior, es necesario un "cambio cultural" dentro de la organización además de los necesarios cambios tecnológicos, de procesos, contenidos, relaciones...; en definitiva, es necesario un cambio de estrategia.

3.2.- Generación del conocimiento: fuentes y procesos.

La gestión del conocimiento implica maximizar el conocimiento de la empresa, y para cumplir este objetivo, el proyecto deberá identificar y mejorar los diversos elementos de conocimiento en la misma (las fuentes del conocimiento).

3.2.1. - Fuentes del conocimiento y procedimientos de recogida.

"El conocimiento se oculta en la mente de las personas y en los procesos de la empresa: su localización e incorporación en las fuentes del conocimiento de la empresa supone el primer obstáculo"[59].

La gestión del conocimiento transforma la experiencia y la información en resultados. Según fuentes de British Petroleum[60], el conocimiento no es costoso ni difícil de reproducir; lo difícil es su recopilación. Es decir, lo difícil es identificar las fuentes del conocimiento para poder integrarlo en un sistema de gestión del conocimiento.

En la mayoría de los casos, mucha de la información necesaria para poner en marcha un proyecto de gestión de conocimiento ya existe dentro de la empresa, por lo que se deberá prestar especial atención al personal, el equipo, las bases de datos y los programas de gestión de la propia empresa. sin olvidarse de los aspectos externos de la empresa de donde también se podrá obtener valiosa información.

---

[59] Honeycutt, Jerry .(2001). **Así es la gestión del conocimiento.** McGraw-Hill. Microsoft. p. 3.

[60] British Petroleum es una de las empresas pioneras en la implantación de un sistema de gestión del conocimiento. Honeycutt, Jerry. (2001). **Así es la gestión del conocimiento.** Mcgraw-Hill. Microsoft. p. xxiii.

La Gestión del Conocimiento. Lecciones prácticas de una empresa lider. Chris Collison, Geoff Parcell. (2003). Paidos. Texto donde los autores comparten sus experiencias en British Petroleum, una de las empresas líderes en este tipo de estrategias. Este libro explica exactamente cómo poner la teoría en práctica, compartiendo las herramientas utilizadas por dos de los mejores expertos en la gestión del conocimiento, así como su experiencia y las conclusiones a las que han llegado.

La información, en las fuentes internas, estará en el personal, departamento de I+D, departamento de marketing, personal con cualidades específicas, ordenador central o las bases de datos que en muchas ocasiones no están interconectadas entre sí.

Las fuentes externas también arrojan información a la empresa que debe recogerla para incorporarla a su sistema de gestión del conocimiento, y estará en ferias, congresos, reuniones con colegas, cursos de formación, expertos independientes, en la cooperación con clientes, consultoras, otras empresas, universidad, literatura técnica o científica, literatura comercial, legislación, regulación, normas, foros electrónicos, portales, web, competidores del mundo, etc.

Existen distintas formas de recoger la información ya sea interna como la externa, siendo las más importantes:

Para el conocimiento explícito

* Encuestas y entrevistas

* Vigilancia tecnológica (Bases de datos de empresa, de patentes, mapas tecnológicos, etc.)

* Espionaje

* Bases de datos

Una vez que se ha identificado y recogido la información será necesario su codificación para poner el conocimiento institucional al alcance de quienes lo necesiten.

Para el conocimiento tácito

El conocimiento tácito no es posible codificarlo eficazmente, al menos por escrito; como afirma Davenport y Prusak, "un documento no puede capturar el conocimiento, la habilidad, la experiencia, el entendimiento, la pasión, etc."[61]

[61] Davenport y Prusak, (2001), **Conocimiento en acción: cómo las organizaciones manejan lo que saben.** Prentice Hall. Buenos Aires. p. 82.

Por lo tanto, el proceso de codificación del conocimiento tácito se limita a encontrar a una persona que tenga el conocimiento, y alentarla para que interactúe con quien está buscando la información.

3.2.2. - Fuentes y procesos de creación del conocimiento en la empresa.

Convertir el conocimiento tácito en explícito significa encontrar la forma de expresar lo inexpresado.

El conocimiento puede generarse de varios maneras de entre las que se pueden destacar las siguientes:

*Utilizando el conjunto de simbolismos y lenguaje figurativo: Por ejemplo, la metáfora, la analogía o definiendo un modelo real.

*Experiencia en el trabajo.

*Incorporando personal especializado.

*Coaching[62].

*Mentoring[63].

*Recibiendo formación y educación.

*Resolviendo problemas.

*Interactuando con agentes externos.

[62] El Coaching es "una tarea de dirección que consiste en ayudar permanentemente a los subordinados a desarrollar sus capacidades por métodos participativos, y aprovechar las posibilidades formativas del propio trabajo". Cantera Herrero, Javier . (1999). **Cómo adquirir, mantener y compartir el conocimiento.** II Conferencia anual sobre KM. IIR España. p. 9.

[63] El Mentoring " es el arte de ayudar a otro a aprender". El proceso procede de momentos inmemoriables pero con aplicación de sentido común. La figura del mentor en la cultura griega (MENTOR fue el instructor elegido por ULISES por su experiencia, y no por su saber académico, para TELEMACO), pasando por la figura del maestro y el aprendíz en los oficios de la Edad Media hasta el tutor como figura en la pedagogía actual.
El mentor desempeña cuatro funciones dentro de la gestión del conocimiento, que son: Estimular, desarrollar, adquirir y organizar el conocimiento.
Estas cuatro funciones se pueden intercalar e interrelacionar entre sí para poder visualizar completamente la misión del mentor, llegando a jugar los siguinetes roles:
El mentor-introductor; El mentor-divulgador; El mentor-organizador y el mentor-desarrollador.
Cantera Herrero, Javier. (1999). **Cómo adquirir, mantener y compartir el conocimiento.** II Conferencia anual sobre KM. IIR España pp. 2,3,12.

*Tormenta de ideas.

*Conversaciones [in]formales.

*Impartiendo formación.

*Intuición.

*La tecnología, creando las plataformas e infraestructuras necesarias: Intranets, extranets, comunidades virtuales, etc.

3.2.2.1. - Transformación de conocimiento tácito a explícito.

CUADRO Nº 7: DEL CONOCIMIENTO TÁCITO AL EXPLÍCITO

Tácito	⇒ ⇒⇒⇒⇒⇒⇒⇒⇒⇒	**Explícito**
	Por enseñanza	
	Por análisis	
	Por mentor	
	Por repetición	
	Poner por escrito	

FUENTE: Joyanes Aguilar Luis, (1999), **La gestión del conocimiento y el capital intelectual: El estado del arte,** II conferencia anual sobre KM, organizado por IIR España, Madrid, p, 20.

El conocimiento se crea a través de un proceso de interacción continua entre el conocimiento tácito y explícito, que Nonaka y sus seguidores llaman SECI[64] :

1. - *Socialización* (de tácito a tácito). A veces una persona comparte su conocimiento tácito directamente con otra. Por ejemplo, si un ayudante de restauración hace el aprendizaje con el jefe de cocina de un gran restaurante, adquiere sus conocimientos tácitos mediante la observación, la imitación y la práctica. Esos conocimientos llegan a formar parte de su propia base de conocimiento tácito. O sea, el ayudante asimila. Pero, como ese conocimiento nunca se hace explícito, no puede ser fácilmente aprovechable por la empresa en su conjunto.

Este conocimiento tácito transmitido es el llamado *conocimiento simpático* (ver T2 el gráfico de la figura nº 3).

[64] Nombre que corresponde a las cuatro iniciales de los modos de convertir el conocimiento: Socialización, Externalización, Combinación e Internalización.

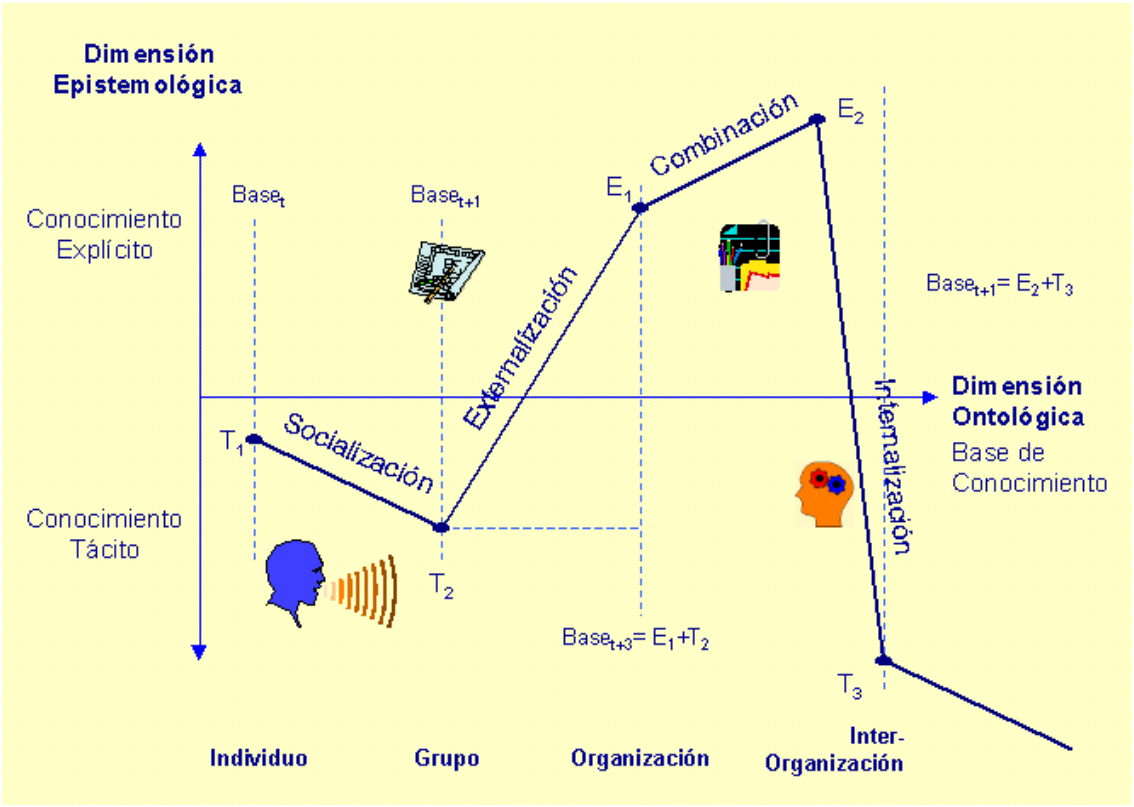
2. -*Externalización* (de tácito a explícito): Cuando el ayudante de cocina es capaz de expresar formalmente los fundamentos de su conocimiento tácito acerca de la elaboración de "una receta", lo convierte en conocimiento explícito. Por lo tanto, es el proceso de creación de conocimiento tácito en conceptos explícitos. Las técnicas deductivas e inductivas pueden ser apropiadas para este proceso. El resultado es el *conocimiento conceptual* (ver E1 en figura nº 3), que es la explicitación del conocimiento tácito.

3. -*Combinación* (de explícito a explícito): Es un proceso que sintetiza conceptos explícitos en una base de conocimiento. Por ejemplo, cuando el directivo de una empresa recoge información de los distintos departamentos y elabora un informe financiero, ese informe es un conocimiento nuevo ya que sintetiza una información recibida de varias fuentes distintas. Esta combinación no amplía la base de conocimiento existente en la empresa. Es el llamado *conocimiento sistémico* (ver E2 en figura nº 3), que podríamos como conocimiento conceptual integrado.

4. -*Internalización* (de explícito a tácito): A medida que el nuevo conocimiento explícito se extiende por toda la empresa, otros empleados empiezan a interiorizarlo, es decir, lo utilizan para ampliar, extender y modificar su propio conocimiento tácito.

Es un proceso de depuración de conocimiento explícito en tácito. Éste es un proceso de abstracción mental. Cuando este conocimiento explícito se internaliza como *conocimiento operacional* (ver T3 en figura nº 3), se completa un ciclo en la espiral de conocimiento, con lo que se genera un nuevo conocimiento.

FIGURA Nº 3: ESPIRAL DE CREACIÓN DE CONOCIMIENTO DE NONAKA Y TAKEUCHI



Espiral de creación de conocimiento de Nonaka y Takeuchi

FUENTE: Arteche, Gabriel y Rozas, Wolfram. (1999). **Conocimiento estratégico: crear valor con la gestión del conocimiento.** Harvard Business Review. nº 91. Julio/Agosto

En la misma línea se pronuncia Goñi Zabala respecto al proceso cíclico que sirve de generación del conocimiento. Según este autor, el conocimiento sigue un proceso cíclico de continua alimentación convirtiéndose en un devenir continuo de adquisición, formalización y explotación del mismo. Este desarrollo hacia la aplicación constante del conocimiento se define como *rotación del conocimiento*[65]. Esta rotación produce seis procesos que están relacionados con el aumento de los conocimientos de los tres agentes que albergan conocimientos, que son:

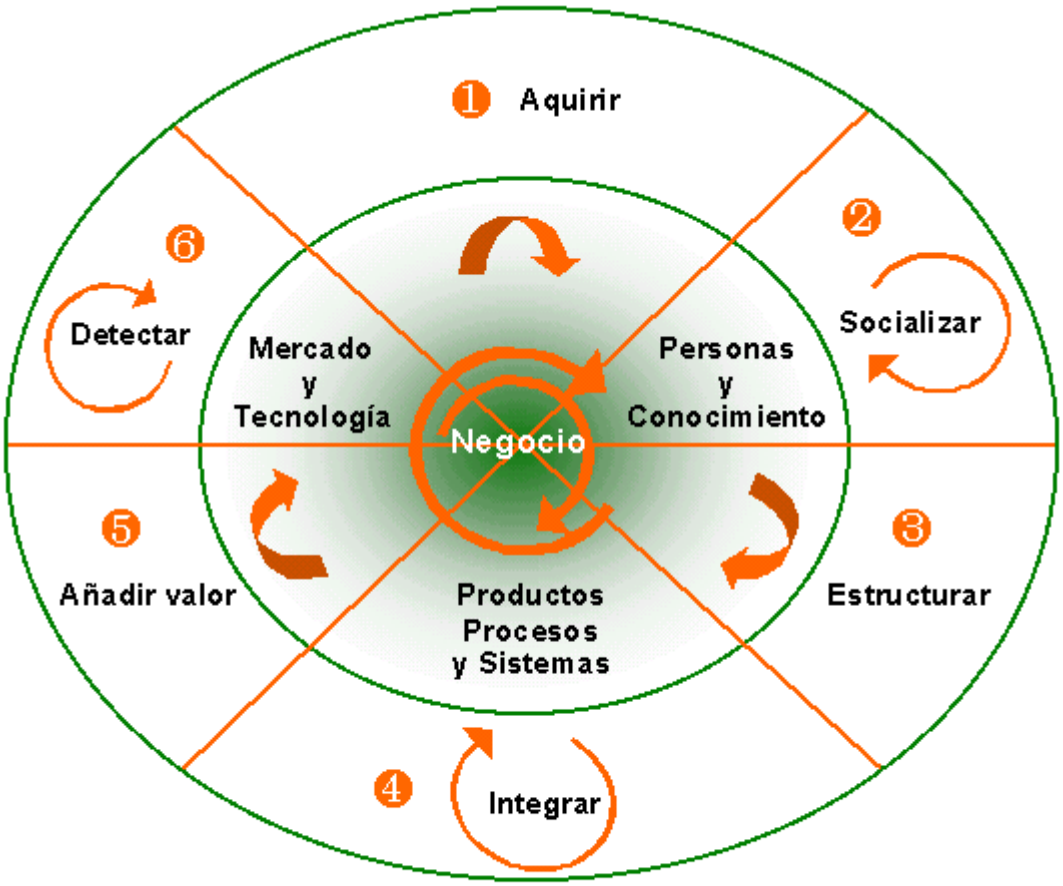
**Las personas:* Que contienen lo que hemos llamado conocimiento tácito.

**Los productos, procesos y sistemas:* Que contienen los llamados conocimientos explícitos.

[65] Goñi Zabala, Juan J. (2000). **Modelo dinámico de gestión del conocimiento: la rotación del conocimiento.** Ibermática. www.gestiónde lconocimiento.com/documentos2/jjgoni/dinamico.htm

**El entorno y el mercado:* Aportan conocimiento sobre nuevas tecnologías y sobre las demandas que se van a producir.

FIGURA Nº 4: LA ROTACIÓN DEL CONOCIMIENTO. SUS SEIS PROCESOS



La rotación del conocimiento. Sus Seis procesos

FUENTE: Goñi, J.J. **Modelo dinámico de gestión del conocimiento**. www.gestiondelconocimiento/documentos2/jjgoni/dinamico.htm.

Los procesos de rotación son los siguientes:

1. -*Adquirir conocimiento del entorno:* A través de la tecnología, la formación, el estudio del mercado, de los clientes, de los procesos de selección de personal, compra de compañías de base tecnológica, se desarrollan labores activas de adquisición de conocimiento.
2. -*Socializar el conocimiento:* El conocimiento tácito debe hacerse explícito.
3. -*Estructurar el conocimiento:* Cristalizar el conocimiento en sistemas, productos o procesos, a través de las tecnologías más adecuadas en cada momento, poniéndolo a disposición de todos.

4. -*Integrar el conocimiento:* Cuando combinamos sistemas o transferimos conocimiento entre dos áreas de la empresa a través delas tecnologías de la información, estamos ejerciendo un papel multiplicador de la eficacia.

5. -*Añadir valor:* El conocimiento debe volver al entorno y en concreto al mercado, suficientemente elaborado, como para que represente un bien, de valor superior al coste de adquisición y transformación.

6. -*Detectar las oportunidades que da el conocimiento:* Por medio de un buen conocimiento del entorno podremos actuar y decidir qué tipo de conocimiento es crítico para ser incorporados a la empresa.

El objetivo es desarrollar practicas de gestión que hagan *rotar* rápidamente el conocimiento, que permita aumentar cada tipo de conocimiento o hacerlo pasar al estadío siguiente. Esto nos debe permitir gestionar su medición y establecer objetivos específicos.

Lo importante es generar e impulsar constantemente el movimiento de rotación, con el objetivo de dar vueltas y más vueltas a la rueda del conocimiento. Todo este proceso se ha de generar para desarrollar el máximo conocimiento útil para la estrategia empresarial.

3.2.3. - La cadena flujo del conocimiento.

El conocimiento no siempre se encuentra en el sitio, momento y formato adecuados. Para garantizar que esté disponible en el punto de decisión, se debe establecer un flujo de conocimiento que lo difunda para el posterior empleo por la organización.

El flujo de conocimiento es una cadena de cuatro procesos que unen la base de conocimiento con la creación de valor de la organización.

Una adecuada combinación de estos procesos reforzará el empleo de la base de conocimiento y fomentará su amplia ación.

Los cuatro procesos de la citada cadena, son[66] :

1. - El proceso de *creación del conocimiento* cuya misión es la de descubrir, inventar, desarrollar, renovar o justificar el mismo.

[66]Arteche, Gabriel y Rozas, Wolfram. (1999). **Conocimiento estratégico: crear valor con la gestión del conocimiento.** Harvard Business Review. nº 91 Julio/Agosto .

2. - La *recolección* cuyo cometido está en la obtención, estudio, verificación, aprobación, clasificación, protección, o eliminación del conocimiento.

3. - La *distribución* bajo suya supervisión está la publicación, empaquetado, control, protección y transferencia del conocimiento.

4. - El *uso del conocimiento* que tendrá bajo su supervisión el aprendizaje y la innovación continua.

Estos son los métodos que determinan el proceso que compone el flujo de conocimiento y que más adelante vamos a ver cómo se pueden implantar en la empresa.

3.2.4. - Métodos de creación del conocimiento.

Veamos cómo se puede descubrir el conocimiento que existe en una organización a través de la utilización de una serie de modelos, como los métodos deductivos, los inductivos y el método evolutivo, síntesis de los anteriores, que representan unos determinados escenarios que nos ayuden a descubrir y aumentar el conocimiento estratégico.

*** Métodos deductivos.**

Como métodos deductivos existen las técnicas de análisis multidimensional OLAP (*Online Analytical Processing)* o las técnicas de visualización multidimensional. Estas técnicas tecnológicas permiten la contrastación de conjeturas, basadas en premisas que conformarán un determinado conocimiento explícito.

Conforme el analista aplica su conocimiento tácito en una búsqueda deductiva, irá acotando una determinada problemática por medio de "cortes" o secciones en el conjunto de soluciones, hasta delimitar la solución de un problema particular.

El conocimiento tácito limitado que posee el analista y la gran cantidad de posibilidades que pueden existir, son las limitaciones que tiene este método.

Con las técnicas OLAP el analista puede construir de forma autónoma análisis *ad hoc* (o no predefinido) con relaciones multidimensionales de los indicadores de rendimiento definidos por su empresa.

El análisis multidimensional se basa en el estudio de indicadores de rendimiento, representados en una estructura multidimensional donde reside el modelo de negocio.

Este tipo de análisis nos permite por ejemplo, obtener información de una serie temporal de las ventas de un producto en particular u obtener el número de unidades de una serie de productos en una serie de ciudades y durante un cierto intervalo de tiempo. O bien, analizar la evolución de ventas en una serie de ciudades para pasar a la evolución de ventas de una gama de productos en una de las ciudades anteriores.

Otras técnicas deductivas son las de visualización multidimensional. En estas pruebas, la visualización avanzada de datos persigue mejorar la comprensión de los modelos de análisis de datos. Crea representaciones de grandes cantidades de datos que el analista estudia, con lo que se produce una explicitación del conocimiento tácito que contienen. Esta técnica agiliza la transferencia de conocimiento y es un excelente vehículo para confirmar una determinada conjetura. Sus valores son la comprensión y la confianza La comprensión conforta al analista, ya que entiende lo que ha descubierto en su contexto, lo cual fortalece su confianza en el modelo o conjetura.

La visualización se fundamenta en que el empleo del sentido de la vista ayuda notablemente a la comprensión de grandes volúmenes de información. Las técnicas de visualización consiguen este objetivo por medio de metáforas visuales como gráficos de árbol, gráficos de plasma, cartografía, etc.

La visualización facilita la localización de relaciones no intuitivas entre las variables de un análisis, para identificar irregularidades, tendencias, evoluciones, aceleraciones, etc.

Otra ventaja inherente a la visualización es su poder explicativo: cuando se toman decisiones y se ejecutan acciones como consecuencia del análisis, la visualización suministra un entorno en el que juzgar los resultados por comparación directa. Por tanto, este método nos permitirá contrastar determinadas hipótesis acerca del rendimiento de la empresa.

***Métodos inductivos.**

Estos métodos generan conocimiento aplicando técnicas estadísticas como las de data mining. Estas técnicas, como se verá más adelante, permiten generación de conjeturas, gracias a la generación de “leyes generales” derivadas del estudio de una enorme cantidad de observaciones.

Estas generalizaciones intentarán capturar un determinado conocimiento tácito no registrado en la base de conocimiento como conocimiento explícito.

"Las leyes y las teorías que constituyen el conocimiento científico se derivan por inducción a partir de una base de hechos suministrada por la observación y la experimentación. Una vez que se cuenta con este conocimiento general, se puede recurrir a él para hacer predicciones y ofrecer explicaciones"[67] .

Los razonamientos que vienen de un gran número de observaciones de hechos específicos y van a una conclusión general, se llaman razonamientos *inductivos*, para distinguirlos de los razonamientos lógicos, *deductivos.*

La inducción es un buen medio para obtener explicaciones objetivas de las causas que provocan ciertos eventos, aunque no podemos tener la certeza absoluta de la realidad de un problema.

Los métodos inductivos son todos aquellos que emplean técnicas de inferencia para especificar un modelo, validar su precisión y obtener estimaciones de futuro.

