

CAPÍTULO 2. LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DEL CAPITAL HUMANO CON BASE EN EL CONOCIMIENTO

	<u>Página</u>
2.1. La gestión del conocimiento y la dirección estratégica de la empresa	43
2.2. Referencia a los principales modelos de gestión del conocimiento	46
2.3. Gestión del conocimiento: propiedades y clasificación del conocimiento	48
2.4. La generación de conocimiento	54
2.4.1. La aplicación de la mejora continua a la gestión del conocimiento	54
2.4.2. El aprendizaje como proceso de adquisición de conocimiento	57
2.4.3. Los ciclos interno y externo del conocimiento	59
2.4.3.1. Variables de control del ciclo	63
2.4.3.2. Importancia del capital humano en la gestión del conocimiento	70
2.5. El capital intangible	72
2.6. Capital humano	76
2.6.1. Los componentes del capital humano	77
2.6.2. Rendimiento de la inversión	80
2.6.3. Estrategias basadas en el capital humano	82
2.6.4. Capacidades organizativas versus capacidades del capital humano	91

2.6.5. Nuevos retos de la dirección estratégica del capital humano	93
2.7. Las emociones como base del conocimiento	99
2.7.1. Propuesta de incorporación del capital emocional como capital intangible	102
2.7.2. Tipos de emociones	104
2.7.3. Nuevos trastornos laborales que limitan el desarrollo del conocimiento en las personas y en las empresas	106
2.7.4. Formas de resolución de las emociones demoledoras y de los nuevos trastornos laborales	108
2.7.5. Análisis de las causas de abandono o despido de personal y las posibles soluciones	115

El conocimiento es, por sí mismo, una potencia.

(Francis Bacon)

CAPÍTULO 2. LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DEL CAPITAL HUMANO CON BASE EN EL CONOCIMIENTO

2.1. La gestión del conocimiento y la dirección estratégica de la empresa

La dirección estratégica de la empresa debe tomar como base el conocimiento obtenido a partir de la información, para aplicarlo hacia la creación y mejora de los productos que generan ventajas competitivas.

Por otra parte, la gestión del conocimiento en la organización se centra en una serie de objetivos como son la valoración y optimización de los conocimientos, la obtención de beneficios del proceso de gestión de este recurso, la adquisición más eficiente de fuentes externas, la conveniencia de compartirlo a través de redes o alianzas y la eliminación de las barreras que impiden desarrollar una cultura de conocimiento.

Algunos de los puntos de partida utilizados para integrar este tema en la dirección estratégica y conseguir los objetivos anteriores, desarrollados por las grandes empresas, son las siguientes:

- Considerarlo como una estrategia de negocio.
- Potenciar la creación de nuevos conocimientos e innovaciones.
- Centrarse en la transferencia de conocimientos, experiencias y mejores prácticas.
- Enfocarlo como una cuestión individual cuya gestión compete a los directivos.

- Desarrollar un enfoque centrado en el conocimiento sobre los clientes.
- Gestionarlo como un recurso estratégico fundamental.²¹

Si lo consideramos como un recurso estratégico fundamental, su gestión se basa en el fomento de la creación de nuevos conocimientos y la búsqueda de sistemas que faciliten el almacenamiento y acceso a los mismos. Esto implica integrarlo en las rutinas y bases de la organización para mejorarlas²².

Para conseguir una gestión eficiente del conocimiento, es imprescindible tomar decisiones relacionadas con aspectos generales de la dirección de la empresa y otras más concretas que afectan a la estructura, la definición de funciones y el reparto de tareas²³. Las decisiones más importantes son las siguientes:

- Integrar la gestión del conocimiento en los objetivos estratégicos.
- Crear estructuras flexibles en las organizaciones.
- Aplicar instrumentos basados en las tecnologías de la información como internet e intranet, las cuales deben ir acompañadas de cambios organizativos para que suponga mejoras en los procesos de trabajo.
- Reconocer la dirección del capital humano como objetivo fundamental en la gestión del conocimiento, puesto que en la mente de las personas de la organización se encuentran las capacidades en cuanto a su experiencia, habilidad, creatividad y “saber hacer”, haciéndola accesible para la organización y utilizarla para generar ventaja competitiva. Al mismo tiempo, son necesarios sistemas para incluir el desarrollo y la asimilación de nuevos conocimientos como parte del trabajo diario, de manera que favorezca la innovación y los procesos de resolución de problemas, los cuales permiten implantar mejoras.