El método inductivo, cuando existe una gran cantidad de posibilidades a estudiar, comienza su exploración a nivel micro con el objetivo de detectar señales que anteriormente no se había detectado, de un determinado conocimiento tácito.

En el *data mining* existe una abundancia de técnicas inductivas cuyo punto en común es la necesidad de observaciones en grandes cantidades, para así poder reducir el error de los modelos que generan.

Las técnicas estadísticas que generan los modelos necesarios son: las técnicas de regresión, análisis de series temporales, análisis bayesiano, análisis factorial, etc.

Por otro lado, están las redes neuronales que son modelos de regresión no lineales (modelos matemáticos complejos) basados en el principio de aprendizaje humano. El modelo avanza según la representación repetitiva de los datos. Son muy precisas ajustando el modelo, pero son opacas en cuanto a la interpretación del modelo que generan. Lo mismo que

[67] Chalmers, Alan F. (2000). **¿Qué es esa cosa llamada ciencia?.** Siglo XXI. Madrid. pp.50,51.

las técnicas estadísticas, las redes neuronales especifican modelos de comportamiento que permiten averiguar la representatividad de una variable en la respuesta u obtener predicciones sobre el comportamiento de la respuesta.

Otra técnica son los árboles de decisión que se basan en la Teoría de la Decisión. Su objetivo es identificar segmentaciones en los datos que no se deben al azar. Son precisos y de interpretación sencilla y transparente.

El análisis cluster o de definición de grupos homogéneos, identifica agrupaciones de datos intentando que las diferencias de los elementos de un grupo con respecto a los elementos de otro sean máximas, y mínimas las diferencias entre miembros del mismo grupo.

Las reglas de asociación es la técnica más empleada para solucionar el problema de la *cesta de la compra* (market basket analysis). Con esta técnica podemos determinar cual es la probabilidad (condicional) de compra de un producto, dado que se ha comprado otro u otros. Permiten la definición de modelos dinámicos de sendas de comportamiento.

La técnica de data mining más famosa son los algoritmos genéticos. Se basan en la idea darwiniana de la supervivencia del mejor adaptado. Por medio de los operadores genéticos (selección, cruce y mutación), optimizan funciones objetivo de forma muy eficiente.

*** Método evolutivo.**

Igualmente se genera conocimiento con la acción sinérgica de los métodos evolutivo e inductivo, mediante la implantación de un entorno de gestión de conocimiento.

El entorno empleará una aproximación evolutiva de la generación de conocimiento, que se irá ajustando[68] cada vez mejor, mediante la aplicación un método basado en el ensayo y error.

Este método evolutivo empleará una capa inductiva para generar conjeturas que serán aceptadas o rechazadas por dicha capa. Es un método que intentará llevar una teoría a la práctica. Aquí se generará un círculo de generación/contrastación de hipótesis, que tras un proceso de retroalimentación continuo, ampliará el conocimiento.

[68] Ajustar un modelo es sintonizarlo con la realidad que pretende reproducir.

Este método se define como una sucesión de procesos de análisis que ayudan a formular y contrastar conjeturas que, una vez verificadas y confirmadas, enriquecen la base del conocimiento. Un ejemplo claro de aplicación de este método es en el caso concreto del problema del abandono de clientes: el *churn,* donde se hace necesario la identificación de segmentos para poder actuar sobre ellos. Para crear esta segmentación se recurre al método inductivo, empleando el análisis cluster. Este análisis vinculará cada cliente a un segmento determinado, junto a otros clientes similares.

Una nueva vuelta al proceso, pasando primero por el método deductivo, visualizando la segmentación de los grupos generados por la segmentación, puede ayudar a redefinir nuevamente los segmentos seleccionando aquellos que son más representativos de los clientes rentables.

El proceso concluirá con un aumento de la base de conocimiento, que probablemente originará nuevos problemas de negocio.

Capítulo 4. Implantación de un sistema de gestión del conocimiento.

Para la implantación de un sistema de gestión del conocimiento en una organización es necesario tener presente una serie de puntos, además de la metodología a aplicar.

4.1. -Pasos de la creación del conocimiento.

Como indican Von Krogh, Ichijo y Nonaka[69] la facilitación del conocimiento implica no sólo actividades que ocurren en el contexto de la propia organización, sino que también los clientes, proveedores y otros socios pueden participar en el proceso. Podemos decir que tanto las actividades deliberadas, que los gerentes planean y conciben a conciencia en su actividad diaria, como las actividades emergentes, que son los imprevistos que surgen inesperadamente de acciones inintencionadas, o el descubrimiento repentino de una actividad en particular, también promueven la creación del conocimiento.

Como ya se ha dicho anteriormente, según estos autores la creación del conocimiento se debe concebir de forma circular, siendo su propósito aumentar a su vez el potencial de creación de conocimiento de la empresa.

Los cinco factores que constituyen el círculo que facilitan el conocimiento son:

1. - Inculcar una visión del conocimiento.

2. - Conducción de conversaciones.

3. - Movilización de activistas de conversaciones.

4. - Creación del concepto adecuado.

5. - Globalización del conocimiento local.

En el cuadro nº 8 se puede observar que el segundo factor, conducción de conversaciones, ejerce una influencia primordial sobre los cinco pasos de creación del conocimiento. Es fundamental el conocimiento

[69] Georg Von Krogh, Kazuo Ichijo, Ikujiro Nonaka (2001). **Facilitar la creación del conocimiento.** Oxford. Mexico. pp. 13,14,15,86,290.

de éstos, los cuales dan comienzo con la reunión de los miembros del equipo para compartir su conocimiento tácito sobre un grupo de productos determinado y que puede arrojar ideas sobre conocimiento de clientes, nuevas tecnologías o las habilidades personales necesarias para la ejecución de determinadas tareas y que equivale a compartir representaciones completas. O sea, si un miembro del equipo mostrara una cierta lentitud en la realización de una representación, otros miembros proveerían suficiente información para todos compartir una misma realidad.

La siguiente etapa sería la creación de un concepto común como la funcionalidad del producto, algún algoritmo, etc. con el objeto de facilitar compartir el conocimiento tácito de cada uno. Pasando a continuación a justificar el concepto a través de estudios de mercado, de tendencias, grupos focalizados de clientes, etc. A continuación del análisis se procede a la creación de un prototipo del producto desarrollado a partir del concepto aprobado. Y por último el equipo deberá asumir compartir su conocimiento con toda la organización, incluidos los de mercadotecnia, ventas, los cuales pueden ofrecer una retroalimentación sobre el nuevo producto.

Como podemos deducir, el segundo factor, conducción de conversaciones, se muestra como un indicador clave. Toda vez que la creación del conocimiento se debe desarrollar en una atmósfera de primordial interés en la que los miembros de la empresa se muestren a favor a aplicar las ideas desarrolladas por otros. Las buenas relaciones eliminan la desconfianza y el temor, y llaman a conversaciones eficaces que a su vez alientan la creatividad, estimulan el compartir el conocimiento tácito, así como la creación y justificación de conceptos.

Inculcar una visión de concepto es un factor que influye mucho en la fase de justificación de conceptos, ya que en la fase de selección de conceptos permite a la empresa cumplir su visión del conocimiento. Igualmente inculcar una visión también inculcará a la mejor utilización de éste y ayudará la trasferencia del conocimiento.

CUADRO Nº 8: MATRIZ DE FACILITACIÓN DEL CONOCIMIENTO

Factores facilitadores del conocimiento	*Compartición de conocimiento tácito*	*Creación de un concepto*	*Justificación de un concepto*	*Elaboración de un prototipo*	*Internivelación del conocimiento*
Inculcar una visión		♣	♣ ♣	♣	♣ ♣
Conducción de conversaciones	♣ ♣	♣ ♣	♣ ♣	♣ ♣	♣ ♣
Movilización de activistas		♣	♣	♣	♣ ♣
Creación del contexto creado	♣	♣	♣ ♣	♣	♣ ♣
Globalización del conocimiento local					♣ ♣

FUENTE*:* Goerg Von Krogh, Kazno Ichijo, Ikujiro Nonaka (2001). **Facilitar la creación del conocimiento.** Oxford.Mexico. p 12.

El tercer factor, movilización de activistas del conocimiento, puede detectar posibles redundancias o sinergias, en el conocimiento explicitado creado, y contribuir a que cada "microcomunidad de conocimiento[70]" ajuste de mejor manera su labor a la visión general.

En cuanto al cuarto factor facilitador, creación del contexto adecuado, tiene que ver con las estructuras de organización que fomentan la existencia de relaciones sólidas y una colaboración eficaz. Dicho de otra forma, los organigramas tradicionales, caracterizados por la rigidez de sus jerarquías y la integración vertical, ya no son aptos en un mundo donde las relaciones son cada vez más complejas y el ambiente competitivo está continuamente en movimiento. La creación del contexto adecuado influye en los cinco pasos de la creación de conocimiento, principalmente en la justificación de conceptos y en la internivelación del conocimiento.

[70] Von Krogh, Nonaka e Ichijo, definen este término en su obra **Facilitar la creación del conocimiento.** Definiendo las *microcomunidades del conocimiento* como la apuesta en común de un grupo comprometido, el inicio de éste en la creación de conocimiento. Son grupos de reducido número: de cinco a siete personas, que desarrollan fuertemente la coherencia interna mediante el realce de los beneficios de pertenecer a ella: placer, satisfacción o retribuciones futuras. Estas microcomunidades se caracterizan por la interacción frente a frente de sus miembros que terminan por saber más acerca de su personalidad, campos de interés y posibles propósitos de unos y otros.
Las microcomunidades de conocimiento las podría formar desde fuera un jefe de departamento, ingeniero responsable de desarrollo de producto, etc, de modo que la comunidad opera en forma de equipo. También puede ser el resultado de la autoorganización. Los miembros de estas microcumunidades pueden ser ingenieros, abogados, científicos, personal de primera fila, ejecutivos de ventas, etc. Pueden proceder de los más diversos ramos, áreas funcionales y departamentos; incluso pueden ser clientes, proveedores u otros socios. La diversidad de los miembros beneficia a la unidad entera en la compartición de conocimiento tácito, la creación de conceptos y la justificación de los mismos.
En un principio, el conocimiento es individual. Pero conforme se intensifica la interacción entre sus miembros, se establecen relaciones recíprocas, hablan de temas generales, proclaman reuniones futuras. Los miembros descubren intereses comunes, necesidades individuales y diferentes áreas de pericia. En esta etapa , el conocimiento social es en gran medida explícito, y es posible describirlo fácilmente a los demás.

Finalmente, la globalización del conocimiento local se refiere a la difusión del conocimiento en todos los niveles de la organización. Este factor cobra mayor importancia cuando creación y utilización del conocimiento están separadas en el tiempo.

4.2. -Herramientas informáticas para gestión del conocimiento.-

Dado que la creación de conocimiento es un proceso que está totalmente vinculado a la información que se analiza, uno de los primeros objetivos a la hora del diseño de un programa de gestión de conocimiento es identificar las fuentes de información disponibles e integrarlas en un "silo" común.

Las nuevas tecnologías de la información ponen a disposición de los ordenadores una serie de herramientas basadas en el conocimiento, las cuales permitirán cubrir el ciclo de la gestión del conocimiento: transformación de datos en información, información en conocimiento y finalmente conocimiento en acciones /decisiones.

Las herramientas más interesantes son: Data Warehouse, Metadata, Data Marts, Data Mining, Decisión Support Systems (DSS) con OLAP, Groupware con Lotus Notes, Workflow, Customer Call Center, Videoconferencias y redes Intranet e Internet.

*Data Warehouse.-

Ese gran silo o centro de información corporativo se denomina data warehouse, definiéndose como una colección de bases de datos integradas y con orientación temática, diseñadas para apoyar la toma de decisiones.

Un Data Warehouse es un almacén de datos que recoge información, tanto interna como externa, reorganizando dichos datos y almacenándolos de nuevo en un nuevo almacén, haciéndole accesible desde cualquier ubicación para su explotación.

El proceso que lleva a cabo la creación de conocimiento es el almacenamiento de datos (o **Data Warehousing**), es el proceso que facilita la creación y explotación de un Data Warehouse. El Data Warehousing es un proceso completo que hace real la gestión del conocimiento. Para

lograrlo es necesario la aplicación de una metodología (SAP[71], Meta 4, etc.) y la implantación de una Arquitectura Tecnológica de la Gestión del Conocimiento, por el que se integrarán múltiples fuentes dispares de datos (sistemas transnacionales, fuentes externas, etc.) en una gran base de datos optimizada para su acceso.

El proceso de integración creará un diccionario en el que se especificarán las definiciones de los indicadores de rendimiento y de todas las dimensiones, y el desarrollo de análisis y el modelo predictivo. Este diccionario que nos informa acerca del paradero y evolución de los datos es la **Metadata**. La Metadata es un catálogo de conocimiento corporativo.

Con la ayuda de la Metadata se podrá implantar la arquitectura de un Meta Warehouse. Físicamente un almacén de datos es una base de datos optimizada para análisis multidimensional. Idealmente, se establece una estructura de **Data Marts**. Los Data Marts son almacenes multidimensionales más pequeños. Por ejemplo, se podrían definir en cuanto a funciones (data mart de marketing, etc.) o demarcación geográfica (data mart de zona sur, etc.). Si los data marts comparten las mismas dimensiones de análisis e indicadores de rendimiento, conforman una imagen virtual de un **Data Warehouse Corporativo**.

***Data Mining.-**

El Data Mining o Minería de Datos es una herramienta a la vez que una técnica que se dedica a la búsqueda de correlaciones, patrones y tendencias que permanecen ocultos en grandes volúmenes de datos, partiendo de la base establecida por el Meta Warehouse.

El Data Mining es una integración de tres fuerzas[72]: Machine Learning (Inteligencia Artificial), Estadística y Bases de datos. Las técnicas de minería de datos se aplican para obtener descripciones de los datos (qué variables son la causa de determinados efectos). El analista podrá formular predicciones una vez que se haya identificado el modelo que corresponde con una situación determinada.

Los elementos que componen un Data Mining son:

[71] El proceso de gstión del conocimiento de una empresa comprende según el gigante aleman SAP, las siguinetes etapas: identificación, adquisición, desarrollo, distribuición, uso y preservación del conocimiento. Joyanes Aguilar Luis, (1999). **La gestión del conocimiento y el capital intelectual: estado del arte.** II conferencia anual sobre KM, Madrid. IIR España. p, 32.

[72] Joyanes Aguilar, Luis. (1999).**La gestión del conocimiento y el capital intelectual: el estado del arte.** II conferencia anual sobre KM. Madrid. IIR España. p. 32.

*Agentes inteligentes, responsables de analizar la situación.

*Detección de alarmas, que consiste en la ejecución periódica y sistemática de los agentes inteligentes.

*Análisis multidimensional, que se responsabiliza de la estructuración de la información eficiente.

Las técnicas de la Minería de datos son:

* Modelos matemáticos.

*Redes neuronales.

*Lógica difusa.

*Algoritmos genéticos.

*Inducción de reglas.

*Sistemas expertos.

*Algoritmos matemáticos.

Los técnicos de data mining necesitan, por consiguiente, conocimientos de estadística, de algoritmos matemáticos, de redes neuronales, de árboles de decisión y de técnicas de visualización de datos. Todo esto se sintetiza en tres habilidades: buenos conocimientos de estadística, pericia en la gestión de bases de datos relacionales y conocimientos empresariales.

***Los DSS (OLAP). -**

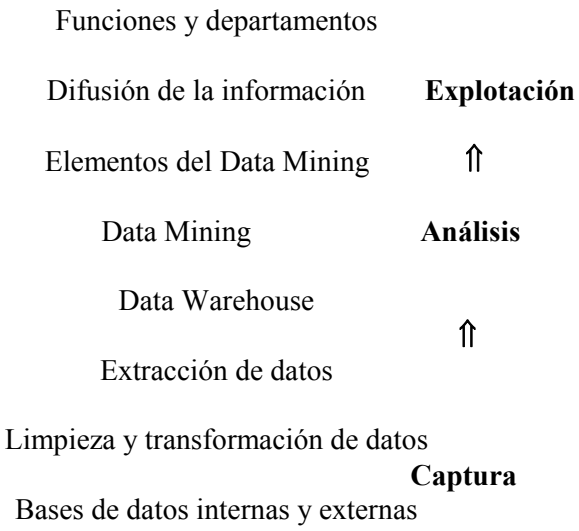
Una vez que se ha deducido la información que ha proporcionado el Data Warehouse y Data Minig es necesario disponer de herramientas para la toma de decisiones. Los DSS (Decisión Support Systems) son herramientas que simula diferentes escenarios que facilitan la toma de decisiones. Permiten a los distintos niveles operativos de las organizaciones tomar decisiones con aproximaciones correctas a la realidad y no con suposiciones o imaginaciones.

Dentro de las DSS se pueden destacar las técnicas de análisis multidimensional OLAP (procesamiento analítico en línea) que se dedican al análisis de grandes cantidades de información, como ya se hizo referencia anteriormente.

***Arquitectura de un sistema de información.-**

La arquitectura de un sistema de información basada en una estructura de data Warehouse puede ser corresponde al siguiente cuadro:

CUADRO Nº 9: ARQUITECTURA LÓGICA Y PROCESO DE INFORMACIÓN



FUENTE: Joyanes Aguilar, Luis (1999). **La gestión del conocimiento y el capital intelectual.** II conferencia anual sobre KM, Madrid. IIR España. p. 51.

4.3. -Herramientas de comunicación. Difusión del conocimiento.-

Una vez que se ha obtenido y creado el nuevo conocimiento, es necesario distribuirlo a aquellas personas que vayan a tomar decisiones, en el tiempo adecuado. Y esto sólo es eficiente si se dispone de herramientas tecnológicas que faciliten la comunicación entre la organización. Como un sistema abierto que permita la interacción entre clientes, proveedores y los propios miembros de la empresa; además el sistema tiene que ser flexible, de forma que los componentes puedan variar según los cambios de entorno.

Las herramientas son: Groupware, Workflow, Sistemas de atención al cliente (Customer Call Center), Videoconferencias y redes de Internet, Intranet y extranet.

***Groupware (Trabajo en equipo). -**

El groupware es un conjunto de aplicaciones que permiten la fusión de conceptos como, la comunicación, la colaboración y la coordinación, todas ellas basadas en la tecnología de la información.

Esta herramienta interconecta organizaciones las 24 horas del día y acelera el trasvase de información. Además incluyen tanto funciones de relación sincrónica, es decir, que se llevan a cabo en el mismo instante de tiempo, como funciones de relación sincrónica, sin que sea necesario que las distintas partes que comparten conocimiento se comuniquen en el mismo instante.

Son buenos ejemplos de groupware el *Lotus notes* de Lotus y el *Exchange 5* de Microsoft.

***Workflow (Flujo de trabajo). -**

El flujo de trabajo (workflow) son una serie de aplicaciones incluidas dentro del Groupware que van guiando a los usuarios a través de las diferentes actividades que tienen que realizar para hacer su trabajo. Para implantar un flujo de trabajo en una empresa es necesario un cambio cultural.

CUADRO Nº 10: VENTAJAS E INCONVENIENTES DEL GROUPWARE Y WORKFLOW

VENTAJAS	INCONVENIENTES
Ahorro de coste de personal *Viajes y desplazamientos *Dietas *Tiempos muertos	Necesidad de cambio cultural para trabajar bajo nuevas fórmulas de tiempo no presenciales.
Ahorro de coste en las instalaciones *Reducción de espacio de oficina *Reducción de espacio de archivo *Costes de papel y formulario	Eliminación de la necesidad de la relación personal.
Mejora en la gestión *Acceso rápido a la información *Seguimiento del proyecto	

FUENTE: Joyanes Aguilar, Luis. (1999). **Gestión del conocimiento y el capital intelectual: el estado el arte,** II conferencia anual sobre KM.Madrid.IIR España. p.4.

***Sistemas de atención al cliente (SAC). -**

Los llamados Centros de Atención al Cliente (SAC) son una de las áreas que más están influyendo en una gestión del conocimiento entre los miembros de la empresa: miembros, proveedores y clientes.

El soporte de estos sistemas son los llamados Centros de Llamada (Call Centers), vía teléfono/Internet.

Las ventajas derivadas de su utilización son: Contacto continuo y sistemático, atención inmediata, atención las 24 horas/día, 7 días /semana, no tienen limitación geográfica y el trato es personalizado.

Por otro lado, los inconvenientes no van más allá de la ausencia de trato personal, que los sistemas no sean en alguna ocasión los adecuados, la falta de entrenamiento del personal que presta el servicio y que la selección pueda ser errónea.

***Internet, Intranets y extranets.-**

Internet comenzó en la década de los años sesenta como una iniciativa de la Agencia de proyectos Avanzados de Investigación (ARPA) estadounidense destinada a crear una red que garantizase la trasmisión de datos entre los ordenadores del sector militar localizados en diferentes emplazamientos mediante el uso de rutas de comunicación redundantes. En 1991, la Fundación Nacional de Ciencias (NSF) de EEUU relajó las restricciones impuestas a esta red y permitió el uso comercial de la misma. El resultado fue el crecimiento espectacular tanto de usuarios como de tráfico. Al principio sólo existía una Internet pública que fue seguida de las redes intranet privadas.

Internet es la red de redes pública y mundial amparada en las correspondientes normas de protocolo de comunicaciones y en otras normas afines. Fue diseñada con el objetivo de proporcionar un medio normalizado de interconexión de redes de forma que un sistema pueda comunicarse con otro, ofreciendo un acceso universal. Una intranet es una aplicación a título privado de la misma tecnología, soporte lógico y aplicaciones empleadas en Internet, con el fin de ofrecer una red privada para su uso por parte de una empresa.

Para mejorar la comunicación con los clientes y proveedores externos, entra en juego las redes extranets.

La diferencia entre las redes Internet, intranet y extranet radica en el alcance de la red tipo extranet que se extiende más allá de una única empresa, abarcando a múltiples organizaciones que deben colaborar, comunicarse entre sí e intercambiar información con el fin de satisfacer objetivos empresariales comunes.

CUADRO Nº 11: Comparación entre Internet, intranet y extranet.

	INTERNET	EXTRANET	INTRANET
Servicio de comunidad	Público	Semi-Privado Semi-Público	Privado
Usuarios	Abierto a todos	Socios empresariales escogidos.	Empleados de la empresa
Conexión	Servidores a escala mundial accesibles al público.	Servidores públicos con enlace a servidores protegidos por cortafuego.	Servidores protegidos por cortafuego en la misma empresa.
Objetivo	Comunicación, colaboración e intercambio.	Comunicación, colaboración e intercambio, transacciones y servicios.	Comunicación, colaboración e intercambio, transacciones y servicios.
Contenido	De todo tipo.	Específico de la empresa.	Privado. Protegido con gran celo.

FUENTE: Calidad de la información y gestión del conocimiento, (2000). **Kuan-Tsae, Yang W. Lee y Richard Y. Wang.** AENOR. Madrid. p. 203.

4.4. -Herramientas de Gestión del Conocimiento.-

El proceso de externalización del conocimiento comprende la creación y clasificación de documentos. Después de haber creado o adquirido conocimiento tácito se ponen las ideas en un papel. Hoy día, esto se realiza frecuentemente de forma electrónica mediante documentos digitales. El siguiente paso es la clasificación de estos documentos de modo que posteriormente se pueda extraer por cualquier persona interesada. La extracción forma parte del proceso de internalización. Cuando queremos obtener información sobre un tema determinado, preguntamos a los demás quién puede poseer esa información o leemos acerca de ella.

Para facilitar el flujo de conocimiento que facilitan la creación de conocimiento, tanto explícito como tácito, se han desarrollado una serie de herramientas tecnológicas. Estas herramientas para la GC deben entenderse dentro del entorno tecnológico en el que operan. El entorno tecnológico, además de sistemas software, también incluyen todo tipo de sistemas de hardware. Tanto las tecnologías de software como las de hardware deben estar diseñadas con el propósito de disminuir la distancia comunicativa y

proveer un entorno común para el almacenaje, el acceso y posibilidad de compartir el conocimiento.

La gran diversidad de plataformas existentes hoy en día ha creado la necesidad de desarrollar protocolos mediante los cuales todas las máquinas pueden entenderse, como por ejemplo el TCP/IP usado en Internet o el XML. Además, el estudio de las herramientas de software que soportan la gestión del conocimiento evidencia la existencia de diversas arquitecturas usadas[73].

En general, toda arquitectura de GC tiene situada en su nivel superior las herramientas de gestión y el cada vez más frecuente portal del conocimiento. Por debajo de estos se acostumbran a situar los servicios de conocimiento, es decir, los distintos componentes que gestionan, analizan, buscan y distribuyen la información.

Una forma común de almacenamiento del conocimiento de una organización son los documentos (informes especiales, libros de instrucciones, informes de proyectos y descripciones de productos, entre otros). De este modo, los documentos contienen conocimiento externalizado y codificado relacionado con distintos aspectos y temas de las tareas y procesos de una organización.

Para poder reutilizar este conocimiento guardado en documentos es necesario disponer de *clasificación, búsqueda, almacenamiento y extracción.* Con este propósito se han diseñado diversas herramientas de software que facilitan estos procesos.

4.5. - Herramientas de búsqueda y personalización de información.-

La búsqueda de texto completo es probablemente el método más conocido y usado al realizar una búsqueda. La idea detrás de este método es la búsqueda a través de documentos de palabras clave. Los motores de búsqueda más conocidos por el público general son los que se pueden encontrar en Internet, como Geoogle, Yahoo, Altavista, Lycos, etc. Pero existe una gran variedad de motores de búsqueda, más adelante veremos algunos. El modo de operar de estos motores de búsqueda consiste en la

[73] Para ver algunos ejemplos de arquitectura en la Gestión del Conocimiento implantadas por diversas empresas dirigirse a: www.gestiondelconocimiento.com

construcción de un índice de palabras clave que se encuentran en los documentos. Estos índices creados se hacen corresponder cuando se realizan búsquedas. Como resultado de la búsqueda se muestran las páginas que tienen aquellos índices.

El trabajo en un entorno dinámico exige la obtención de información sobre temas relacionados en distintos momentos del tiempo. Este es uno de los objetivos de las herramientas que permiten la distribución de la información personalizada. De forma automática, el usuario tiene acceso a información que ha sido seleccionada anteriormente, sin necesidad de realizar el mismo tipo de búsqueda más de una vez.

4.5.1. -Herramientas en software.-

BUSCADORES DE INFORMACIÓN

SAP Knowledge Warehouse

http://www.sap.com/solutions/bi/km/know cons.htm

Es la piedra angular de GC dentro de mySap. Contiene un almacén para soportar contenido e incluye herramientas para crear, modificar, distribuir y administrar este contenido. Se puede entregar junto con cursos de entrenamiento, instructores y materiales relacionados, así como documentación y contenido.

Oracle Database Server

http://www.oracle.com/database/index.html

Es una de las herramientas más potentes del mercado. Es un repositorio en el cual se integran múltiples aplicaciones capaces de personalizar las necesidades del cliente. Internet Platform, Oracle 8y y Oracle Datawarehouse son las principales bases de datos que incluye Database Server.

Lycos Site Spider

http://www.lycos.com//sotfware-intranet.html

Permite buscar un determinado contenido en un sitio web. Además, es capaz de actualizar la base de datos a medida que el contenido de un sitio web cambia.

Meridio

htto://www.teamware.com/teamware/Products/meridio/meridio.htm

Sistema de gestión de documentos a nivel empresarial.

Interlan Systems

http://www.inter-lan.com/

Sistema de Gestión de la Información y del Conocimiento abierto, flexible y adaptable a la mayoría de los estándares informáticos actuales, que permite ofrecer servicio y optimizar la gestión empresarial de medianas y grandes empresas que necesitan clasificar, archivar, publicar, traducir y buscar la información de una manera personalizada, rápida y sencilla en distintos idiomas. *Inter-Search* es un módulo que permite buscar la información dentro de la Intranet y obtener los resultados de la búsqueda de forma estructurada.

AXS Point Solutions

http://www.computronsoftware.com/

Permite acceder y extraer información a partir de una gran variedad de bases de datos y publicarla en vía e-mails, informes, actualizaciones directas, mensajes, páginas HTLM o documentos XML.

Documentum 4i: eContent Server

http://www.documentum.com/products/content/Internet-4i/doc4i.html

Consisten en distintos componentes que facilitan la catalogación y posterior búsqueda de información. Facilita la definición, organización y control de

todas las funciones y tareas involucradas en los procesos empresariales más complejos.

Onbase

http:/www.onbase.com/products/products.asp

Aplicación de software que captura electrónicamente, almacena y gestiona cada documento generado o recibido por la empresa.

Livelink: Enterprise Workspace

http:/www.opentext.com/livelink/details/index.html

Permite la gestión de documentos, colaboración virtual de equipos, automatización de procesos de negocio, la programación en grupo de sucesos, servicios de extracción de información y el acceso a conocimiento corporativo. Los servicios de workflow están basados en gráficos, con lo que se puede crear, gestionar y automatizar procesos de negocio de cualquier complexidad. Soporta bases de datos populares relacionales y sistemas como Lotus Notes, Microsoft Exchange, SQL Server, SAP R/3 y Oracle.

Interlan System: Inter-file

http://www.inter-lan.com

Sistema de gestión de la información y del conocimiento abierto, flexible y adaptable a la mayoría de los estándares informáticos actuales, que permite ofrecer servicio y optimizar la gestión empresarial de medianas y grandes empresas que necesiten clasificar, archivar, publicar, traducir y buscar la información de una manera personalizada, rápida y sencilla en distintos idiomas.

Ask Sam Web Publisher

http://www.asksam.com

Herramienta simple y flexible para organizar cualquier tipo de información. *AskSam* no requiere una estructura predefinida ni la longitud de los campos; permite realizar búsquedas sin aprender un lenguaje de búsquedas y crear

informes sin realizar programación. Además, permite combinar información sin formulario con información estructurada en campos.

Directory Servers

http://developer.netscape.com/docs/manuals/directory/deploy30/intro.htm#1011218

Conjunto de software que se utiliza para almacenar información sobre una empresa. Frecuentemente está basado en una arquitectura cliente servidor, de manera que generalmente consiste en un directorio servidor mínimo y uno o más directorios clientes.

AltaVista Search Intranet eXtension 97

http://www5.zdnet.com/products/content/zdim/0303/280093.html

Motor de búsqueda que soporta múltiples servidores indexadores y lenguajes, así como *met tags* HTML. Tiene soportes de traducción para más de 200 tipos de documentos, desde simples HTML hasta bases de datos, CAD, y archivos PostScript. Permite búsquedas de tipo *Boolean*, lenguaje natural, frases, datos, entre otros.

Excalibur RetrievalWare

http://www.excalib.com/

Es una de las primeras y más avanzadas herramientas de recuperación, indexación y búsqueda de gran cantidad de activos de conocimiento. Soporta unos 200 tipos de documentos guardados en servidores de archivos, en sistemas de *groupware*, en bases de datos relacionales, sistemas de gestión de documentos, intranets e Internet.

Inktomi Search Software

http://www.inktomi.com/products/search/products/ultraseek/ultratop.htm

Anteriormente conocido como Ultraseek Server. Tecnología que permite a los usuarios formular una pregunta e inmediatamente encontrar documentos en la red relacionados con el tema. Incluye búsqueda de frases, operadores *Require/Reject* y reconocimiento automático de frases. Las búsquedas de campos permiten buscar respecto a título, URL, *hyperlink* o cualquier

campo que se cree; además, las búsquedas pueden ser *case-sensitive* (distinción entre mayúsculas y minúsculas) y se pueden clasificar los resultados según la fecha o relevancia.

BRS/Search

http://www.leadingside.com/

Anteriormente conocido como Dataware, BRS/Search es una solución integrada para la recuperación de información basada en el manejo avanzado del texto íntegro y del software de recuperación. Diseñado para manejar amplias colecciones de información estructurada o sin estructurar, posibilita al usuario la realización, de una forma rápida y eficaz, de búsquedas, recuperaciones y análisis de documentos almacenados prácticamente en cualquier idioma.

k-Commerce Support Enterprise Knowledge Gateways

http://www.inference.com/products/index supentr.html

Herramienta que permite encontrar respuestas a partir de información desestructurada. Se extiende a capacidades de búsqueda intuitivas e inteligentes mediante el agrupamiento de ideas relacionadas (taxonomías), de manera que se busquen conceptos y no sólo palabras clave.

Verity Information Server

http://www.verity.com/products/infoserv/index.html

Indexa, busca y recupera información en servidores de web o de archivos distribuidos y almacenados en la empresa en cualquier formato. Incluye poderosas herramientas de búsqueda, incluyendo *clustering* de documentos, resúmenes automáticos y preguntas por ejemplos. Soporta una gran variedad de productos, desde Lotus Notes hasta Microsoft Exchange.

ISYS:web 5.5

http://www.isysdev.com/products/web.html

Software de búsqueda y recuperación para el servidor de web. Indexa el sitio web de la empresa y permite que la información se pueda encontrar fácilmente. Además, tiene la capacidad de convertir formatos de

documentos, como por ejemplo de MS Word a HTML. Envía mensajes de actualización cada vez que aparece un elemento nuevo que se ajuste a los criterios de búsqueda. Es un servidor con una arquitectura escalable y personalizable.

Phantom

http://www.maxum.com

Permite realizar búsquedas en el propio sitio web o en otros sitios web. Además, soporta capacidades de indexación y miles de documentos en distintos formatos, incluyendo texto, HTML y PDF. Es útil para implementar búsquedas básicas, pero también es personalizable para webmasters más avanzados. Es una herramienta idónea para crear un índice central para todos los servidores de intranet de la organización dirigido a MAC OS.

In Query

http://www.sovereign-hill.com/ReleaseNotes.htm

Es un sistema altamente avanzado de búsqueda que integra la extracción de información con las más sofisticadas técnicas de *text mining*. Integra búsqueda de texto, de datos estructurados, filtros, extracción de conceptos y selección de recursos en ambientes centrados en la web.

Folio siteDirector

http://www.nextpage.com/lpbin/lpext.dll/npcom/sitedir/index.html

Herramienta que permite publicar, distribuir y gestionar grandes cantidades de información en la intranet, extranet y la Internet; indicada para empresas que necesiten hacer accesible una gran cantidad de documentos online. Además, tiene la capacidad de realizar búsquedas mediante un procesamiento de lenguaje natural, ránquing relevante, frases y búsqueda por proximidad.

IBM KB2 KnowledgeX Workgoup Edition V6.1 for Windows NT

http://www.software.ibm.com/data/km/knowledgex/

Ayuda a las personas de una organización a saber dónde encontrar lo que necesitan. Permite crear un mapa de los conjuntos de contactos interrelacionados, de los documentos, sucesos y de otras interacciones con la información, de manera que los usuarios puedan continuamente comentar, actualizar y explorar los nodos o destinos en el mapa, así como crear y cambiar las relaciones.

Infomagnet

http://www.compassware.com/products/index.html

Permite a los usuarios descubrir y gestionar la gran cantidad de información disponible, tanto información interior a la empresa como exterior. Crear filtros inteligentes para filtrar y colar la información relevante de todo tipo de fuentes, incluyendo páginas web, más de 200 formatos de documentos, ficheros Acrobat, bases de datos de Groupware, aplicaciones *front office* estratégicas, Internet y fuentes de información externas como servicios de noticias. Construye automáticamente un *profile* de los temas de interés del usuario.

Hyperknowledge Library

http://wwwhyperknowledge.com/library.htm

Índice categorizado basado en un navegador para los modelos de una organización con capacidades de búsqueda *Boolean*. Funciona en todo la red corporativa o intranet. El acceso a los modelos es rápido y sencillo usando tanto una *interface* HTML estándar como una *interface* personalizada.

MetaStar

http:/www.blueangeltech.com/

Suite integrada de gestión del conocimiento. Ofrece soporte *out-of-box* para datos XML -*Extensive Markup Language*- sin necesidad de programar. El módulo *Enterprise* integra base de datos, motor de búsqueda y tecnologías web en una única solución que ofrece actualizaciones a tiempo real e indexación de información en la web; proporciona los resultados de la búsqueda inmediatamente. El módulo *Harvester* consiste en un robot de software que recoge información seleccionada de sitios web designados.

Inteligent Miner for Text

http://www-4.ibm.com/software/data/miner/fortext/ibm tse.html

Intelligent Miner convierte información desestructurada en *business knowledge* para empresas de cualquier tamaño. Incluye componentes para crear aplicaciones avanzadas de *text-mining* y de *text-search*. Ofrece a integradores de sistema, proveedores de soluciones -*solution providers*- y desarrolladores de aplicaciones una gran cantidad de herramientas de análisis de texto, de componentes de recuperación de texto y de acceso a la web para aumentar en capacidades las herramientas de *business-intelligence* y de gestión del conocimiento. Con *Intelligent Miner* se puede desbloquear la información atrapada en mensajes electrónicos, reclamaciones, noticias, Lotus Notes; analizar portafolios de patentes, cartas de reclamaciones de clientes e incluso páginas web de competidores.

Intelligent Miner for Text: Net Question Solution

http://www-4.ibm.com/software/data/iminer/fortext/ibm tse.html

Net Question Solution puede utilizarse para realizar búsquedas de documentos en Internet e intranet mediante un único servidor o múltiples servidores, la tecnología está basada en el *Text Search Engine* y el *Web Crawler.*

Intelligent Miner for Text: Search Engine

http:/www-4.ibm.com/software/data/iminer/fortext/ibm tse.html

IBM Text Search Engine es un motor de búsqueda que realiza un análisis en profundidad mientras se realiza la indexación. Los mecanismos de búsqueda son simples, existen diversos soportes lingüísticos, tiene algoritmos de análisis de documentos, se integra fácilmente en los sistemas de gestión/fortext/ibm tse.html de documentos y soporta distintos formatos.

Intelligent for Miner for Text: Web Crawler

http://www-4 ibm.com/software/data/iminer/fortext/ibm tse.html

Robot que recopila documentos de distintos links seleccionados para posteriormente indexarlos mediante el IBM Text Search Engine. Es posible

personalizar la aplicación y la recuperación de información se puede restringir a dominios específicos.

Microsoft Index Server

http://www.microsoft.com/ntserver/web/exec/feature/indser2.asp?RLD=63

Provee una indexación de páginas y ficheros. La nueva versión Microsoft Index Server 2.0 tiene la habilidad de crear *scripts* de servidores activos que pueden definir preguntas y manipular los resultados de una búsqueda. Da más flexibilidad y capacidad para diseñar formularios de búsqueda dinámicos, crear búsquedas complejas y precisas, así como gestionar los resultados de dicha búsqueda.

DB/Text Intranet Spider

http://www.inmagic.com

Examina la intranet corporativa, la Internet, la red o páginas web de los competidores acumulando información automáticamente y permitiendo que pueda ser buscada por el resto de personas de la empresa a través de la intranet y mediante la indexación automática de los registros entrados.

Isys Spider

http://www.isysdev.com/products/spider.htm

Permite identificar e indexar los sitios web que contengan información relevante sobre la empresa y su actividad. Incluye los sitios web de los *partners* corporativos, clientes, competidores, proveedores de material e información.

DOCS Fulcrum: Fulcrum Knowledge Server

http://www.hummingbird.com/products/dkm/km/fulcrum/index.html

DOCSFulcrum es un paquete que permite realizar búsquedas únicas y unificadas a través de múltiples fuentes de información, incluyendo *Lotus Notes®*, *Microsoft® Exchange Server*, sitios web, sistemas de archivos, gestión de repositorios de documentos, bases de datos, etc. Su sistema inteligente avanzado analiza el contenido de los documentos para encontrar la información que es importante y la pone en contexto. Uno de sus

componentes es *Fulcrum Knowledge Server*, que permite que los usuarios indexen y busquen sus fuentes de información personal.

Semio Taxonomy

Senio Taxonomy categoriza y estructura automáticamente información basada en texto en una *interface* que crea taxonomías personalizables automáticamente, es decir, crea estructuras jerárquicas de categorías. Su extractor de oraciones recoge frases relevantes e informativas de texto y así gana las oraciones a conjuntos de categorías que pueden proceder de un *í*, una categoría prefabricada por Semio, o bien una estructura personalizada a las preferencias del usuario. Las estructuras de categorías pueden ser posteriormente válidas y modificadas en un proceso sencillo e interactivo para asegurar la calidad y consistencia.

Inxight Categorizer

http://www.inxight.com/products sp/categorizer/index.html

Herramienta que automatiza el proceso de asignar una categoría de taxonomía a documentos electrónicos. Compara el documento pendiente de clasificar con una gran colección de documentos codificados manualmente para inferir la codificación probable para inferir la codificación probable para el nuevo documento. Mediante un proceso sencillo se prepara al sistema para soportar nuevos temas y estilos de escritura.

Netscape Compass Server

http://home.netscape.com/compass/v3.0/index.html

Servidor para acceder fácilmente a la información competitiva de la empresa, desde hojas de cálculo de Excel hasta documentos HTML y presentaciones PowerPoint. Entre otras funciones, permite que los trabajadores de la empresa estén constantemente informados sobre los temas que les interesan mediante un servicio de correo que manda mensajes automáticos en el momento en el que se ha añadido un documento en la intranet relacionado con los temas de interés.

K.wiz

http://www.kwiz-solutions.com/

Herramienta de Knowledge Dicovery (KD) diseñada para resolver una gran cantidad de aplicaciones, desde simples hasta muy complejas. Soporta el proceso completo de KD, facilita el acceso rápido a los datos, así como capacidades de indexación mediante un caché relacional (K.wiz/ABD) que explota técnicas de indexación patentadas para acelerar el acceso a los datos. Además, sus capacidades de automatización permiten una obtención fiable y repetible de los resultados.

GRAPE VINE

http://www.gvt.com/

Herramienta que facilita la adquisición de conocimiento. Utiliza un gráfico de conocimiento -*knowledge chart*-, una lista de temas de interés del usuario -*user interest profiles*- y otros componentes para añadir valor a la información desde una perspectiva individual, de modo que se facilita la creación y transferencia de conocimiento.

SEMIO MAP

http://www.semio.com/products/semiomap/howdoesitwork.html

Utiliza tecnologías de análisis lingüístico y técnicas de cluster estadístico para ofrecer acceso al espacio global de información que se encuentren en un texto desestructurado. Se extraen oraciones y palabras claves de distintas fuentes de texto y se realiza un clúster de las oraciones en una red de léxico para facilitar estructuras navegables con el visor *Java Semio Map.*

SINTAGMA

http://www.e-carrot.net/

Sintagma es un producto de Carrot S.L., empresa española que ha desarrollado un Sistema completo de gestión de la información, que incluye motor de base de datos, plataforma de desarrollo, procesador de texto, hoja de cálculo, el sistema permite búsquedas complejas y publicación de la información en Internet u otros formatos en tiempo récord. También se utiliza como portal corporativo.

OCS Glob@l

http://www.ocs.es/global.htm

Es un producto de OCS Software S.A. que funciona como una herramienta de gestión y búsqueda de información con capacidades muy potentes y significativas dado que añade a la gestión documental corporativa, el motor de indexación y búsqueda Excalibur RetrievalWare junto con la red semántica multilingüe generadora de diccionarios E-lexis.

Hyperware Information Portal

http://www.hyperware.com/

Herramienta que gestiona el conocimiento de la compañía; permite una búsqueda ágil y segura de la información tanto estructurada como no estructurada - e-mails, faxes, cartas, documentos, recortes de prensa, etc. - donde los usuarios autorizados pueden directamente introducir y modificar información (los enlaces son automáticos). Todo este se realiza a través de un portal corporativo de altas prestaciones para la intranet, extranet o incluso la Internet. Es decir, combina la gestión de la información con la tecnología Web. El producto tiene tres funcionalidades diferentes y éstas son algunas de sus características más importantes: Gestión del Conocimiento, Gestión Documental y Portal Corporativo.

DISTRIBUCION PERSONALIZADA DE INFORMACIÓN.

Netscape Compass Server

Netscape Compass Server no sólo es una herramienta de búsqueda de información, sino que también permite personalizar de modo que notifica por correo electrónico sobre las novedades en la información, tanto de la Intranet de la empresa de la Internet, que interesan al usuario.

AWD Business Intelligence

http://dstsystems.com/fs/bo awd/bobusi.html

Herramienta para realizar informes y análisis de tendencias que ayudan a mejorar la eficiencia de los procesos y de las decisiones. *AWD/Business Intelligence* tiene un proceso basado en eventos que captura los datos de workflow de *AWD* y los prepara para poder realizar informes. *AWDBusiness*

Intelligence se asegura que todos los datos del informe sean correctos, no ambiguos y con sentido.

Broadia

http://www.teamware.com/teamware/Products/Groupware/fs-broadia.htm

Sistema de distribución de información de forma automática. Permite el acceso a contenidos utilizando canales y el acceso a información relevante utilizando un navegador. Distribuye la información a través de la Intranet y facilita compartir la información de forma más eficiente porque la empuja a los clientes utilizando canales. A diferencia de otros productos en el mercado, no limita el tipo de información que puede ser distribuida.

Automated Work Distributor

http://www.dstsystems.com/products/opawd.html

Es un sistema de gestión de *workflow* inteligente y de CRM (Customer Relantionship Management). Las soluciones de *work management* de AWD capturan todo el trabajo independientemente de la fuente. El *workflow* toma en cuenta las prioridades de los clientes, de modo que el trabajo más importante se completa primero. DST Systems ofrece a los clientes nuevos niveles de automatización a través de las soluciones de *workflow* y de gestión, gestionando todo tipo de trabajo y dirigiéndolo a la *workstation* apropiada. Estos productos aumentan la productividad y mejoran las relaciones con los clientes.

Google Alert

http://www.google.com/alerts
http://www.google.es/alerts

Las alertas de Google se envían por correo electrónico, cuando aparecen artículos de noticias online que coinciden con los temas que se han especificado.

Algunas aplicaciones prácticas de las alertas de Google incluyen:

*Seguir una noticia en desarrollo.
*Mantenerse informado acerca de la competencia o de un sector en concreto.

*Obtener noticias más recientes sobre una persona famosa o acontecimiento.
*Conocer las noticias más recientes acerca de sus equipos deportivos favoritos.

TRABAJO EN GRUPO

Meta4 KnowNet

http://www.meta4.com/products/knownet.html

Ofrece la creación eficiente, captura, intercambio y utilización de comunicación explícita (documental) y de meta conocimiento. Permite capturar el conocimiento directamente de los usuarios a través de un "Dialogue Forum" y de una "Creation Notebook". *Meta4 Knownet* provee de un *groupware* para la colaboración, un motor de búsqueda basado en el contexto, gestión de documentos, informes y preguntas, y medidas basadas en el valor.

IBM KB2 KnowledgeX Workgoup Edition V6.1 for Windows NT

http://www.software.ibm.com/data/km/knowledgex/

Módulo de IBM Intelligent Miner for Text y IBM DB2 que ayuda a las personas de una organización a saber dónde encontrar lo que necesitan. Permite crear un mapa de los conjuntos de contactos interelacionados, de los documentos, sucesos y de otras interacciones con la información, de manera que los usuarios puedan continuamente comentar, actualizar y explorar los nodos o destinos en el mapa, así como crear y cambiar las relaciones. Además, encuentra conceptos claves en documentos y produce sumarios.

Dataware Knowledge Management Suite 3.0

http://www.leadingside.com/

LeadingSide, anteriormente conocidos como Dataware Technologies, ha creado una solución muy completa para **e-business** que permite capturar, gestionar y compartir todos los activos de conocimiento de una organización, incluyendo documentos, bases de datos y otros elementos. Tiene capacidad de hacer *Text-mining* que permite al usuario final descubrir las relaciones entre los conceptos enterrados en grandes fuentes de conocimiento. KMS genera una lista de conceptos relacionados para

incrementar la cantidad de información que puede procesar un usuario y minimiza la posibilidad que información importante no sea accesible.

Lotus Notes

http://www.lotus.com

Es el software de tipo *groupware* más conocido. Lotus Notes es un cliente de mensajería (Intranet e Internet) y colaboración. El producto está diseñado de manera que se utilice como navegador sencillo. Integra datos de distintos tipos, puede ser una página web, un e-mail, un mensaje en un *newsgroup*, un formulario de gastos o de cliente que tiene que ser rellenado repetidamente. Existen distintas versiones lingüísticas del producto con especificaciones locales, que se añaden mediante módulos.

CommonSpace

hppt://www.sixthfloor.com/CS1.html

Software de escritura colaborativo que permite a los individuos interactuar en un documento y concentrarse en los elementos centrales del proceso de escritura. Los usuarios pueden trabajar desde distintas plataformas, escribir en diversos programas de procesamiento de texto y pueden utilizar el espacio común para soportar la colaboración en el proceso de escritura.

Microsoft NetMeeting

http://www.microsoft.com/windows/NetMeeting/Features/default.ASP

Permite combinar vídeo, voz y documentos compartidos en el escritorio individual.

- ***Video and Audio Conferencing***

  http://www.microsoft.com/windows/NetMeeting/Features/Conferencing/default.ASP

  Se puede utilizar vídeo y audio para compartir ideas y mantener conversaciones. También es posible enviar y recibir imágenes de vídeo y sonido en tiempo real.

- ***Whiteboard***

http://www.microsoft.com/windows/NetMeeting/Features/Whiteboard/default.ASP

Permite colaborar en tiempo real con otros usuarios usando información gráfica. Se pueden manipular contenidos con el *mouse* y utilizar *pointers* de distintos colores para diferenciar los comentarios de los participantes. Además, los *whiteboards* se pueden guardar y visualizar antes de la conferencia para que cada uno se pueda preparar la reunión.

- ***Chat***

http://www.microsoft.com/windows/NetMeeting/Features/Chat/Default.ASP

Permite escribir mensajes para comunicarse con otras personas durante la conferencia. Existe la posibilidad de enviar *whispers,* es decir, mensajes privados a otra persona. Los contenidos del chat se pueden guardar.

- ***Internet Directory***

http://www.microsoft.com/windows/NetMeeting/Features/ILS/default.ASP

Sitio web mantenido y proveído por Microsoft para localizar personas en Internet. Se pueden realizar transacciones entre servidores, como por ejemplo seleccionar la vista de distintos directorios y crear una lista de usuarios disponibles.

- ***File Transfer***

http://www.microsoft.com/windows/NetMeeting/Features/Files/default.ASP

Se pueden enviar mensajes a participantes de una conferencia y seleccionar o rechazar los mensajes transferidos.

- ***Program Sharing***

http://www.microsoft.com/windows/NetMeeting/Features/appshare/default.asp

Permite controlar mejor cómo se muestran en el escritorio los programas compartidos y ofrece control a quién comparte el programa sobre los que lo utilizan.

- ***Remote Desktop Sharing***

http://www.microsoft.com/windows/NetMeeting/Features/RDS/default.ASP

Permite a los usuarios llamar a un ordenador remoto para acceder a su escritorio y aplicaciones compartidas. De este modo, es posible utilizar el ordenador de la oficina desde la casa, o al revés. Además, utiliza una conexión segura y contraseña para acceder al ordenador remoto.

- ***Security***

http://www.microsoft.com/windows/NetMeeting/Features/security/default.ASP

NetMeeting utiliza encripatción de datos, autentificación de usuario y protección con contraseña para asegurar la seguridad de los usuarios.

- ***Advanced Calling***

http://www.microsoft.com/windows/NetMeeting/Features/Calls/default.ASP

Da la flexibilidad de enviar mensajes de correo a un usuario de NetMeeting para iniciar una llamada de NetMeeting directamente desde el libro de direcciones electrónicas, del *Microsoft Internet Directory* o de personas que hayan llamado anteriormente.

Plumtree Software: Integrated Notes Access

http://www.plumtree.com/

Integrated Notes Access provee acceso integrado web al servidor *Lotus Notes Server*. Puede consultar bases de datos de *Notes* distribuidas en la red para encontrar nuevos documentos, informes y *attachments*, organizando el acceso a contenido diverso de *Notes* por temas, no por servidores. Los usuarios que dispongan del portal corporativo de *Plumtree* pueden visualizar el contenido de *Notes* desde distintas bases de datos juntamente con documentos, páginas web e informes de data *warehousing* sobre el mismo tema, todo en un solo espacio.

DOCSFulcrum: Shared proactive Agents

http://www.hummingbird.com/

Shared Proactive Agents es un módulo de DOCSFulcrum que permite a los usuarios guardar agentes y marcarlos para poderlos compartir con otros usuarios, los cuales pueden subscribirse a ellos, o bien copiarlos y modificarlos.

Practicity

http://www.intrablocks.com/

Anteriormente conocido como intrablocks. Solución basada en la web que mejora las relaciones con los clientes mediante la creación de equipos virtuales que trabajan juntos de forma más efectiva. Establece un fórum basado en la web que facilita proceso de servicio críticos para el cliente, desde servicio pre-venta hasta servicios de soporte. Ofrece unos fundamentos sofisticados para el almacenaje, organización y recuperación de información. Es una aplicación basada en un servidor web que sólo requiere un navegador estándar de Internet para funcionar.

Tango Interactive

http://www.webwisdom.com/products/technologies/TANGOInteractive/index.html

Tango Interactive es un auxiliar de la web. Extiende las capacidades de los navegadores hacia una interactividad plena, un entorno multimedia y colaborativo. Está integrado con la web; cada vez que se utiliza el navegador el sistema se conecta al servidor *Tango Interactive*, de modo que se pueden abrir aplicaciones colaborativas para poder trabajar en grupo,

asistir a una clase de una universidad virtual, crear y utilizar *chat room*, videoconferencia, mirar una película, etc.

Teamware

http://www.teamware.com/

Herramienta integrada por los siguientes módulos: *Teamware Plaza* es una solución que ayuda a crear una presencia en la web interactiva. *Teamware Office 5.3* es una herramienta de groupware para los profesionales de los negocios. Teamware Secure Mail permite enviar y recibir mensajes de correo firmados digitalmente y encriptados.

Picture Talk Software

http://www.picturetalk.com/products.html

Software que permite la comunicación a tiempo real, intercambio de ideas, presentación de información desde la pantalla del ordenador y agrupar personas a tiempo real desde cualquier sitio.

Staffware

http://www.staffware.com/

Ofrece un portafolio integrado de herramientas que permite el desarrollo robusto de aplicaciones workflow, utilizando una arquitectura basada en cliente servidor y en cliente web.

Teamware Dolphin

http://www.teamware.com/teamware/products/process/dolphin.htm

Interface sencilla de utilizar para definir y controlar actividades. Los procesos de trabajo pueden ser visualizados en forma de lista o de diagrama. Permite a los miembros de un grupo pasarse el trabajo de forma estructurada, visible y controlada. Permite mejorar o modificar los procesos activos, de manera que se pueda responder a las necesidades cambiantes de la empresa al mismo tiempo que se asegure que el grupo entero utilice los cambios inmediatamente.

Teamware Flow

http://www.teamware.com/teamware/products/process/flow/htm

Herramienta de workflow que permite a los trabajadores de conocimiento gestionar los procesos de trabajo colaborativo en las *learning organizations*. Divide el proceso en distintas partes gestionables asignando responsabilidades, de modo que se pueden verde forma sencilla lo que están haciendo. Enlaza las personas con el plan y el trabajo de modo que los equipos s pueden adaptar a los cambios mediante la gestión de sus actividades y la continua mejora del proceso.

OnBase Workflow

http://www.onbase.com/products/onbase.asp

Módulo de *OnBase* que permite direccionar documentos y trabajar de acuerdo con unas reglas predeterminadas o decisiones adhoc. Este módulo de *OnBase* permite interactuar con otros módulos para crear una amplia gama de soluciones automatizadas para operaciones *back-end*, como por ejemplo procesamiento de aplicaciones, CRM, herramientas de workflow, etc.

Team Center V3.0

http://www.inovie.com/product/

Team Center es una herramienta útil para empresas que tengan la necesidad de sincronizar las actividades de equipos que provean servicios basados en el conocimiento. Provee una gran gama de capacidades de colaboración y gestión de proyectos basados en la web, integrados en un entorno sencillo. Entre las aplicaciones más destacadas es necesario mencionar la colaboración en tiempo real a través de discusiones y libretas de web -*web notebooks*- que proveen un repositorio para conferencias de grupo, así como un modo de organizar la información. Además, TeamCenter provee un completo sistema de notificación de e-mail que permite a los gestores estar informados de los cambios en el portafolio del proyecto.

Hyperknowledge Builder

http://www.hyperknowledge.com/builder.htm

Entorno de software para la creación de modelos. Se puede utilizar para capturar conocimiento y experiencias cruciales, particularmente conocimiento tácito en la estructura: ***What*** (the employess are doing) ***How*** and ***Why***. Una vez creados los modelos, se pueden almacenar en una base de conocimiento o Biblioteca Central a la cual se puede acceder desde la mayoría de clientes usando otros productos de Hyperknowledge.

Dolphin Navegator System

http://www.hyperknowledge.com/builder.htm

Skandia Navigator es una herramienta de gestión integrada -holistic management- diseñada para ayudar a los directivos a organizar, comunicar y seguir los indicadores más importantes. Dolphin es una solución Intranet construida bajo el concepto de Skandia Navigator. Es una herramienta estratégica para toda la gestión que se centre en la conexión entre la visión y estrategia y los principales indicadores.

PORTAL CORPORATIVO

Verity Portal One

http://www.verity.com/products/portal/index.html

Solución integrada que incluye la tecnología esencial para la construcción de un portal de negocio completo mediante el cual se pueda acceder con mayor facilidad y rapidez al contenido de la intranet de la empresa. Los portales creados mediante Verity Portal One permiten ser personalizados, incluyen capacidades para visualizar y ver documentos, acceder a distintas fuentes de información, para clasificar de forma inteligente la información, así como una gran seguridad y escalabilidad.

Livelink. Personal Workspace

http://www.openext.com/livelink/details/index.html

Crea un ambiente en el cual los equipos pueden trabajar juntos y compartir información específica de cada proyecto. *Personal Workspace* provee un único punto de acceso a la intranet, extranet, los servicios de *news* de *Livelink y business-intelligence* a tiempo real. Este portal se utiliza para

priorizar, personalizar y organizar toda la información que el usuario necesite.

Hyperwave Information Portal

http://www.hyperwave.com/e/products/hip.html

Permite utilizar la información para crear conocimiento mediante la facilitación en la contribución de información, colaborando con otras personas y relacionando distintas piezas de la información corporativa de modo conjunto, utilizando la experiencia de los miembros de la organización. Además, permite utilizar un navegador estándar para la visualización, publicación, administración e intercambio de información. Dispone de clasificación de taxonomías, cosa que le permite estructurar automáticamente el conocimiento base de la organización. Además, permite utilizar un navegador estándar para la visualización, publicación, administración e intercambio de información. Dispone de clasificación de taxonomías, cosa que le permite estructurar automáticamente el conocimiento base de la organización a medida que se incluye contenido.

Novell Portal Server

http://www.novell.com/products/portal/quicklook.html

Facilita la creación de portales personales que agregan todo tipo de recursos de la web y de la red de la empresa. La creación de portales individuales y de grupo por parte de los administradores de red. Tiene la característica de ofrecer una combinación de servicios de directorio con tecnología de administración de recursos de la web.

HERRAMIENTAS DE SIMULACIÓN

Teamware ProcessWise WorkBench

http://www.teamware.com/teamware/products/process/pwwb.htm

Herramienta de software que permite modelar, simular y explorar los diseños de procesos alternativos. Ofrece características intuitivas para definir la representación del modelo de negocio y ver los costes y recursos.

ThinkTools Suite

http://www.thinktools.com/

Think Tools es una empresa suiza que vende software y servicios de consultoría a multinacionales y gobiernos; está estrechamente ligada con el Foro Económico de Davos, cosa que le permite tener acceso a una selecta clientela. Think Tools Suite es un conjunto de herramientas de software que soportan cómo enfocar la mente los temas complejos. Basados en los procesos del pensamiento humano, estas herramientas permiten aumentar las capacidades en cada proceso de pensamiento tanto solucinando un problema, estructurando una solución, entendiendo las interdependencias o generando nuevo conocimiento. Hacen que el proceso de pensamiento sea más transparente, más rápido, más estructurado y, juntamente con ello, documentan el conocimiento resultante de modo que sea fácilmente multiplicativo. Como consecuencia, las personas pueden posteriormente navegar a través de él, interactuar y adaptar las piezas resultantes de conocimiento, de modo que la organización pueda crear horizontes de conocimiento virtual que pueden crecer de forma natural y adaptarse en el tiempo.

Project Challenge

http://www.thinkingtools.com/

Thinking Tools es una empresa que desarrolla y comercializa software interactivo de simulación que ayuda a las personas a pensar y trabajar más efectivamente en los complejos ambientes de negocios actuales. Las herramientas de Project Challenge tienen un gran potencial en la planificación estratégica, gestión de ventas y marketing, entrenamiento basado en la web y en el ordenador, posicionamiento competitivo. Marketing de productos, pláning operacional y logística. *Project Challenge* es una simulación multimedia que permite al usuario ejercitar juicios de gestión en un ambiente realístico de *Information Techynology.*

ProSim

http://www.kbsi.com/softwre/prosim.htm

Permite capturar visualmente el conocimiento corporativo de los procesos más importantes y permitir que la organización se enfoque alrededor de flujos y visiones de objetos, de modo que se puedan explorar los detalles y ver los modelos desde distintos puntos de vista. Posteriormente, se pueden integrar los distintos puntos de vista y almacenarlos para facilitar el diseño

de procesos y la colaboración con un equipo. Se puede analizar los resultados mediante un simulador, publicar la base de conocimiento a la Internet y crear simulaciones animadas y visualizaciones en realidad virtual de los workflows.

4.6. -¿Cómo se gestiona el conocimiento?.

Para gestionar con éxito una organización basada en el conocimiento, es necesario saber gestionar sus partes tangibles, intangibles y virtuales y saber gestionar el conocimiento.

La gestión de la organización en su conjunto (GO)[74] es igual a la gestión de la parte tangible (PT), la parte intangible (PI) y la parte virtual (PV), multiplicada por los factores esenciales de apalancamiento.

$$GO = (PT + PI + PV) \times f (cu, leg, ca)$$

Parte tangible = [activos financieros + activos materiales + personal(plantilla)]
(activos tangibles que pueden crear o preservar valor)

Parte intangible = Capacidades para crear y preservar valor:

* Información.
* Conocimiento y experiencia.
* Relaciones con los principales partícipes.

- Fidelidad de los clientes.
- Compromiso de los empleados.
- Etc.

* Sistemas, estructuras de procesos.
* Creatividad e Innovación.

Parte Virtual = Capacidad para gestionar acontecimientos imprevistos que pueden poner en riesgo el valor o plantear nuevas posibilidad de creación de valor, es decir:

* Gestión de riesgo.
* Gestión de crisis.
* Gestión de oportunidades.

[74] Riach, Mario. (2000). **Prepararse para la economía basada en el conocimiento.** Harvar Busines Review, En/Fe. 2000, nº 94.

Factores esenciales de Apalancamiento = Se están refiriendo a la cultura, el equilibrio de LEG y la capacidad de cambio.

LEG= Liderazgo, espíritu emprendedor y gestión.

A la vista de lo anterior, se puede determinar que los factores esenciales de apalancamiento tienen un peso importante en la gestión de la organización en su conjunto.

La "cultura de empresa" se trata de un concepto de gran trascendencia en la vida de las organizaciones, y ejerce una notable influencia sobre su futuro.

A veces se oye decir de una empresa que su cultura es muy "fuerte " atribuyendo a esta característica (la de la fortaleza) la cualidad de virtud. O sea, una cultura muy fuerte sería sinónimo de una cultura de éxito, e incluso para algunos sería el factor que determinara este éxito.

La cultura es como un poso. Es el resultado de un largo proceso en el que una serie de elementos van poco a poco asentándose, unos de forma visible y otros invisible. Su origen está en las creencias, los valores y en los conocimientos. Estas cosas, de forma consciente o inconsciente, nos impulsa a obrar de una forma o de otra. Con el tiempo esta forma de obrar se transforma en un hábito, en una costumbre de hacer las cosas de manera natural, es decir, se convierte en un rasgo cultural.

Por lo tanto, la cultura de una organización la podemos definir como el conjunto de creencias que se traducen en valores, símbolos, hábitos y ritos compartidos por sus miembros, y que le dotan de una identidad específica que actúa tanto hacia dentro (sus propios integrantes) como hacia fuera (el entorno externo).

Nuestro sabio refranero dice "a donde fueres, haz lo que vieres". Es decir, cuando uno llega a un lugar por primera vez, lo lógico es que se comporte de manera similar a como ve que se comportan los que le rodean. De lo contrario puede verse señalado y hasta excluido del grupo.

En la medida en que el grupo tenga un comportamiento más homogéneo, más obligará al recién llegado a comportarse igual (más fuerte será esa cultura y más presión ejercerá). Dicho de otra forma, **la cultura condiciona la actuación individual**. De tal manera, que en algunas

ocasiones, este condicionamiento es tan intenso que hace insoportable la situación para quien no se ve identificado con ella.

FIGURA Nº 5: LA CULTURA ORGANIZATIVA

FUENTE: Elaboración propia

En las empresas ocurre exactamente lo mismo, por eso es importante que la cultura, dentro de la misma, inspire y aliente una actuación individual que no sólo la conduzca a la supervivencia y el engrandecimiento, sino al propio éxito.

De todos los componentes de la cultura, los valores constituyen el elemento más profundo, su núcleo. Son por ello, los menos visibles. Todo ser humano tiene valores, aunque no siempre sepa decir cúales ni como los ha adquirido. El respeto a los demás, el honor y la dignidad, el cumplimiento de una palabra dada o de una obligación autoimpuesta, etc., responden a convicciones profundas que uno no siempre sabe cómo llegaron a calar en él. Hay cosas que uno las hace por que cree que debe hacerlas, porque están bien, porque si no las hace se siente mal consigo mismo.

Pues bien, la causa profunda de estas conductas está en los valores que la persona tiene. Así pues, los valores determinan las conductas, y éstas

la cultura. De ahí la importancia de que, en la empresa, de deba definir, comunicar y hacer asumir ciertos valores, para que las conductas se orienten en torno a ellos.

En cuanto al LEG, resulta fundamental poder conseguir su equilibrio. Pues bansándose en este equilibrio podremos elaborar un perfil de directivo que pueda desenvolverse con éxito en la economía basada en el conocimiento teniendo las características de:

Espíritu emprendedor = Capacidad de convertir las ideas en cosas reales, que preserven o creen valor para la organización.

Liderazgo = Capacidad de conseguir unos objetivos consensuados entre todas las personas.

Gestión = Capacidad de equilibrar y optimizar los recursos para alcanzar los objetivos consensuados.

Del equilibrio del LEG nace la creatividad empresarial y la gestión como habilidades fundamentales de las llamadas Competencias Esenciales del directivo.

Creatividad Empresarial = Capacidad de encontrar ideas para los problemas empresariales.

Gestión = Capacidad de equilibrar y optimizar los recursos para alcanzar los objetivos consensuados.

En cuanto al tercer factor de apalancamiento, la capacidad de cambio se refiere a la capacidad de cambiar y transformarse cuando sea necesario y a la velocidad que haga falta.

4.7. - La cultura de transferencia del conocimiento.

Existen factores culturales que inhiben la transferencia de conocimiento. Se denominan “fricciones” debido a que dificultan, evitan o demoran la transferencia de conocimiento.

En el cuadro siguiente, aparecen las más frecuentes y su posible tratamiento:

CUADRO Nº 12: FRICCIONES MÁS FRECUENTES.

Fricción	Posibles soluciones
*Falta de confianza	*Desarrollar relaciones y confianza mediante reuniones posibles.
*Distintas culturas, marcos de referencia, vocabularios.	*Crear un interés común mediante capacitación, diálogo, publicaciones, trabajo en equipo, rotación laboral.
*Falta de tiempo y lugares de reunión; escasa noción de trabajo productivo.	*Establecer horarios y lugares para la transferencia de conocimiento: ferias, salas de descanso, informes de conferencias.
*Los poseedores de conocimiento obtienen reconocimiento y recompensas.	*Evaluar el desempeño y proporcionar incentivos basados en la actitud de compartir.
*Falta de capacidad de absorción de los receptores.	*Educar a los empleados para la flexibilidad; proporcionar tiempo para el aprendizaje; contratar para promover transferencia de ideas.
*La creencia de que el conocimiento es una prerrogativa de grupos determinados; el síntoma de "no fue inventado aquí".	*Promover un método de conocimiento sin jerarquías; la calidad de las ideas es más importante que el cargo de quién genera la fuente.
*Intolerancia para los errores o la necesidad de obtener ayuda.	*Aceptar y premiar los errores creativos y la colaboración; no se pierde prestigio debido a no saberlo todo.

FUENTE: Davenport, Thomas H. y Prusak, L.(2001). **Conocimiento en acción.** Prentice Hall. Buenos Aires. p.111

La empresa ha de crear una cultura de "puesta en común del conocimiento". Para ello, factores como la motivación del personal, el adiestramiento y la comunicación tienen que estar presentes en el día a día.

4.8. - El papel del Director del Conocimiento.-

El papel del director de conocimientoes múltiple y polifacética. Sus funciones están tanto relacionadas con la creación de un entorno social que facilite el intercambio y la creación de conocimientos, como con la aplicación de últimas tecnologías (herramientas para la mejor captura, codificación, y compartición de información). Y su visión ha de ser la de un estratega capaz de ver las posibilidades de una gestión inteligente de conocimiento como motor de transformación de la organización. Como algún CKO (chief knowledge oficer) recuerda " la gestión del conocimiento es 20% tecnología, y 80% cambio cultural.

Un buen inicio para la empresa que intenta implantar un sistema de gestión de conocimiento, será tener presente las siguientes obligaciones[75] del gerente de conocimiento:

[75] Davenport, Thomas H. y Prusak, L . (2001). **Conocimiento en acción: como las organizaciones manejan lo que saben**. Prentice Hall. Buenos Aires. p.131-132.

*Defender el conocimiento y su aprendizaje.

*Diseñar, implantar y supervisar la infraestructura de conocimiento de una empresa, bases de datos de conocimiento, redes humanas e informáticas de conocimiento y centros de investigación.

*Administrar las relaciones con proveedores de información y conocimiento externos (ej: socios académicos o empresas de bases de datos) y negociar contratos con ellos.

*Proporcionar información crítica al proceso de creación y uso de conocimiento en toda la empresa (por ej. desarrollo de nuevos productos, investigación de mercado y desarrollo de estrategias comerciales).

*Diseñar e implementar los métodos de codificación del conocimiento de la empresa.

*Medir y administrar el valor del conocimiento, mediante el análisis financiero convencional o mediante la "administración de anécdotas".

*Manejar a los administradores profesionales del conocimiento de la organización, proporcionarles una sensación de comunidad, estableciendo estándares profesionales y administrando sus carreras. Estos trabajadores pueden encontrarse entre el gerente de conocimiento y administradores de aquellos dominios en que la empresa concentra sus esfuerzos de conocimiento (por ej. un mercado, un conjunto de productos o tipo de cliente específico).

*Conducir al desarrollo de una estrategia del conocimiento, concentrando los esfuerzos de la empresa en el tipo de conocimiento que más se debe administrar.

De estas responsabilidades, son de suma importancia: el desarrollo de una cultura de conocimiento, la creación de una infraestructura de gestión del conocimiento y el logro de su rendimiento económico.

Resumiendo, la figura del director de conocimiento deberá tener una formación profunda tanto en los recursos humanos como de informática en sistemas de almacenamiento (*data warehouse, data mining, groupware, Internet e intranet*) y además, tener conocimientos básicos de economía, estadística, análisis empresarial, sociología y psicología.

4.9. -Pasos necesarios para implantar un sistema de gestión del Conocimiento en la empresa.

Lo primero que hay que reconocer es que casi todo lo que pasa en la empresa puede ser susceptible de ser cuestionado, capturado, mejorado y compartido. También debe verse a la organización como una comunidad de individuos con capacidad creativa, y que deben ser recompensados adecuadamente por su esfuerzo en alcanzar objetivos comunes con la organización.

Para comenzar con un proyecto de gestión del conocimiento, hay que trabajar con las personas, los procesos, la tecnología y los contenidos a través de una serie de pasos[76]:

1. - Identificar las áreas en las que se necesita implantar prioritariamente la gestión del conocimiento.

2. - Preparar el terreno para el cambio. Esto requiere buscar las características organizativas que permitan la participación de todos los empleados en el proyecto. Aquí es donde se desarrollan las bases para una infraestructura técnica y organizativa intensa en conocimiento.

3. - Definir y promover una cultura organizativa que maneje objetivos y lenguaje claros con relación al aprendizaje y el conocimiento.

4. - La dirección de la empresa debe estar involucrada en el proyecto.

5. - Se debe crear un equipo que impulse, patrocine y realice un marketing interno del proyecto.

6. - Despertar la conciencia en la empresa y en cada empleado del valor del conocimiento. Que todos inviertan esfuerzos y recursos en generar y difundirlo.

7. - Se debe de indentificar a los empleados clave que puedan liderar el proyecto y motivar a los demás.

8. - Realizar una auditoría y posterior inventario del conocimiento existente en la empresa, tratando de responder a los interrogantes de *Cómo, Qué,*

[76] Fernández Q, Alex .(1999). **La administración del conocimiento.** Actualidad Económica. Costa Rica/Centro América. nº Mayo 1999.

Quién, Dónde, Cúando, y Porqué anteriormente descritos. Aquí se debe crear un mapa de conocimiento de la empresa. Se debe establecer una brecha entre el conocimiento que tenemos, y el que debemos tener para alcanzar los objetivos.

Un mapa se refiere a personas, documentos o bases de datos y sitúa el conocimiento importante en la organización y luego edita un directorio que muestre donde encontrarlo.

Según Davenport y Prusak, "el objetivo principal y la ventaja más clara de un mapa de conocimiento consiste en mostrar a los miembros de la organización donde deben dirigirse cuando necesitan conocimiento especializado". El empleado con un mapa de conocimiento tiene acceso a información que de otra forma le seria muy difícil o casi imposible de obtener.

Un mapa de una ciudad muestra dónde se encuentran los recursos disponibles (biblioteca, iglesia catedral, estación de ferrocarril, hospitales, centros universitarios, etc.) y la forma de llegar a ellos; un mapa de conocimiento es una visión de que conocimiento es el que existe en la empresa y dónde se encuentra ubicado. De esta manera, un mapa de conocimiento es útil para evaluar los conocimientos de la empresa a la vez que poner al descubierto tanto las debilidades como las fortalezas, sobre el mismo.

Se comenzará por el diagnóstico del estado actual de la empresa, dónde posiblemente nos pondrá de manifiesto[77]:

* Falta o exceso de información.

* Falta de conocimiento de uso de información

* Falta de sistemas para mantener información relevante.

* "Reinventar la rueda" más de lo esperado.

* Inexistencia de una base de datos reuniendo información de uso general.

* Altos costos para reunir y analizar información.

[77] Soto Maldonado, Luis Daniel. (1998). **Un reporte de administración del conocimiento.** Internet. Htpp:\\www.luisdans.com. reportekm.pdf, noviembre 1998.

9. - Se deben definir las características principales del sistema tecnológico que soportará la gestión del conocimiento corporativo, y los portales de difusión de la información.

10. - Crear la arquitectura de la Gestión del Conocimiento (creación de almacenes de información, unificación de las fuentes, tipo de metadata, la estructura del mapa o mapas de conocimiento y los mecanismos de búsqueda, captura y difusión de las experiencias).

11. - Buscar la forma más fácil de unir a la gente con la tecnología de gestión del conocimiento. Crear programas de páginas amarillas internas, directorios de expertos, correo, noticias, y las suscripciones a temas de interés.

12. - Hay que definir las prácticas de motivación adecuadas, buscando que participe toda la organización. Es necesario definir tipos de remuneración y recompensa a la transmisión del conocimiento a largo plazo y coherentes con los objetivos generales del proyecto.

13. - Hay que dar mantenimiento al sistema. Esto es un proceso cíclico que nunca termina.

14. - Hay que ir paso a paso.

15. - Cuanto más fácil sea el sistema, mejor. Es muy importante la participación de todos.

4.10. -Conocimientos críticos para la Gestión del Conocimiento.

Cuando una empresa decide implantar un sistema de Gestión del Conocimiento, se hace necesario tener en cuenta una serie de puntos que son cruciales para el éxito del sistema.

Es necesario saber[78]:

*Las personas que conocen una tarea estratégica.

[78] García Romero, Antonio. (2000). **El conocimiento y las fuentes de la Innovación.** Encuentro Miembros ICTNET. Escuela de Organización Industrial. Madrid . 4 de abril de 2000.

*Quién lo sabe todo en la empresa (*gatekeeper*).

*Cómo se consigue que las cosas funcionen realmente.

*Qué persona es la más adecuada para cada tarea.

*Quiénes son los clientes "especiales".

*Quiénes son los proveedores y auxiliares con los que se tiene un trato "especial".

*Qué entorno tienen los clientes.

*Cómo componer equipos para una tarea específica (adhocracia).

*Quién ejerce el liderazgo en la empresa.

4.11. -Riesgos a evitar de la Gestión del Conocimiento.-

Las personas plantean más problemas que los propios activos que son propiedad de la empresa, debido a que, como ya se ha dicho, el conocimiento de cada empleado ha sido su principal ventaja competitiva dentro de la misma. Por lo general casi nadie cede nada, a menos que tengan la garantía de que no van a perder posiciones dentro de la organización. El secreto, subraya Karl Erik Sveiby, de la gestión del conocimiento está en compartir la información. " Parece simple, pero no lo es", para quien la clave es que los empleados entiendan que esta actitud permite mejorar sus tareas habituales y no tiene por qué hacerles prescindibles. Según su experiencia, una de las barreras que frena el desarrollo de este tipo de procesos es la vulnerabilidad que pueden sentir los empleados a perder su puesto de trabajo.

Dice igualmente Sveiby, "no son las nuevas tecnologías lo que hacen que el sistema funcione, sino la actitud de quienes usan estos sistemas para compartir sus conocimientos con la organización"[79].

Por esto, es necesario implantar un sistema de retribución o incentivos para que los empleados compartan o difundan lo que saben; la resistencia puede ser difícil de superar.

[79] **El conocimiento como activo.** El País, Madrid, nº, 08/04/2001.

Así, se hace necesario:

*No dar más importancia al conocimiento acumulado que al que se produce a diario. Los sistemas a implantar deben tener en cuenta en su valoración el dinamismo en la creación del conocimiento.

*Contar con la participación activa de los empleados. El sistema tecnológico debe potenciar el máximo la interactividad.

*No tratar de desarrollar medidas directas del conocimiento.

*Saber que nunca se debe sustituir el sistema tecnológico por el humano. Los sistemas de información han de ser un medio y no un fin.

*No minimizar la importancia de pensar y razonar. Es crucial la capacidad de razonar para adaptar la experiencia a cada caso concreto.

*Conocer lo que sabe cada empleado y su papel dentro de la empresa.

*Procurar situarlo en el puesto que más pueda aportar a la empresa.

*Planear un sistema de incentivos adecuado (dinero efectivo, plan profesional, etc.).

Capítulo 5. Aplicación práctica en una empresa de servicios. Coseba 1986, S.L., Correduría de Seguros.

Una vez analizada la teoría sobre la Gestión del Conocimiento y comprobado su beneficio para el óptimo desarrollo de la empresa vamos a llevar a cabo la aplicación práctica de la misma en una organización cordobesa dedicada a la mediación de seguros, Coseba 1986 sl, correduría de Seguros.

5.1. – Presentación de la empresa

COSEBA 1986, S.L. comienza sus primeros pasos en septiembre de 1986.

Es una empresa plenamente consolidada debido principalmente a su larga y experimentada trayectoria muy respaldada por la capacidad y preparación técnica de su personal (Diplomados en Seguros, Licenciados en Investigación y Técnicas de Mercado, Licenciados en Administración y Dirección de Empresas, Licenciados en Ciencias Económicas y Empresariales, Diplomados Universitarios, Ingeniería, Técnicos Superiores en Prevención de Riesgos Laborales, Técnicos Administrativos,…) con espíritu joven y emprendedor, una de las razones por la que se sitúan como correduría líder.

Coseba 1986, S.L. es una empresa libre e independiente cuya actividad principal es tanto el asesoramiento para la tramitación de siniestros, elaboración de planes de prevención, como la "colocación" (contratación) de pólizas con los mejores precios, condiciones contractuales, garantías y compañías aseguradoras que en cada momento operan en el mercado.

Es una correduría especializada en ramos "Diversos" y que apuesta por la CALIDAD[80] con capacidad de dar soluciones, tanto a la unidad

[80] En febrero de 2001 la Asociación Española de Normalización y Certificación (AENOR). Certificó a Coseba 1986, S.L., con el número ER-0419/2/01, que el Sistema de Aseguramiento de la Calidad en la producción, la instalación y el servicio pos-venta, es conforme a las exigencias de la Norma Internacional UNE-EN ISO 9002:1994. Siendo la primera empresa de este sector que obtiene el preciado sello de Calidad, en Córdoba.

familiar como a la industrial o empresarial. De igual modo, consientes de la confidencialidad de los datos[81] de sus clientes y el respeto a la estricta intimidad protege todos los ficheros que contienen información de los mismos dando de este modo cumplimiento a la ley.

Coseba 1986, S.L. Correduría de Seguros, es una empresa legalmente constituida. Autorizada por la Dirección General de Seguros, con el número de registro J-622, para ejercer la actividad en todo el territorio nacional. Así mismo, tiene concertado seguro de responsabilidad civil conforme a lo dispuesto en el artículo 15 de la Ley 9/1992.

5.2. -Estructura comercial y datos de interés.

Del análisis de la correduría se desprende que una de las características más significativas de Coseba 1986 es su equipo humano que junto con una cuidada formación académica[82], la experiencia obtenida y la asunción de los objetivos de empresa, garantiza el nivel de calidad de servicio exigido.

EQUIPO HUMANO:

- En oficinas centrales:		12
- Auxiliares profesionales:		4
- Oficinas Delegadas:	- Urbanas	2
	- Rurales	5
- Oficinas Premier:		2
- Oficinas Master:		4
- Puntos de Venta:		80

[81] En Mayo de 2004, Coseba decide adaptase para dar cumplimento de la obligación establecida en el artículo 8 del Real Decreto 994/1999 de 11 de junio en el que se regulan las medidas de seguridad que contengan datos de carácter personal de acuerdo a la Ley Orgánica 13/1999. Obteniendo la inscripción de los ficheros según se acredita en la certificación expedida por la Agencia de Protección de Datos con fecha 26 de julio de 2004

[82] El 80% de su personal es titulado universitario

PRINCIPALES PARÁMETROS EN 2005[83] :

-Total Clientes Vivos	10.681
-Total Pólizas Vivas	21.738

5.3. – Objetivos de la organización

El objetivo de Coseba es alcanzar el liderazgo absoluto en toda su zona de influencia.

Para ello, la misión principal de Coseba 1986, es la de proporcionar a sus asegurados una óptima satisfacción, con la máxima atención y asesoramiento, tanto a nivel técnico de seguros, como en el campo de la prevención de riesgos industriales, personales y laborales, lo que conllevará una total confianza del asegurado que se convertirá, primero en cliente integral y después en su primer aliado.

El cliente objetivo principal es la familia y las pymes con una mínima estructura empresarial.

La familia, porque obtienen su confianza a través de su atención y servicio.

Las pymes, porque la calidad y velocidad de servicio junto con la búsqueda de ofertas adecuadas, ligadas a las variables más valoradas por el empresario en cada caso, les hacen merecedores de su confianza.

5.4.-La gama de productos.

La extensa gama de productos que Coseba 1986 comercializa se agrupa en dos grandes bloques:

1. - Seguros Técnicos.

2. - Seguros de Masa.

[83] *CLIENTES VIVOS: Clientes con al menos una póliza en vigor y pagada.
*PÓLIZAS VIVAS: Pólizas en vigor a la fecha.

SEGUROS TÉCNICOS.-

En este tipo de productos es primordial la intervención de los técnicos especialistas que forman parte del personal de la correduría, llevando a cabo diversas acciones antes de la formalización de los mismos, como son:

*Realización de la *inspección de riesgo* por parte del departamento técnico, determinando la valoración del riesgo, hecho éste que establecerá las sugerencias sobre las medidas de prevención y/o protección necesarias.

*Realización del estudio, en base a la inspección, medidas de prevención y protección.

*Exposición del estudio al cliente y total asesoramiento, en cuanto a capitales, garantías, formas de aseguramiento, etc. que mejor se adapten a sus circunstancias.

*Colocación del riesgo, entre las diferentes compañías aseguradoras del mercado ofreciéndole al cliente un mínimo de tres ofertas y haciendo hincapié en las ventajas de cada una de ellas.

Dentro de este tipo de seguros se encuentran las grandes industrias, responsabilidad civil de empresas, responsabilidad civil de altos cargos y consejeros, ingeniería, caución, crédito, colectivos, ayuntamientos, etc.

SEGUROS DE MASA.-

Aquí se encuadran los seguros sobre la persona física y la protección al patrimonio de ésta, como son los de hogar, salud, accidentes, vida, jubilación, pensiones, defensa jurídica familiar, etc.

5.5. - Filosofía y valores empresariales.

La filosofía y valores empresariales que tiene establecidos esta empresa define su cultura, cómo es, o mejor dicho, cómo actúa: qué cosas son las que se hacen y valoran más, así como con más frecuencia.

Definen cómo les gustaría ser a sus integrantes, o cómo deberían ser para sentirse a gusto, es decir, su cultura deseada. Del mismo modo, declaran los valores necesarios (a modo de brújula o mapa) y plantean las políticas y herramientas de gestión necesarias para no desviarse del camino.

Los valores que Coseba persigue atienden a los tres pilares fundamentales que justifican su existencia: sus clientes, sus accionistas y sus empleados, reflejándose en una clara vocación de servicio al cliente, con un continuo espíritu de superación (mejora continua), orientación a los resultados, el trabajo en equipo, preservación de la imagen y la lealtad hacia la empresa.

Para ello, es fundamental que todos los empleados así como sus auxiliares se involucren en la consecución de los objetivos hasta tal nivel que comprueban que la aportación que cada uno efectúa es útil y sirve a la empresa, lo que hace que la sientan como algo propio.

El *book* institucional de Coseba define su misión, filosofía y valores empresariales, como:

¿QUIÉNES SOMOS?

Somos una correduría de ámbito nacional, con una larga trayectoria, pero con el empuje y la iniciativa propios de una empresa joven y en expansión.

¿A QUIÉN NOS DIRIGIMOS?

A la familia como cliente integral, al comerciante, a la unidad empresarial, al profesional,...
A nuestros auxiliares y distribuidores.
A la sociedad en general.

¿QUÉ SE ESPERA DE NOSOTROS?

Que seamos eficientes y sepamos asesorar y dar soluciones integrales y competitivas a la medida del cliente, con seriedad, transparencia, rapidez, proximidad, eficacia, servicio y garantía.

¿POR QUÉ NOS DEBEMOS CARACTERIZAR?

Por responsabilizarnos individualmente del logro de nuestros objetivos, que a su vez repercutirán positivamente en nuestros clientes, teniendo siempre como base la calidad y el servicio.

¿QUE NOS DEBE IDENTIFICAR?

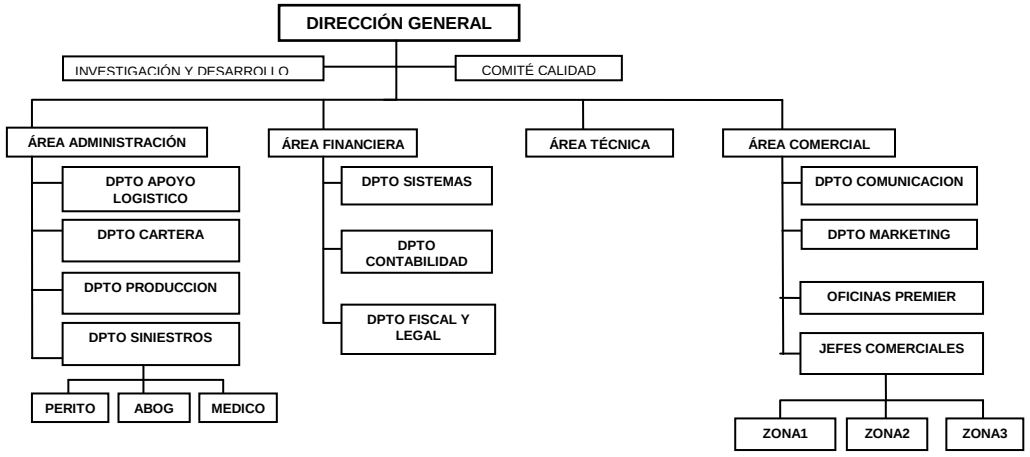
Nuestro compromiso firme y decidido de ofrecer una aportación de creación de valor a nuestros proveedores y clientes, con el fin de desarrollar unas relaciones de cooperación y confianza que sean mutuamente beneficiosas.

¿NUESTRO RETO?

Involucrarnos con nuestra red y con nuestros clientes. Con sensibilidad, solidariamente, de forma responsable y ética. Identificándonos con nuestro entorno y en continua exigencia.

5.6. – Organigrama de la empresa

FIGURA Nº 6: ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA



FUENTE: (2006). Coseba 1986,S.L. Correduría de Seguros.

5.7. -Implantación del sistema de Gestión del Conocimiento en Coseba 1986, S.L.

La implantación de un sistema de Gestión del Conocimiento en Coseba 1986 resultaba imprescindible para conseguir sistematizar el conocimiento, experiencias y aprendizaje actual y futuro en toda la organización, tanto desde su estructura más interna centralizada en su

oficina principal, como desde su estructura externa de red de distribución y oficinas secundarias, situadas en otras provincias.

De este modo, se consigue definir una organización orientada hacia la difusión del conocimiento, en la que se dispone de éste en el lugar y momento oportunos, con una fluidez continua de las experiencias y conocimientos de todos y cada uno de los miembros de la organización. Se consigue además la centralización del saber en la propia organización así como la difusión e internalización entre todos sus miembros, con un incremento constante y continuo del conocimiento que propicia la creación de una verdadera ventaja competitiva para la empresa.

Hasta el momento de su implantación, la información circulaba por la organización sin control alguno aparente, las acciones que se ponían en marcha no gozaban de unificación (sirva de ejemplo, que en sus inicios sólo existían unos cuantos ordenadores en red donde cada uno tenía su propia base de datos que nada tenía en común con la de su vecino así como cada departamento tenía su propia portada para mandar fax, sin existir unificación para toda la empresa, entre otros signos de evidencia), por lo que la información pasaba de persona a persona sin línea de continuidad, de este modo se originaba una acumulación de conocimiento para determinadas tareas y en determinadas personas, que no se procesaba ni codificaba, para ponerla a disposición de la organización y en definitiva, de sus miembros.

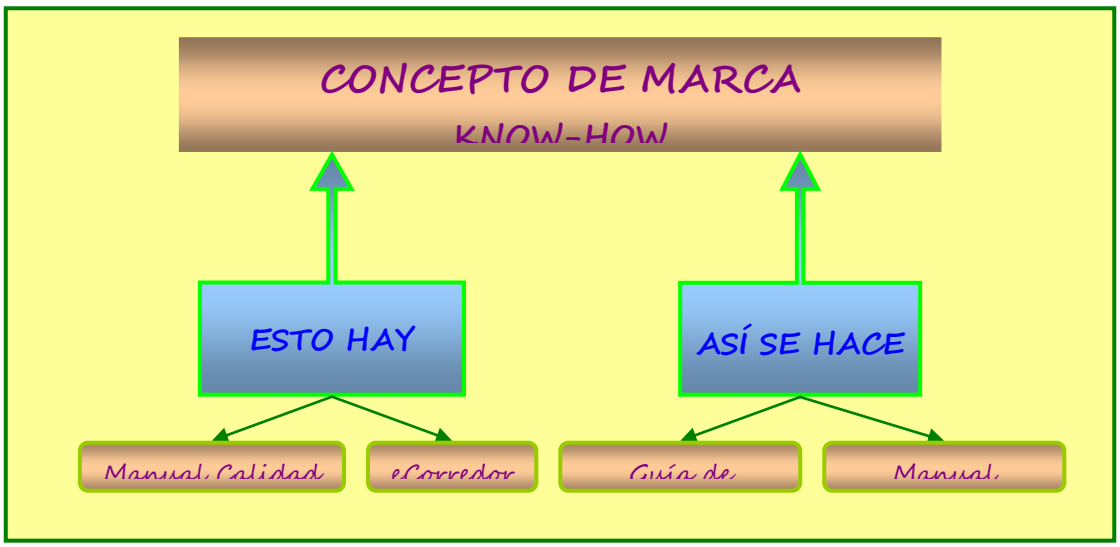
Esta situación daba lugar a importantes carencias en la antigua organización, puesto que al no encontrarse debidamente sistematizado y gestionado el conocimiento de la misma, la información que existía se perdía, experimentando una y otra vez sobre el mismo caso y la misma situación, que había sido ya solucionada y solventada con anterioridad, perdiéndose definitivamente dicha información si algún miembro de la organización la abandonaba.

5.7.1. ¿Qué conocimiento se debía compartir?

Coseba 1986 es una organización que además de la Dirección General posee agencias, delegaciones y sucursales dispersas por toda la geografía. Por lo que se hacía imprescindible compartir y difundir el saber-hacer de la empresa, en definitiva, la transmisión del concepto de marca que se resume en dos premisas “esto hay que hacer” y “así se hace”.

Dicha difusión se haría mediante un sistema que garantizara al cien por cien la calidad y fiabilidad de lo que se compartía para no incurrir en errores de transmisión del know-how de la correduría.

FIGURA Nº 7. CONOCIMIENTO A COMPARTIR EN LA ORGANIZACIÓN



FUENTE: Elaboración Propia.

5.7.2. Equipo de trabajo del sistema de gestión del conocimiento.

Para el diseño e implantación del sistema de gestión se organizó un equipo de trabajo que estaba compuesto por un grupo de personas de las diversas áreas de la empresa, como son:

*Un Director de Conocimiento (Director General)

*Jefe del Área Financiera.

*Jefe del Departamento de Informática y Sistemas.

*Jefe del Área Administrativa.

*Jefe del Área Comercial.

*Jefe del Área Técnica.

Dicho equipo trabajaría para realizar un minucioso análisis del conocimiento en la empresa. Para lo cual debieron centrarse en los procesos, fuentes de información internas y externas, establecer el flujo de conocimiento, realizar un mapa de conocimiento y por último identificar los grupos de usuarios que se beneficiarán de la información.

Igualmente, una vez diseñado el proyecto, tuvieron que definir:

*La estructura de generación del conocimiento.

*Cómo se iba a almacenar.

*Cómo se iba a utilizar.

*Su difusión.

*Cómo se compartiría.

Además debieron establecer los mecanismos de seguridad, seguimiento, control y administración de la gestión del mismo.

5.7.3. Iniciativas para la gestión del conocimiento en Coseba 1986.

Como anteriormente se ha comentado la gestión del conocimiento implica generar, buscar, almacenar, difundir, utilizar y compartir el conocimiento existente en la empresa. Para ello desde la Dirección General de la empresa se pusieron en marcha una serie de acciones e iniciativas (algunas llevaban tiempo en funcionamiento) dirigidas a tal fin. Se pueden enumerar las siguientes:

Desde el año 2001 se tenía implantado en Coseba un sistema de calidad de acuerdo a la Norma Española UNE-EN-ISO 9002:1994. Modelo para el Aseguramiento de la Calidad en la producción, la instalación y el servicio post-venta. Garantía de normalización de los procesos, documentos y las relaciones con los clientes y auxiliares. Se había creado un comité de calidad que periódicamente se reúne para dar solución a cuestiones de toda índole, en las cuales obligatoriamente, resuelven desde un retraso en la tramitación de documentación hasta la reclamación de clientes.

Se crea un departamento de Investigación y Desarrollo, que se encarga de recuperar y reagrupar el conocimiento existente en la empresa y perfeccionarlo para ponerlo a disposición de cada persona interesada. Este

departamento está compuesto por personas del área técnica, comercial, administración y financiera.

Se prepararon cursos de formación dirigidos a todo el personal dependiente de la correduría. Se empezó por las personas ubicadas en Dirección General (pasando todas las áreas y departamentos), para en un momento posterior seguir con la organización externa, comenzando por las sucursales de provincias y terminando por el auxiliar más elemental.

Se premia la participación en foros y cursos para capturar conocimiento externo, para lo cual se pusieron en marcha lo que se denominan "Foros Lineales" que consisten en la celebración de unas reuniones periódicas, previo aviso, que se realizan en la oficina central en la que participan empleados y auxiliares. El tema a tratar en cada una de las reuniones no tiene por qué estar establecido de antemano ya que puede ser libre, es decir, con la finalidad de cambiar impresiones y poder valorar cuáles son los temas que más preocupan a los miembros de la organización; o bien, pueden estar fijados en la convocatoria que se les envía a los participantes en caso de que la Dirección quiera obtener impresiones sobre un tema concreto que haya surgido en la organización.

Se crean las "páginas amarillas" sobre los empleados, delegaciones y auxiliares más importantes. Dichas páginas se corresponden con un listado electrónico con detalles acerca de los empleados, en el que se incluyen sus habilidades, competencias, áreas de conocimiento y experiencia así como información personal potencialmente interesante como forma de contacto, aficiones personales, valores, etc. La implantación sería por Intranet de manera que pudiera ser fácilmente actualizada y modificada por los empleados y auxiliares. Los beneficios obtenidos permiten facilitar y mejorar el acceso a los expertos, además de un mejor conocimiento entre los empleados, entre otras ventajas.

Se potenciaría la actividad lúdica, que desde hace varios años está en marcha para el personal interno de la empresa. De esta forma, un día cada 40-60 días, un empleado elegido por sorteo, debe organizar una tarde lúdica, en la que es obligatoria la asistencia y donde el personal interactúa a la vez que sirve de acercamiento a la empresa, así como de solución de posibles roces que hayan podido ocurrir durante el mes. Se premia la idea más original, que le permita a la empresa poner en práctica alguna mejora o acción comercial.

Finalmente se implanta un sistema propio de gestión del conocimiento que cuenta con dos pilares fundamentales, por un lado, un mapa de

conocimiento y por otro, la transmisión del *concepto de marca* que se resume en "ESTO HAY QUE HACER" y "ASÍ SE HACE" para lo cual la correduría crea una Intranet que será capaz de poner en comunicación directa a las oficinas, sucursales y delegaciones que dispongan de las herramientas adecuadas para la conexión; aparte de servirse de su Manual de Calidad con el que la empresa obtuvo el Certificado de AENOR lo que aporta el conocimiento sobre "esto hay que hacer". De esta forma, se consigue que mediante la Intranet se pueda recuperar, compartir y difundir de forma rápida, segura y eficaz el conocimiento que se genera en cada una de las oficinas y delegaciones. A su vez la empresa cuenta con la Guía de Servicios y el Manual de Operatividad que utilizará para difundir la parte del concepto de marca que se refiere a "así se hace".

Pasamos a continuación a explicar con más detalle estas dos iniciativas: el Mapa de Conocimiento y el Concepto de Marca.

5.7.3.1. - El Mapa de Conocimiento de Coseba 1986. S.L.

El objetivo del montaje de un Mapa de Conocimiento en Coseba es mejorar la afinidad de los empleados con sus tareas y con los grupos de trabajo que se forman, en ocasiones. En Coseba se cree que una vez definido el conocimiento que se necesita saber para cada puesto, se podrán determinar mucho mejor los objetivos a corto, medio y largo plazo, lo que a su vez proporcionará una gran ventaja competitiva para situarlos a la vanguardia del asesoramiento de las correderías de seguros.

Para ello, se decide poner en marcha la construcción de un mapa de conocimiento que tenga como objetivo principal medir cuánto y qué tipo de conocimiento es necesario, y dónde tienen que dirigirse los miembros de la organización (empleados, delegados y auxiliares) cuando necesiten un determinado conocimiento.

La construcción del mapa sigue este orden:

*Desarrollo de la estructura con tipos y niveles de competencia en conocimiento.

La estructura de conocimiento tendrá cuatro clases donde se podrán evaluar las aptitudes de los empleados.

Primer nivel.- En este nivel se encuentra el conocimiento básico. Por ejemplo: Cultura general de seguros, diferencias entre corredores, agentes y compañías, conocimientos básicos de ofimática, informática, etc.

Segundo nivel.- Aquí se encuadran los conocimientos de tipo local o exclusivo (aptitudes que corresponden a un tipo de trabajo específico). Ejemplo: Manejo de ciertas herramientas informáticas, un especialista de redes informáticas, prevención de riesgos, técnica tarificadora, etc.

Tercer nivel.- Es el nivel del conocimiento en general, y rige para todos los empleados dentro de una función o área en particular. Por ejemplo, un trabajador del área contable/financiera poseería conocimientos sobre análisis financiero; cada empleado del área técnica poseería conocimientos en tarificación.

Cuarto nivel.- Es el mayor nivel de la estructura de conocimiento y comprende las competencias universales para todos los empleados de la empresa, por ejemplo, el conocimiento de la actividad general que desarrolla la empresa, sus productos, cómo funciona el mercado, etc.

Dentro de cada nivel de competencias de conocimiento, existen dos categorías distintas. La categoría del conocimiento explícito implica experiencia con herramientas o métodos específicos (por ejemplo, excel, manejo de tarifas, tratamiento de siniestros, etc.). La categoría del conocimiento implícito que implica un pensamiento más abstracto, capacidad de razonamiento.

*Determinación del conocimiento existente en la empresa, para ello es necesario identificar cuáles son los puestos clave de conocimiento en la empresa.

En el caso de Coseba 1986 los puestos de claves de conocimiento son los siguientes:

- Director General
- Jefe Área Comercial
  -Jefe Departamento de Comunicación
  -Jefes Comerciales
- Jefe Área Administración
- Jefe Área Financiera

- Jefe Departamento de Siniestros.
- Jefe Departamento de Informática y Sistemas

*Definición del conocimiento necesario para tareas determinadas.

*Clasificación del conocimiento de cada empleado.

*Implementación de capacidades de conocimiento *on-line*.

5.7.3.2. Concepto de Marca: "ESTO HAY QUE HACER"

5.7.3.2.1. La Intranet/Extranet

La solución.

Como ya hemos comentado anteriormente en Coseba 1986 se ha implantado un sistema de gestión del conocimiento y para ello han contratado, con la empresa de Software ESOFT, la implantación de una Intranet/Extranet que le permite articular todo el conocimiento existente, experiencias y aprendizaje actual y futuro en toda la organización tanto desde su estructura más interna, centralizada en su Oficina Principal, como desde su estructura externa de Red de Distribución y Oficinas secundarias, situadas en otras provincias, así como la comunicación real entre todos sus puntos de venta (sucursales, delegaciones y agencias).

Misión.

A este sistema de gestión del conocimiento se le encomienda como única misión la de compartir el conocimiento en la empresa a través de su identificación, análisis y difusión.

Características del sistema.

El sistema implantado tiene las siguientes características:

1. - *Área Intranet*:

Esta área se compone de los distintos puestos de trabajo ubicados en las oficinas centrales de la Empresa. Conectados entre sí mediante una red local de cableado UTP de categoría cinco y tres HUB, concentradores de red local, previsto para un total de 24 puestos de trabajos, escalables según las necesidades de crecimiento de la empresa.

Dicha red local comparte todos los recursos informáticos de la oficina, así como las unidades de almacenamiento, impresoras y lectores de datos. La operativa de gestión permite el acceso desde todos los puestos de la red a un servidor de datos, en el cual se encuentran almacenados los datos de pólizas, clientes, recibos y demás bases de datos de la empresa.

2. - *Área de seguridad*.

Esta área tiene como cometido la del control de seguridad de la información puesta a disposición tanto de la Intranet como de la Extranet, así como el control de todo el flujo de datos y conocimiento entre todos los usuarios de la red. Ésta se compone de:

- Un servidor extranet, en el cual se alberga el "servidor http", para dar acceso a la información mediante una pasarela desde Internet por páginas web a los usuarios de la extranet.
- Un servidor de correo electrónico para todos los usuarios de la red.
- Un servidor de foros de opinión y conversación.
- Un servidor de noticias para todos los usuarios de la red.

A su vez, este servidor también contiene la política de acceso a la red, así como los distintos permisos y restricciones de cada uno de los usuarios de la misma.

En definitiva, un servidor de información y servicios comunes, base y almacenamiento del conocimiento de la empresa. Un instrumento donde se hallan las distintas bases de datos y documentos administrativos de uso común como tarifas, manuales de formación, formularios, escritos y cartas tipo, así como una biblioteca de referencias y documentos de consulta a disposición de los usuarios de la red.

Un firewall o cortafuegos que es el elemento físico de seguridad que vigila e impide el acceso a los sistemas a personas no autorizadas.

Un router ADSL que es el elemento físico de conexión con el exterior de la oficina mediante una línea telefónica asimétrica de transferencia de datos.

3. - *Área de Internet*.

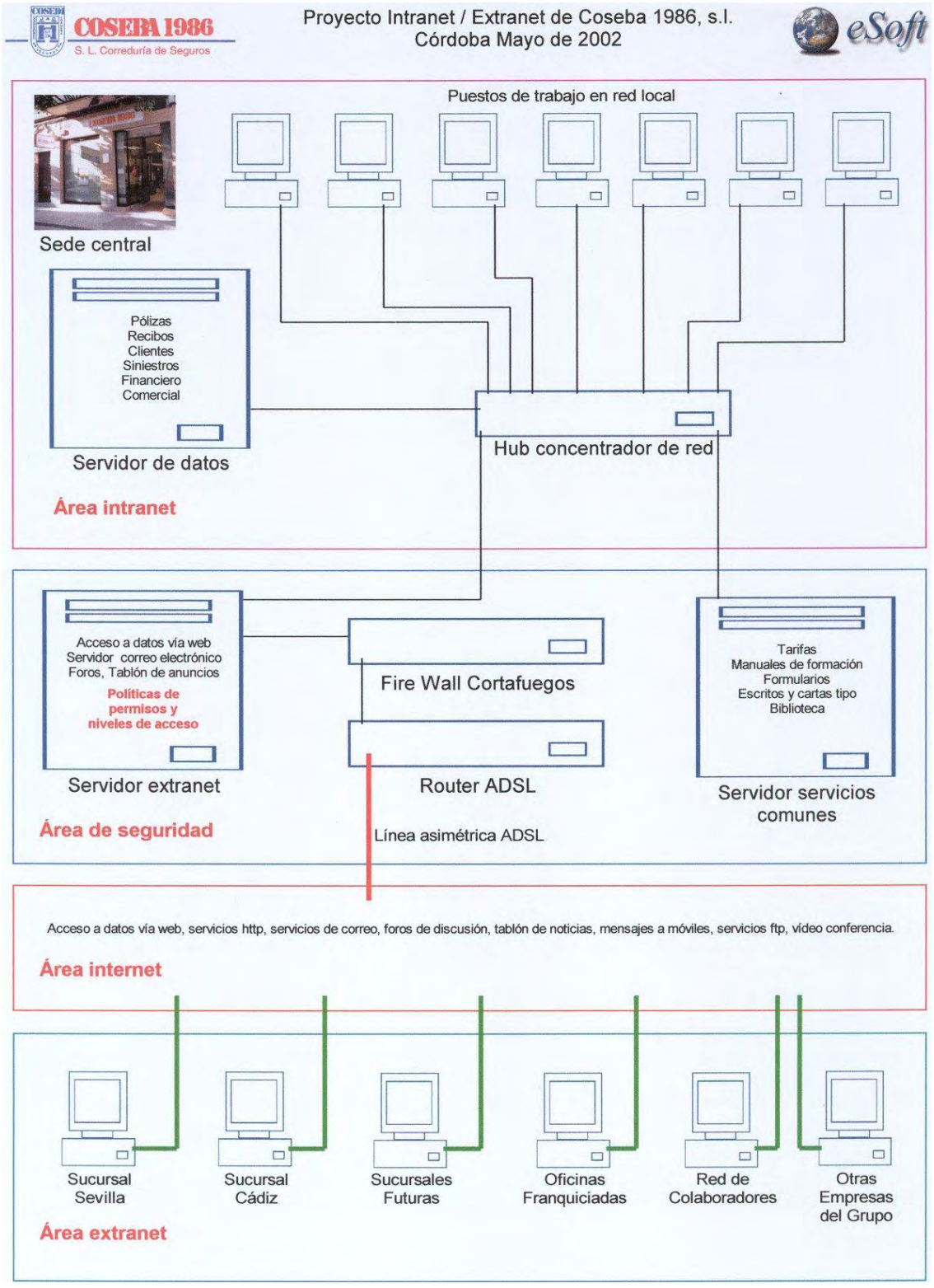
Es la zona pública, usada como pasarela para la conexión y servicio a los puestos de red físicamente ubicados fuera de la oficina, mediante un acceso vía Web basado en el protocolo HTTP de Internet.

4. - *Área de Extranet*.

Esta área esta compuesta por los puestos de trabajo físicamente ubicados fuera de la Oficina, como sucursales, oficinas franquiciadas, red de auxiliares y otras empresas del grupo, que mediante una conexión telefónica y a través de la pasarela de Internet, tienen acceso a todos los servicios, datos y conocimientos de la empresa, con la misma calidad que si estuviesen dentro de las oficinas centrales de la misma.

Con esta filosofía de trabajo todos los usuarios de la red tienen acceso, según la política de permisos establecida por la propia empresa y que depende de las funciones que desempeña cada uno dentro de la organización. Acceso tanto a los datos de gestión como pólizas, clientes, recibos y demás bases de datos de la empresa. Información en tiempo real que permite obtener un nivel óptimo de eficacia y eficiencia así como maximizar la consecución de los objetivos corporativos, departamentales y personales reduciendo el tiempo de realización de las tareas y permitiendo a la organización gestionar uno de sus recursos más preciados, EL CONOCIMIENTO.

FIGURA Nº 8 : PROYECTO INTRANET/EXTRANET DE COSEBA 1986



FUENTE: Esoft, Soluciones Informáticas.

Puesta en funcionamiento del sistema

Siguiendo las premisas definidas en el mapa de conocimiento y una vez aprobado el proyecto de Intranet/Extranet presentado por la empresa de software, se determina el diseño de la misma y se pone en poco tiempo en funcionamiento. Nace así un nuevo concepto de trabajo en Coseba, nace *eCorredor'86 "Coseba en Red Organizativa"*, nombre con el que se bautiza al sistema de Gestión del Conocimiento implantado en esta empresa.

eCorredor'86 contiene todas las herramientas necesarias para que el conocimiento disperso hasta su creación entre los diferentes puestos de la organización, se agrupe y sea de fácil acceso para todos sus componentes. Existen dos posibilidades de acceso en función de la ubicación del usuario, de manera que si dicho usuario se encuentra en la oficina principal accederá por una dirección http:// que conecta directamente con el servidor que se encuentra ubicado en dicha oficina, mientras que si el usuario se encuentra fuera de la central accederá a la plataforma mediante la página Web de Coseba en la que aparece un botón denominado "Privado" que nos dará acceso a e"Corredor86, siempre mediante la petición de una clave de usuario. (Ver figura nº 9).

Existen diferentes niveles de acceso en función al puesto de trabajo que desempeñe el usuario en la organización, distinguiendo también entre personal en plantilla y auxiliar de la red de distribución, dentro de la cual existen a su vez diferentes niveles en función al lugar que ocupe dentro de la red de distribución.

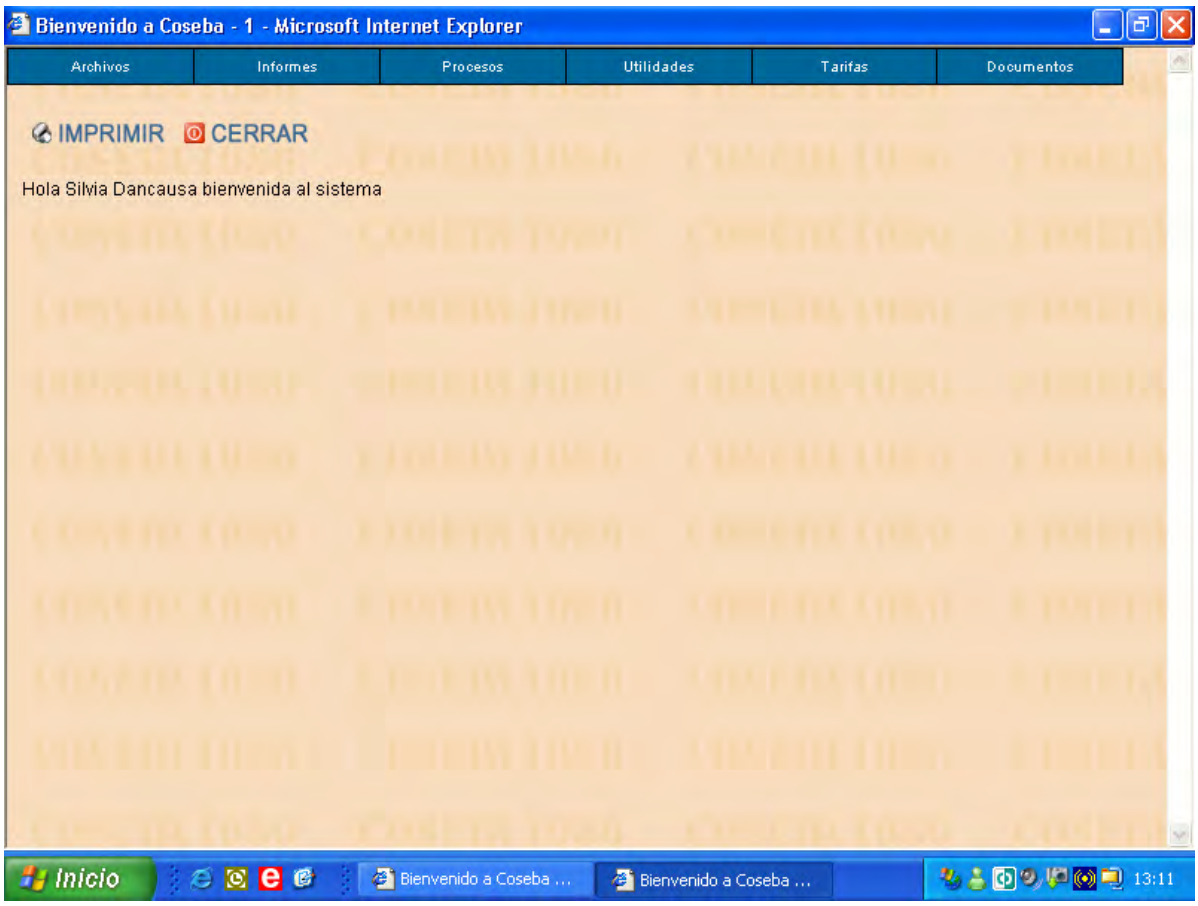
Para establecer el nivel de acceso de cada uno de los usuarios a los que se les permite la conexión se ha nombrado en Coseba un responsable que se encarga de analizar la información contenida en la plataforma a la que dicho puesto debe de acceder para poder desempeñar su tarea dentro de la organización en función a sus objetivos. Con este criterio de funcionamiento se salvaguarda el conocimiento y el know-how de la empresa, de manera que la información sea manipulada de forma responsable por la persona asignada a tal fin.

FIGURA Nº 9: PANTALLA DE INICIO DE LA PÁGINA WEB DE COSEBA

FIGURA Nº 10: PANTALLA DE BIENVENIDA DE Ecorredor´86

Una vez que se accede a la página de bienvenida de eCorredor´86 y se pincha en el botón "Entrar" aparece un menú en el que es necesario introducir la clave de usuario, que habrá sido comunicada a cada uno en la más estricta confidencialidad, y así aparece la página principal con los diferentes menús desplegables.

FIGURA Nº 11: PANTALLA DE INICIO DE Ecorredor´86



Los principales apartados en los que se divide la información contenida en la plataforma son: Archivo, Informes, Procesos, Utilidades, Tarifas y Documentos.

En la sección de **Archivo** se localiza la información contenida en la Base de Datos sobre pólizas, recibos, clientes, auxiliares, ramos, compañías, siniestros, canales de cobro, situaciones de póliza, sucursales, filtros de recibos, inspectores y gestiones comerciales. En cada uno de estos apartados se puede consultar la información ya existente o bien modificarla así como dar de alta nuevo datos. En este último año, la empresa ha dado un nuevo paso al frente en la optimización de la gestión del conocimiento creando en algunos de estos apartados la posibilidad de escanear la documentación

existente, eliminando así el archivo físico y creando un archivo virtual, lo que permite comprobar ante cualquier incidencia o consulta de un cliente o auxiliar sin conexión, la documentación de la que se dispone tanto de una póliza como de un siniestro así como de cualquier otra información remitida a la correduría por algún asegurado concreto como pueden ser cartas solicitando la anulación de pólizas u otras modificaciones.

Hay que hacer también hincapié en otra novedad incorporada en los últimos meses que permite a cualquier oficina de la correduría acceder a través del eCorredor86, en función de la política de permisos que ostente el usuario, a los diferentes sistemas de las compañías aseguradoras, lo que aporta una herramienta de trabajo con la que se puede dar una rápida respuesta al cliente.

Esta nueva posibilidad le ha permitido a la correduría mejorar el servicio ofrecido al cliente, lo que repercute positivamente en la ventaja competitiva de la organización.

En la sección de **Informes** se pueden obtener diferentes listados de pólizas o de recibos por subtotales de compañías, ramos o zona comercial, con detalle o en resumen, en base a múltiples criterios, existiendo ya algunos listados predefinidos como pueden ser listado de liquidaciones a las compañías, de recibos pendientes, de cobros o de clientes.

En la sección de **Procesos** existe acceso a un módulo anexo denominado Procesos Intranet mediante el cual tanto el Área Financiera de la correduría como el Área de Producción pueden desempeñar su tareas de forma más eficaz ya que cuentan con herramientas específicas de dichas áreas. Así por ejemplo, se gestionan remesas bancarias, abono de comisiones a auxiliares, cierre de comisiones ya abonadas, liquidaciones con auxiliares o compañías, informes de caja, además de dar la posibilidad a todos los departamentos de crear cartas modelo para envío a compañías, auxiliares y clientes. En este módulo también existe la opción de volcar al sistema de la correduría, mediante fichero .txt que les remiten algunas compañías, los recibos de la cartera mensual, de manera que ahorran en tiempo de grabación habiendo pasado de grabar registro a registro a volcarlos todos los de una misma compañía en apenas cinco minutos.

Dentro de la sección de **Utilidades** existen otros apartados entre los que destacan el Correo, la Mensajería y el denominado Cuéntalo. En Correo accedemos a un directorio de correos electrónicos que se divide entre el personal de la oficina Central de Córdoba, las sucursales y delegaciones,

oficinas *premier,* cuyo concepto desarrollaremos más adelante, y auxiliares, de manera que se pueden consultar la dirección de correo electrónico de cada persona concreta e incluso enviarle un correo electrónico desde la propia plataforma.

La mensajería es una utilidad que les permite a los miembros de la organización comunicarse en tiempo real entre aquéllos que estén conectados al sistema. Y por último, se destaca el apartado de Cuéntalo que es un foro de discusión que aporta la posibilidad de realizar preguntas sobre un tema determinado, así como dar opiniones o responder a preguntas planteadas. En esta ventana se elige el área o departamento sobre el que vamos a opinar. Una vez que se entre en un área, se pueden leer todas las opiniones que se hayan introducido e incluso insertar su propia opinión.

En la sección de **Tarifas se** dispone de formularios, que se pueden descargar en pdf así como tarificación de autos, hogar, pymes y accidentes de convenio. Se han incluido también algunas tarifas manuales de compañías y productos concretos así como tarifas *online* mediante la conexión directa a los sistemas de las compañías.

Por último, en la sección de **Documentos** se accede al manual de ayuda de eCorredor"86, así como a la Biblioteca donde se localizan documentos de diversa índole colgados en la plataforma por los diferentes puestos de trabajo y de interés general. También se ha creado en esta sección un apartado donde se pueden tanto consultar como listar los condicionados generales de las diferentes compañías así como de los diferentes ramos con los que la correduría opera.

En definitiva, Coseba ha implantado en los últimos años un sistema de Gestión del Conocimiento que hoy por hoy se encuentra en continua renovación y crecimiento ya que las nuevas tecnologías van permitiendo a los responsables de su mantenimiento ir introduciendo elementos nuevos siempre en pos de la mejora global y de la expansión de la organización.

5.7.3.2.2. Manual de Calidad

El Manual de Calidad es otro de los pilares fundamentales en los que se sustenta la transmisión de una parte del Concepto de Marca que junto con la Intranet/Extranet, donde se acumulan todos los registros e información de la correduría, configuran lo que se denomina "esto hay que hacer".

El Manual de Calidad comenzó a elaborarse físicamente en el año 1999, cuando la correduría decidió dar un paso adelante en la calidad del servicio que ofrecía a sus clientes. Detectó la necesidad de unificar criterios y formas de trabajo en los diferentes departamentos que la componían, en un momento en el que la plantilla estaba creciendo y a la vez renovándose, lo que hacía necesario mantener el conocimiento en la empresa homogeneizando los procesos de trabajo.

Tras analizar las diferentes posibilidades la correduría llegó a la conclusión de que la mejor manera de realizar este proceso y asegurarse de su cumplimiento era implantando una Política de Calidad activa. El primer paso en el cumplimiento de este objetivo fue la creación de un manual que recogiera por escrito las diferentes tareas, responsabilidades y procedimientos que se realizaban dentro de la empresa así como la creación de una Comité de Calidad compuesto por el gerente y los responsables de cada área, quienes se encargarían de la redacción de dicho manual en un primer momento además de la vigilancia del cumplimiento del mismo una vez que éste fuera diseñado.

Una vez dado el primer paso y recopilada toda la información sobre procesos, la correduría quiso ofrecer a sus clientes tanto externos (asegurados) como internos (auxiliares, etc) una garantía más de la calidad que ofrecía, de manera que la calidad en el servicio no fuera un sentimiento subjetivo al comprobar una mayor celeridad de respuesta o un asesoramiento personalizado sino que pudiera cuantificarse mediante un Certificado de Calidad obtenido de una empresa de prestigio y renombre en el sector como es AENOR.

Tras dos años de un auténtico trabajo de equipo realizado por el personal de la correduría, el 19 de marzo de 2001 la correduría obtuvo el Certificado de Sistema de la Calidad de acuerdo a la Norma UNE-EN-ISO 9000:1994 adaptándose dos años más tarde, el 8 de abril de 2003, a la nueva Norma UNE-EN-ISO 9001:2000.

En la actualidad el Comité de Calidad sigue celebrando reuniones mensuales en las cuales se realiza un seguimiento de la Política de Calidad fijada para cada año. En dichas reuniones se tratan temas de todos los departamentos de la organización y existe un Responsable de Calidad que se encarga de llamar la atención a aquel componente del Comité que no presente su trabajo al día.

Cada componente del Comité es responsable de la medición de la consecución de los objetivos departamentales fijados a comienzos del

ejercicio y que, posteriormente, serán auditados por AENOR quien se encarga de renovar el certificado anualmente, por lo que en cada una de estas reuniones se va midiendo el logro conseguido de los mismos y en caso de no seguir una evolución ascendente, se analizan los motivos para poder ponerle solución antes de que sea demasiado tarde.

El Manual de Calidad está compuesto por diferentes procedimientos siendo los siguientes:

1. Estructura de los Procedimientos
2. Control de la Documentación y los Datos
3. Cotizaciones
4. Compras
5. Imagen Corporativa
6. Vocabulario
7. Gestión Comercial
8. Actividad Financiera
9. Producción y Cartera
10. Siniestros
11. No Conformidades
12. Auditorías
13. Formación, Infraestructura y Mantenimiento
14. Análisis de Datos y Mejoras
15. Atención al Cliente

Además del Sistema de Calidad implantado en la correduría, y siempre bajo la visión de optimizar la calidad del servicio ofrecido al cliente, la correduría crea el Departamento de Atención al Cliente en al año 2004 dando cumplimiento así al artículo 9 de la Orden ECO/734/2004, de 11 de marzo, sobre los departamentos y servicios de atención al cliente y el defensor del cliente.

Este servicio tiene la función principal de tramitar y resolver las quejas o reclamaciones presentadas, directamente o mediante representación, por todas las personas físicas o jurídicas, españolas o extranjeras, que reúnan la condición de usuario de los servicios de la correduría, siempre que tales quejas y reclamaciones se refieran a sus intereses y derechos legalmente reconocidos y de temas como:

- Asesoramiento para celebrar contratos de seguros con Entidades Aseguradoras y asistencia en caso de siniestros.
- Normativa de transparencia y protección de la clientela.

- Trato recibido durante la prestación del servicio.

Este departamento ha sido externalizado ya que el servicio que se ofrece al cliente debe ser totalmente transparente y objetivo sin que haya duda de manipulación.

Hasta ahora se ha desarrollado "*qué es lo que hay que hacer"* mediante la Intranet y el Manual de Calidad pero lo que distingue a la correduría de sus competidores, le da personalidad propia y en definitiva, completa el concepto de marca es "*cómo se hacen las cosas"* para lo cual la correduría se sirve de la Guía de Servicios de la Plataforma y el Manual de Operatividad.

5.7.3.3. Concepto de Marca: "ASÍ SE HACE"

5.7.3.3.1. Manual de Operatividad

Consta de cuatro apartados que se ajustan a las diferentes áreas en la que se divide la organización que son el Manual de Producción, Financiero, de Siniestros y Comercial.

En cada uno de ellos se ha tratado de impregnar la experiencia y el conocimiento de los componentes de la organización en cuanto a formas de trabajar y de interpretar la información que entra en la correduría. No es un manual rígido, como es el caso del Manual de Calidad, en el que hay que cumplir una serie de requisitos impuestos por la propia correduría, para responder ante sus clientes con la calidad de servicio prometida, sino que es un manual en el que se recoge la experiencia en cada uno de los departamentos.

En dicho manual la correduría es capaz de contestar a la pregunta sobre cómo es mejor hacer las cosas para poder obtener un mayor beneficio en el trabajo, en definitiva, desempeñar un trabajo eficaz y eficiente. Y dicha respuesta es lo que se ha convertido en su manera de hacer las cosas, única y propia que constituye una ventaja competitiva para la organización.

Estos manuales han sido modificados con el tiempo en base a la mejora de los avances tecnológicos y al nacimiento de eCorredor"86, así como al conocimiento de cada uno de los componentes de la organización adquirido no sólo por sus estudios sino también por la realización cotidiana de sus tareas.

Los manuales constan de un índice en el que se indican los diferentes apartados que se van a tratar en el mismo, además de un Flujograma en el que esquemáticamente el usuario puede visionar rápidamente cuál es el flujo de documentación que entra en el departamento y cuáles son los pasos a seguir además de estar complementado con un cronograma. Dichos manuales finalizan con una serie de listados y cartas modelo que facilitan al usuario la gestión diaria de su tarea.

Hablamos hasta aquí de los manuales de Producción, Financiero y Siniestros; En el manual Comercial la dinámica es diferente. Está más enfocado a plasmar la experiencia en cuanto al reclutamiento y selección de auxiliares aportando las premisas básicas que rigen la política comercial de la correduría y que, por tanto, también la diferencia de sus competidores.

Estos cuatro manuales se entregan a las Oficinas Premier, que detallamos más adelante, lo que les aporta parte del concepto de marca que deben desarrollar como representantes de la correduría.

5.7.3.3.2. Guía Operativa de la Plataforma de Servicio al Auxiliar

La Guía Operativa de la Plataforma de Servicio al Auxiliar está dirigida principalmente, como su propio nombre indica, al auxiliar de la correduría.

Con esta sencilla guía la correduría pretende aportar las respuestas adecuadas a las preguntas más frecuentes que se pueden plantear a los auxiliares u otras oficinas de la red de distribución en la atención a sus clientes. Estas cuestiones van referidas a Producción, Siniestros y Administración con el objetivo final de alcanzar la total calidad en el servicio y se permita así a la empresa avanzar día a día.

En dicha guía se puede encontrar la solución a preguntas tan básicas como ¿qué hacer para dar un precio? o ¿qué hacer en caso de siniestro? Preguntas básicas y a la par complejas puesto que la forma de actuar en estos casos es propia de dicha correduría, es su forma de hacer las cosas, forma parte de su filosofía de marca, de su concepto de marca. En servicio de estos aspectos se crea la plataforma la cual debe ser utilizada en base a los criterios con los que ha sido diseñada y por ello se hace necesario compartir el conocimiento con aquellos que van a ser su usuarios.

Un conocimiento amplio del objetivo de la plataforma y de cuál es la política de trabajo de la correduría por parte de todos sus integrantes, tanto personal en plantilla como auxiliares de la red de distribución, aseguran en gran medida la transmisión y comprensión del concepto de marca lo que permite a la correduría poder garantizar la calidad de servicio ofrecida a los clientes no sólo en la oficina central, sino en cualquiera de los puntos de venta establecidos independientemente de cual sea su ubicación.

Homogeneizar el comportamiento y conseguir una correcta comprensión y transmisión del concepto de marca es una de las herramientas más preciadas para cualquier empresa que aspire a sobrevivir en el mercado en el que desarrolle su actividad. Una transmisión que ha de completarse sin ruido, de manera que el receptor de la información sea capaz de comprender el mensaje tal y como el emisor lo entiende. Con esta fase completada y optimizada, la empresa se asegura la unificación de criterios así como la uniformidad en el servicio ofrecido al cliente, lo que le aporta una identidad propia y le permite ser reconocida en el mercado por sus características únicas aportándole así una Ventaja distintiva.

Con estos recursos, la correduría ha conseguido esquematizar y plasmar de forma escrita el conocimiento y experiencia desarrollados en la organización durante sus años de vida, un proceso que no acaba con la configuración del Manual de Calidad, el Manual de Operatividad y la Guía de Servicios junto con la Intranet, tal y como se encuentra diseñada en la actualidad, sino que debe ser renovado y revisado a medida que la organización vaya creciendo y obteniendo más experiencia además de ir registrando las posibles aportaciones que vayan realizando los nuevos miembros que se incorporen a la correduría.

5.8. – Influencia de la implantación del sistema de gestión del conocimiento en Coseba 1986

eCorredor´86 ha sido la herramienta básica que ha permitido la ampliación de la red de distribución en Coseba 1986 a la que se han incorporado nuevas figuras dando respuesta a los cambios que se están produciendo en el mercado asegurador.

En definitiva, constituye el recurso que ha permitido a esta correduría cordobesa adaptarse al dinámico entorno en el que desarrolla su actividad, el sector de la mediación de seguros.

5.8.1. Coyuntura del mercado

La actual coyuntura del mercado de seguros, donde los cambios se están sucediendo muy rápidamente, tiene como resultado grandes concentraciones tanto de aseguradores como de corredores obteniendo unas dimensiones que les permiten implantar nuevas reglas de juego, a la vez que redefinen el poder los distintos participantes que interactúan en el mercado (compañías, corredores, clientes, operadores, etc).

Esto hace la carrera cada vez más rápida y difícil para que las corredurías alcancen la dimensión adecuada que les permita obtener la importancia adecuada ante los proveedores (las compañías), así como ser una pieza activa y de relevancia dentro del juego del mercado.

Una vez que finalice el movimiento y las concentraciones dentro del mercado, comenzará el nuevo juego.

El corredor que no haya alcanzado la posición adecuada no podrá intervenir en el diseño de las reglas de éste, y se limitará a utilizar las que otros hayan implantado, perdiendo en ese momento representatividad y poder de negociación.

Conscientes de esta realidad, acrecentada si cabe por las exigencias legislativas a los que los corredores tienen que hacer frente (seguros de responsabilidad civil, resumen estadístico contable, atención al cliente, fianzas, etc) y otras que sin duda en un futuro vendrán, es de obligado cumplimiento destinar cada vez más recursos materiales, humanos y también dinerarios, lo que conlleva la mayor vulnerabilidad de aquellas corredurías que no tengan la dimensión y estructura adecuadas.

Con este objetivo, y una vez que han sido dotados todos los recursos suficientes, Coseba 1986 decide dar un nuevo paso adelante que le permita alcanzar el crecimiento adecuado y sostenible a la vez: aplicar un proceso de reingeniería que le aporte un nuevo sistema de distribución.

5.8.2. Estructura de la Red de Distribución

Este nuevo sistema está basado en dos grandes vías de crecimiento: por un lado, el crecimiento vertical, mediante la producción directa, las sucursales, delegaciones propias, auxiliares en el sistema clásico y auxiliares orientados en sistema piramidal, entre otros; por otro lado, el crecimiento horizontal, que está sostenido por las Oficinas Premier y las asociaciones con otros agentes de la intermediación aseguradora.

Tomando como base la nueva red de distribución a implantar se definen los distintos niveles que van a completar la estructura de la misma en dos vertientes: vertical y horizontal.

VERTICAL

1. *Elite:* Auxiliares tradicionales, avisadores con una formación básica a nivel de Bachiller, Bup, Logse, Fp I o similar con dotes comerciales, honesto, disciplinado y perseverante.

2. *Master:* Auxiliares con delegación propia de Coseba 1986, cuyo perfil, condiciones y características entren dentro de los cánones fijados por la correduría.

3. *Basic:* Auxiliares sujetos a un sistema piramidal con actitudes para incorporarse al trabajo en equipo y a la venta "puerta fría".

HORIZONTAL

1. *Premier:* estos auxiliares serán titulares de una Oficina Premier de la correduría.

Este nivel abarcará a mediadores profesionales capacitados para alcanzar un volumen de negocio fijado previamente y con actitudes para trabajar en equipo.

En resumen, el "buen premier" debe ser una persona con clara mentalidad empresarial y alto grado de iniciativa, además de poseer dotes para tomar decisiones que son de su exclusiva competencia. Esto es así, pues en la relación de las Oficinas Premier con la Central de la correduría, se establece un equilibrio que puede llegar a quebrantarse si el Premier es un extremo pro-activo o un extremo dependiente, siendo por ello el punto medio entre los dos el que garantiza el éxito para ambas partes.

5.8.3. La Oficina Premier

La gestión de la nueva red de distribución basada en la implantación de oficinas "Premier" es algo más que un nuevo canal de distribución, es una nueva forma de pensar, una nueva manera de formar conexiones con los profesionales del seguro, agentes y corredores, que actualmente ejercen su actividad a lo largo de toda nuestra geografía.

Este nuevo canal debe definir la esencia de cómo interactúan el nuevo "Auxiliar Premier" y la propia correduría. Debe ser una ruta de negocio para el Premier a la vez de una relación sostenida entre ambos. La gestión eficaz de este nuevo canal de distribución ofrecerá la oportunidad de reinventar las formas de hacer negocio.

Veamos un ejemplo

Productos envasados

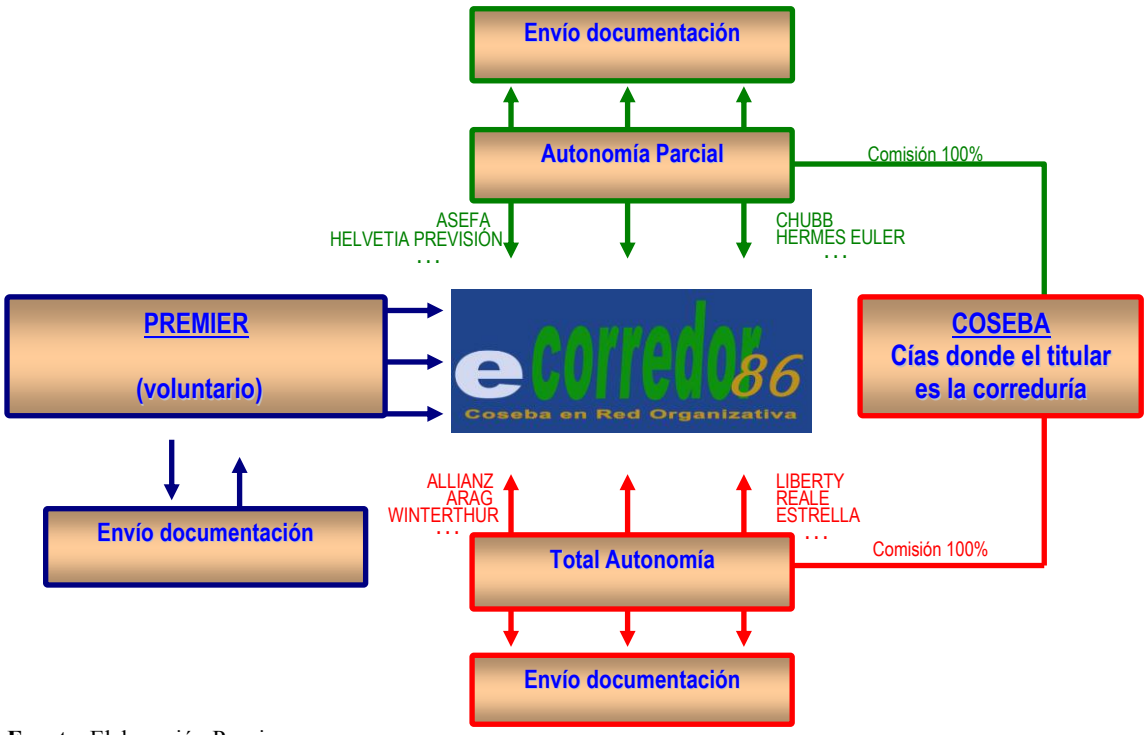
Unos clientes siempre preferirán el canal tradicional, o sea, acudir al supermercado, mientras que otros preferirán ir a la tienda de su barrio, atender las ofertas vía telefónica, Internet, etc.

En todos estos casos, el producto sigue siendo el mismo, únicamente ha variado el canal y es precisamente éste el que aporta el valor añadido a la compra.

En el caso de Coseba el cliente es el "Premier" y el nuevo sistema "SIEMPRE"(Sistema Empresarial Premier) será el que aporta valor añadido al profesional, por eso elegirá esta correduría frente a otras opciones.

Es importante examinar el recorrido del flujo de información entre la Oficina Premier y la Oficina Central de la correduría como se puede observar en el siguiente modelo (figura nº 12) donde se destaca que la autonomía de la Oficina Premier, en cuanto a su relación con la compañías aseguradoras, puede ser parcial o completa enviando así la documentación directamente a la compañía o bien a la correduría. Además se puede apreciar que toda la información fluye a través de la plataforma eCorredor"86 lo que da independencia a la Oficina Premier con respecto a la Oficina Central y puede acelerar así la gestión que realiza.

FIGURA Nº 12: FLUJO DE INFORMACIÓN EN LA OFICINA PREMIER



Fuente: Elaboración Propia

5.8.4.-. Estrategia de Implantación de las Oficinas Premier

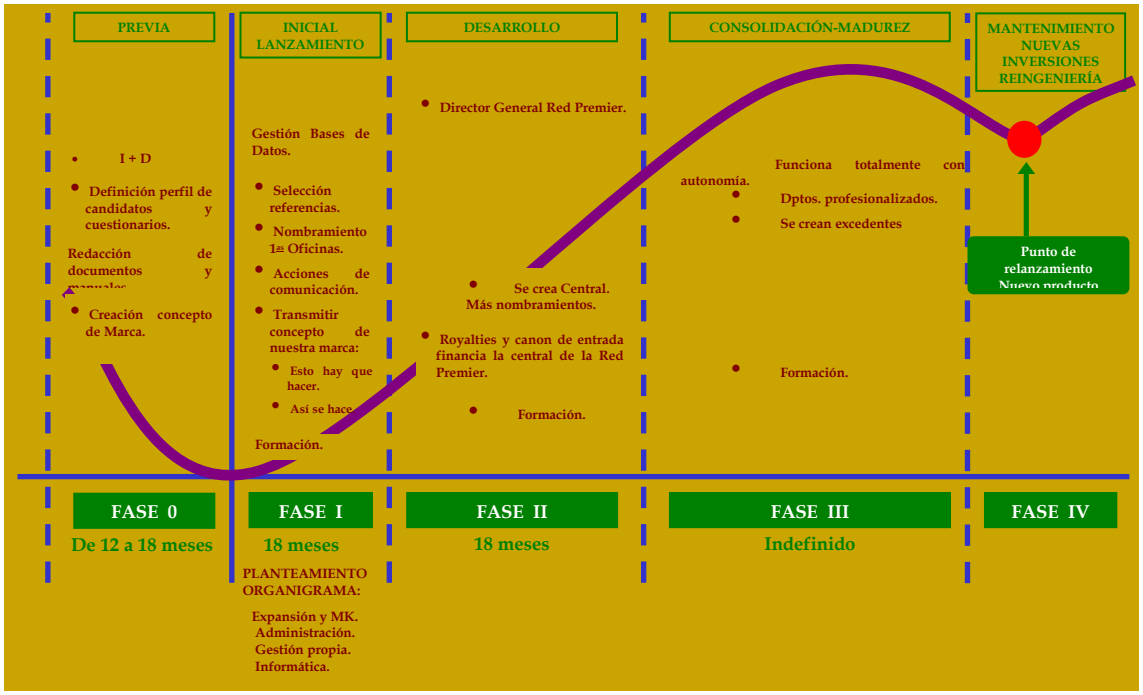
La implantación de las Oficinas Premier se desarrolla en la correduría según el esquema de la figura nº 13 en diferentes fases.

- **Fase 0 (fase previa)**: en esta fase la correduría desarrolla el Departamento de Investigación y Desarrollo encargado de analizar las fortalezas y debilidades con que cuenta la empresa así como las oportunidades y amenazas que se le plantean en el mercado. En definitiva, se encarga del diseño de la matriz DAFO[84] a partir de la cual se decide crear una nueva línea de distribución.

El siguiente paso en su empeño fue la definición del perfil de los candidatos y los cuestionarios a realizar para captar al profesional capaz de aportar conocimiento enriquecedor para la organización así como capaz de adoptar la filosofía, cultura y valores de la correduría como si fueran suyos propios, condición indispensable que debe cumplir un profesional premier.

[84] Acrónimo de Debilidades, Amenazas, Fortaleza y Oportunidades que corresponde al análisis estratégico, interno y externo, derivado del proceso de planificación estratégica.

FIGURA Nº 13: CICLO DE VIDA DE LAS OFICINAS PERMIER



Fuente: Elaboración Propia

En este punto la correduría consideró que si se estaban planteando la creación de Oficinas Premier que tuvieran un comportamiento y atención al asegurado del mismo nivel que la oficina central, se hacía necesaria la creación del Concepto de Marca que sería la herramienta estrella que la correduría ofrecería al profesional premier. Para ello se realizó la redacción de los documentos y soportes que le permitieran más adelante la transmisión de dicho concepto además de unificar su imagen mediante la elaboración de su Manual de Identidad Corporativa, para lo cual se contrató una empresa externa que realizó el trabajo en colaboración directa con el Gerente de la correduría y el responsable del Departamento de Comunicación.

En esta fase la correduría se mantuvo aproximadamente entre 12 a 18 meses dándose la misma por finalizada a comienzos del ejercicio 2006.

- **Fase I (fase inicial o de lanzamiento):** en la fase de lanzamiento, que es en la que la correduría se encuentra en este momento, se termina de actualizar la Plataforma de Gestión del Conocimiento y adecuarla a la incorporación de Oficinas Premier, incluyendo aquellos aspectos que hasta el momento se encontraban en estudio pero no habían

sido puestos en funcionamiento, como las tarifas *online* o las estadísticas dirigidas a los integrantes de la red de distribución.

En esta fase las acciones de comunicación son de vital importancia para el éxito de la nueva política comercial de la correduría, para lo cual se realiza un plan estratégico en el que se acuerda la inserción de tres anuncios en revistas específicas del mercado asegurador para poder incidir en la atención de un mayor número de profesionales del sector. Estas inserciones se realizan a lo largo del año en meses alternos habiendo diseñado con antelación la imagen que representará a "*SIEMPRE"* y que figura como portada del tríptico de presentación que también se configura en esta fase.

Gracias a las acciones de comunicación realizadas unido a la labor comercial, tanto del Gerente como de otros miembros de la organización en función a una metodología establecida en la cual se estructuran las visitas y la información que se le va a ir aportando al profesional, se lleva a cabo el nombramiento de las primeras Oficinas Premier, que a fecha de Agosto de 2006 se hace efectivo con la apertura de una oficina en Badajoz y otra en Málaga.

Con los acuerdos de colaboración firmados con las primeras oficinas comienza la transmisión del Concepto de Marca, lo que la correduría resume, como hemos visto anteriormente, en dos aspectos "Esto hay que Hacer" y "Así se Hace", para lo cual se le hace entrega al profesional premier del Manual de Comportamiento, Manual de Operatividad, Manual Comercial, Manual de Identidad Corporativa y Manual de Funcionamiento de eCorredor"86.

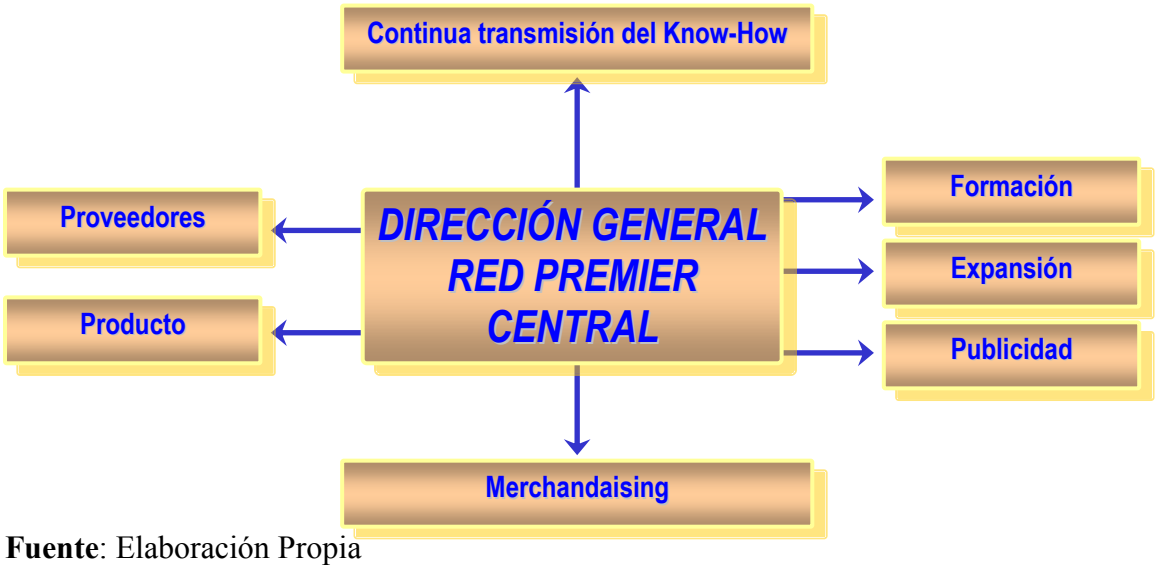
Para una correcta transmisión del *know-how* y para cerciorarse de que los procesos y conceptos plasmados en los manuales son perfectamente entendidos por el profesional Premier, se llevan a cabo diferentes acciones de formación. Entre ellas destaca el primer acercamiento tras la firma del contrato de colaboración en el que el Premier se instala en la oficina central durante una semana para estudiar cada uno de los manuales en base a un plan de formación diseñado con anterioridad, además de proporcionarle los medios necesarios y dejarle el tiempo suficiente para realizar las prácticas de lo explicado.

Comienza en este período, que dura aproximadamente 18 meses, a configurarse el organigrama de la nueva red de distribución en el que se van desarrollando departamentos propios de Expansión y Marketing,

Administración, etc, lo que irá configurando una gestión propia diferenciada de la gestión global de la correduría.

- **Fase II (Fase de Desarrollo):** en la segunda fase la nueva línea de distribución ya se encuentra en desarrollo en cuyo momento se nombra al Director General Red Premier a quien se le atribuyen funciones como la continua vigilancia y transmisión del *know-how*, *merchandising*, relación con proveedores y productos, formación, expansión y publicidad, entre otras.

FIGURA Nº 14: FUNCIONES DIRECTOR GENERAL RED PREMIER



Fuente: Elaboración Propia

Es esta fase es en la que se crea la Central de Premier, es decir, una oficina independiente de la Oficina Central de la correduría en la que se realiza la gestión de toda la Red Premier y en la que se ubican los diferentes departamentos de los que dependen dichas oficinas. A su vez se siguen produciendo más nombramientos que junto con los *royalties* y el canon de entrada financian la central de la Red Premier.

A esta fase se le presupone un tiempo aproximado de 18 meses durante los cuales el reciclaje y la formación a los Premier sigue siendo un elemento de vital importancia.

- **Fase III (fase de consolidación-madurez):** la Red Premier durante la Fase de Consolidación-Madurez funciona con total autonomía, una vez que los departamentos creados a tal efecto están totalmente profesionalizados. Es en este punto, donde la Red Premier comienza a proporcionar sus excedentes y beneficios, lo que le permitirá a partir de aquí seguir avanzando y creciendo. Esta fase tiene un período de tiempo

indefinido que dependerá de la situación del mercado y del buen aprovechamiento e inversión de los recursos obtenidos.

- **Fase IV (fase de reingeniería):** en esta última fase puede producirse el declive de Red Premier, bien porque el mercado haya cambiado su situación o bien porque hayamos cubierto las expectativas de expansión para la Red Premier. Será en este punto donde habrá que realizar un relanzamiento del producto con la inclusión de mejoras y eliminación de carencias o bien la creación de una nueva línea que les permita la consecución de sus objetivos de crecimiento a largo plazo y poder así seguir cubriendo nuevos segmentos de mercado.

5.8.5. Ventajas de obtener una Oficina Premier

La diversidad de canales de distribución en seguros es la oportunidad que se le presenta al profesional, que verá en su elección el valor añadido que le permite:

1. Diferenciarse de los demás
2. Que su relación con los proveedores mejore, al mismo tiempo que su poder de negociación se vea aumentado al nivel obtenido por la suma de todos los distribuidores que componen la correduría donde se integra.
3. Que sus ingresos tienden a subir, pues, obtienen en la gran mayoría de los casos mayores ingresos por comisiones, además de poder llegar a más clientes con mejores productos. Del mismo modo, se alcanza mayor capacidad de llegar a otros riesgos a los cuales solos les sería imposible.
4. Tienen acceso a la formación adecuada y continuada, lo que les permitirá ofrecer respuestas creativas a sus propias necesidades.
5. La pertenencia a la Red de Oficinas Premier, permitirá ofrecer la mejor calidad de servicio, factor clave para el éxito, pues aunque tradicionalmente el dominio del mercado ha venido determinado por el mejor producto, esto ya no es cierto, ahora la calidad del servicio hacia la Red marca el factor clave que determinará el valor añadido que ofrece la correduría.

5.8.6. Documentos que integran el contrato Premier

Los documentos que integran el contrato de Premier son los siguientes

1. Condiciones Generales

2. Condiciones Particulares, Económicas

3. Garantías

4. Condiciones uso eCorredor"86

En dichos documentos se ponen de manifiesto algunas de las obligaciones y de los derechos que suscribe el profesional que se adhiere a la red de distribución.

Suele hacer mención al primer requisito que garantiza la supervivencia a largo plazo de cualquier organización como es el conocimiento continuo que deben tener los miembros que componen la misma. Por ello, la correduría aporta un importante esfuerzo a la formación continua de todo el personal, hasta tal punto que puede ser motivo de exclusión la negativa a la misma.

A su vez en la documentación aportada al auxiliar Premier aparecen una serie de conceptos que convendría definir ya que son claves en la configuración de esta nueva línea de distribución.

1. Comunicación Corporativa

Una imagen corporativa homogénea proporciona seriedad y un buen posicionamiento de las Oficinas Premier frente al entorno, es por ello que a toda Oficina Premier se le hace entrega, entre otra documentación, de un Manual de Imagen Corporativa en el que se contempla y detalla el equipamiento preciso para adecuarse a imagen de la correduría.

Todas las oficinas están respaldadas con campañas publicitarias por todo el territorio nacional. Dichas campañas van desde el diseño de nuestros propios folletos a anuncios en diferentes medios de difusión. Una Oficina Premier participa en todas estas campañas sin que ello le suponga coste alguno.

2. Garantías

En garantía del cumplimiento del contrato, el Auxiliar Premier quedará obligado a formalizar a favor de la correduría las garantías que se determinen en cada caso.

3. Requisitos del local

Si bien no se exige una superficie mínima, la imagen de las instalaciones debe ser homogénea y guardar la misma línea que el resto de Oficinas Premier, por lo que deberá de cumplir los siguientes aspectos:

- ✓ Oficinas situadas en lugar céntrico y preferencial de la localidad.
- ✓ Preferentemente deberá disponer de escaparate y entrada directa de la calle.
- ✓ La decoración de las oficinas, rótulos, placas y/o banderolas, deberán ser de acuerdo al Manual de Imagen Corporativa.
- ✓ No se podrán utilizar signos distintos de la correduría que no se ajusten a lo previsto en el Manual de Imagen Corporativa.
- ✓ La Oficina Premier deberá de estar equipada con los elementos tecnológicos necesarios.

4. Cumplimiento del protocolo de calidad

Es de vital importancia el escrupuloso cumplimiento, por parte del Auxiliar Premier, del protocolo de actuación recogido en los Manuales de Calidad así como en los Manuales de Procedimientos Operativos.

5. Cesión de uso de la plataforma de gestión del conocimiento

La Oficina Premier dispondrá del sistema informático más avanzado para corredurías de seguros.

La Plataforma de Gestión del Conocimiento eCorredor"86, desarrollada por la correduría, estará 24 horas al día 365 días a disposición de las Oficinas Premier. Por tanto, podrá estar permanente conectado a la central administrativa, lo que le ahorrará tiempo y dinero, aumentado a su vez su autonomía así como la calidad de su servicio.

6. Contrato

El contrato establece una relación explícita entre las partes donde se desglosan los derechos y las obligaciones de las mismas.

Conclusiones

Una vez concluido la presente investigación constatamos que la sociedad ha ido evolucionando desde la sociedad industrial a la sociedad del conocimiento dejando palpable el cambio de las estructuras de dirección en la empresa, desde una estructura jerárquica a una dirección con estructura plana.

Igualmente, llegamos a la conclusión de que hemos pasado a un nuevo paradigma basado en el conocimiento.

Descubrimos que a medida que la economía del conocimiento establece nuevas reglas de negocio, el cambio se convierte en algo más paradójico. Ahora se está cayendo en la cuenta de que el conocimiento es insustituible, por lo que se están cuidando los recursos humanos en la empresa, pues la persona como fuente principal de generación de conocimiento, podemos decir, se convierte en el centro de atención de todo el proceso productivo.

Del mismo modo podemos afirmar, que esta "era del conocimiento" también llamada "era de la información" tiene su origen en las grandes turbulencias, motivadas por la globalización de los mercados, que lleva consigo la disminución del ciclo de vida de los productos, la mejora continua y el ajuste constante de los precios. Aquí el conocimiento se convierte en el principal activo del Capital Intelectual, entendiendo éste como la suma de todos los conocimientos que poseen todos los empleados de una empresa, dotándola de una verdadera ventaja competitiva.

En esta era, las empresas buscan creatividad y requerirán personas con la habilidad suficiente para poder enfrentarse con éxito a las complejidades. En una palabra **el talento** se convierte en lo principal.

Con respecto a la creación del conocimiento, constatamos igualmente que la facilitación del conocimiento se debe concebir en forma circular. Retroalimentándose continuamente el conocimiento en la empresa, aumentando su creación, cada vez que da una nueva vuelta. Centrándonos en este punto, creemos que los factores facilitadores del conocimiento en la empresa tienen suma importancia y son: *Inculcar una visión del conocimiento, conducción de conversaciones, movilización de activistas del conocimiento, la creación del contexto adecuado y la globalización del conocimiento local.*

De todos ellos, comprobamos que tiene suma importancia el facilitador de conducción de conversaciones eficaces, ya que éstas facilitan la creatividad; estimulan compartir el conocimiento tácito y la creación y justificación de conceptos. Además son ideales para hacer llegar el flujo del conocimiento a todos los niveles de la empresa. En cuanto a los factores, inculcar una visión del conocimiento y creación del contexto adecuado, el primero, tiene una gran relevancia en la fase de justificación de conceptos, por que permite a la empresa cumplir su visión del conocimiento. Y el segundo, por que la creación de un contexto adecuado influye en los cinco pasos de creación del conocimiento.

Igualmente hemos constatado la importancia que tienen las distintas herramientas informáticas para la gestión del conocimiento que permiten la búsqueda, análisis y difusión del conocimiento. Lo mismo que la cultura de la empresa a la hora de implantar un sistema de gestión del conocimiento.

También hemos de tener muy en cuenta los pasos necesarios que hay que seguir si se quiere implantar un sistema de gestión del conocimiento. La importancia del mapa de conocimientos para ubicar dónde se encuentra éste en la empresa, así como el papel tan importante que desempeña el director del conocimiento.

Como conclusión final, a nuestro entender, creemos que para poder gestionar, a la vez que obtener, el máximo rendimiento al capital intelectual de las empresas, es necesario que éstas desarrollen, al menos dos planos fundamentales, que a nuestro juicio, son imprescindibles en la era del conocimiento: el tecnológico y el organizativo. El primero es fundamental, pues las nuevas tecnologías y las comunicaciones le va a permitir capturar, analizar y difundir la información y el conocimiento entre todos los miembros de la organización. Del mismo modo, parece claro que una estructura de funcionamiento plano y en red facilita la creación de nuevo conocimiento y la rapidez de respuesta al cliente. También es imprescindible acompañar estos instrumentos (tecnología y estructura organizativa) de una adecuada cultura empresarial que englobe los valores necesarios para aglutinar las conductas de las personas en torno a unos mismos objetivos.

Por otro lado, atraer, retener y desarrollar talento va a permitir a las empresas crear valor y crecer consistentemente. Hoy día, y más en un futuro próximo, el contar con empleados con talento, poseer clientes leales, la habilidad para relaciones complejas con proveedores, medios, etc., supondrá una verdadera ventaja competitiva para las organizaciones, frente

a la planificación, el control y la jerarquía, características de la economía industrial.

Bibliografía

Libros.

-(1989). **Enciclopedia Universal Ilustrada.** Espasa-Calpe, S.A. Madrid.
-Ansoff, Igor H. (1985). **La dirección y su actitud ante el entorno.** Deusto. Bilbao,
-Badaracco, Joseph L. Jr. (1992). **Alianzas Estratégicas. El caso de General Motors e IBM.** Mcgraw-Hill. Cinco Días. Madrid
-Beck, Ulrich (1998). **¿Qué es la globalización?.** Paidós. Barcelona.
-Brooking, Annie (1997). **El capital intelectual. El principal activo de las empresas del tercer milenio.** Paidós empresa. Barcelona.
-Bück, Jean-Yves. (2000). **Gestión del Conocimiento.** Aenor. Madrid. Buenos Aires.
-Chalmers, Alan F (1999).**¿Qué es esa cosa llamada ciencia?.** Siglo XXI. Madrid.
-Chris Collison, Geoff Parcell (2003). **La Gestión del Conocimiento. Lecciones Prácticas de una empresa Lider.** Paidos. Barcelona.
-Cuervo García, Alvaro y Otros (1995). **Dirección de la Empresa de los Noventa.** Editorial Civitas. Madrid.
-Davenport, Thomas H. y Prusak. Laurence (2001). **Conocimiento en Acción. Cómo las organizaciones manejan lo que saben.** Prentice Hall.
-Dixon, Nancy M. (2001). **El Conocimiento Común. Cómo prosperan las compañías que comparten lo que saben.** Oxford. México.
-Edvinsson, Leif y Malone, Michael S. (1999). **El Capital Intelectual.** Gestión 2000. Barcelona.
-Fernández López, Javier. (2002).**Gestionar la confianza.** Prentice Hall. Madrid.
-Fernández Romero, Andrés y Otros (2001). **Liderando con Emoción.** Griker Orgener División Editorial. Madrid.
-Georg Von Krogh, Kazno Ichijo y Ikujiro Nonaka (2001). **Facilitar la Creación del Conocimiento.** Oxford. Mexico.
-Goleman, Daniel (2001). **La práctica de la inteligencia emocional.** Kairos. Barcelona.
-Grant, Robert M. (2002). **Dirección Estratégica. Conceptos, técnicas y aplicaciones.** Civitas. Madrid.
-Guías para la gestión de la Pequeña Empresa (1997). **La Ventaja Competitiva.** Diaz de Santos. Madrid.
-Honeycutt, Jerry (2001). **Así es la Gestión del Conocimiento.** Mcgraw-Hill. Microsoft.

-Jericó, Pilar (2001). **Gestión del Talento.** Prentice Hall. Madrid.
-Kuan-Tsae Huang, Yang W. Lee y Richard Y. Wang (2000). C**alidad de la Información y Gestión del Conocimiento.** Aenor. Madrid.
-Maruyana, Magoroh (1998). **Esquemas Mentales. Gestión en un medio multicultural.** Granica/Dolmen Ediciones. Santiago de Chile.
-Navas López, José Emilio y Guerras Martín, Luis Angel.(2000). **La Dirección Estratégica de la Empresa. Teoría y aplicaciones.** Civitas. Madrid.
-Nonaka, Ikujiro. Drucker, Peter F. y otros.(2000).**Gestión del Conocimiento.** Harvard Business Review. Deusto. Bilbao.
-Nonaka. Ikujiro.(1998). **Gestión del Conocimiento.** Harvard Business Review. Deusto. Bilbao.
-Novoa Ramos, Javier (2000). **El Desafío del Cambio.** Editorial El Manual Moderno. Mexico.
-Rivero Rodrigo, Santiago. (2002). **La Gestión del Conocimiento: un modelo de referencia.** Socintec corporación IBV. Fundación Escuela de Ingenieros de Bilbao.
-Sebastián, Carmén (2001).**La comunicación emocional.** Prentice Hall. Madrid.
-Senge. Peter M. (1998). **La Quinta Disciplina.** Granica. Barcelona
-Stewart, Thomas A. (1998). **La Nueva Riqueza de las Organizaciones: el capital intelectual.** Granica. Buenos Aires, Argentina.
-Sullivan, Patrick H. (2001). **Rentabilizar el Capital Intelectual. Técnicas para optimizar el valor de la innovación.** Paidós Empresa. Buenos Aires.
-Sveiby, Karl Erik. (2000).**Capital Intelectual. La nueva riqueza de las empresas.** Gestión 2000. Barcelona.
-Tissen, René. Andriessen, Daniel y Lekanne Deprez, Frank (2000). **El Valor del Conocimiento. Para aumentar el rendimiento de las empresas.** Prentice Hall. Madrid.

Publicaciones y revistas.

-(1998).Harvard Deusto Business Review.nº 85
-(1999).Harvard Deusto Business Review.nº 88,89,
-(2000).Harvard Deusto Business Review. nº 91
-(2000).Harvard Deusto Business Review. nº 94,
-(1999).Actualidad Económica. Costa Rica/Centro Amerérica.
-(1999).Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa. Vol.8.n.4
-Formación y Consultoría, S.A.(11-3-99). **Cien años de management.** Expansión. Madrid.
-(8-4-2001). **El conocimiento como activo.** El País. Madrid.

-García Romero, A.(2000). **El conocimiento y las fuentes de innovación.** Encuentro Miembros de ICTNET. Escuela Organización Industrial. Madrid.

Web.

http://www.expansionyempleo.com/edicion/noticia/0,2458,130440,00.html
http://www.expansionyempleo.com/edicion/componentes/notic.../0,3162,130436,00.htm
http://www.gestiondelconocimiento.com/americagrau.htm
http://www.timagazine.net
http://www.luisdans.com
http://www.gestiondelconocimiento.com/documentos2/rcasado/hiper.htp
http://www.gestiondelconocimiento.com/casos_area_profesional.htm
http://www.gestiondelconocimiento.com/documentos2/carlos herreros/carre.htm
http://www.gestiondelconocimiento.com/documentos2/carlos_herreros/cultura.htm
http://www.gestiondelconocimiento.com/documentos2/jjgoni.htm
http://www.gestiondelconocimiento.com/documentos2/jjgoni/dinamica.htm
http://www.gestiondelconocimiento.com/documentos2/marta_ortiz/reflexiones_teoricas.htm
http://www.gestiondelconocimiento.com/documentos2/mgradillas/estrat.htm
http://www.google.com/alerts
http://www.idg.es/dealer
http://www.psiconsul.com/autoresrrhh/matsushita.htm
http://www.rediris.es

Otros documentos.

-Bustos Lambert, Carmen. (1992). **Aplicación del análisis estratégico del sector agrario: el caso de las industrias freseras de Huelva.** Tesis Doctoral. Universidad de Sevilla. Sevilla.
-IIREspaña. (1999). **II Conferencia anual sobre KM**. Madrid.
-Materiales del curso de doctorado "Estrategia y gestión del conocimiento" Impartido por la Doctora Carmen Bustos y el Doctor Carlos García en el programa de doctorado "Planificación, dirección y entorno económico-social de la empresa " de ETEA.
-PricewaterhouseCooper. (1999). **El tercer factor.** Conferencia. Madrid.
-PricewaterhouseCooper. (2001). **Estudio sobre la situación actual y las perspectivas de la gestión del conocimiento y del capital intelectual.** Madrid.