²¹ Guadamillas, F. (2001): “La gestión del conocimiento como recurso estratégico en un proceso de mejora continua”. *Alta Dirección*, nº 127, pág. 64.

²² Liebeskind, J. P. (1996): “Knowledge, Strategy and the Theory of the firm”. *Strategic Management Journal*, vol. 7, pp. 93-107.

²³ Myers, P. S. (1996): *Knowledge Management and Organizational Design*. Boston: Ed. Butterworth-Heinemann, pág. 23.

- Además, deben incentivarse las contribuciones de los empleados y aumentar su motivación para generar una actitud favorable a la creación y transmisión de conocimientos. La formación es otro aspecto a considerar, puesto que el nivel de mejoras que puede desarrollar una persona, depende en gran medida de su preparación anterior.
- Realizar el control contemplando dos ámbitos: el estratégico, centrado en los objetivos de la gestión del conocimiento, y el operativo, relacionado con las mejoras realizadas en las actividades y productos. También es preciso una vigilancia y diagnóstico del entorno para crear nuevos conocimientos y probar su validez.
- Intercambiar conocimientos y tolerar los errores como coste de aprendizaje a través de la cultura y el liderazgo en la organización, éstas también tienen que ser favorables al cambio y la innovación continua que la aplicación de los nuevos conocimientos va a suponer. Los trabajadores se implicarán para conseguir mejoras, si están convencidos de que la organización precisa un cambio y de que éste puede implantarse compartiendo y aplicando conocimientos individuales para mejorar la competitividad de toda la empresa. Los directivos encargados de la gestión del conocimiento también deben asumir el hecho de que su difusión implica la cesión de ciertas parcelas de poder. En algunos casos, la aplicación de nuevos conocimientos puede suponer olvidar rutinas o formas de trabajo.
- La medición del éxito de la gestión del conocimiento para demostrar cómo añade valor a la empresa es otro aspecto a considerar.
- La protección del conocimiento para evitar que las mejoras de la empresa lleguen a sus competidores.
- La alteración de las rutinas organizativas como consecuencia de los cambios importantes que produce la gestión del conocimiento a la organización del trabajo, ya que éste se desarrolla con una alta autonomía, flexibilidad y reducida estructura para favorecer la intuición y la experiencia individual.²⁴

²⁴ Guadamillas, F. (2001): op. cit., pp. 64-66.

Como podemos observar de las funciones anteriores, el principal aspecto a considerar en la gestión del conocimiento es el capital humano, puesto que el conocimiento es transmitido a partir de las mentes de las personas. Por tanto, estudiaremos la gestión del conocimiento desde dicho punto de vista.

2.2. Referencia a los principales modelos de gestión del conocimiento

Se han elaborado muchos modelos acerca de la gestión del conocimiento, de entre todos ellos, destacaremos los recogidos en un estudio realizado por Lloria²⁵ (2000) y que son los siguientes:

El modelo de Kogut y Zander (1992) que trata del crecimiento del conocimiento a través del aprendizaje externo e interno, los cuales pueden generar nuevas aplicaciones desde el conocimiento existente, lo que ellos han llamado capacidades combinativas²⁶.

El modelo de Kim (1993) es interesante al mostrar cómo se genera conocimiento en la empresa y cómo éste llega a ser organizativo, a partir del aprendizaje individual, cuando éste se amplía al aprendizaje compartido²⁷.

²⁵ Lloria, M.B. (2000): "Una revisión crítica de los principales modelos de gestión de conocimiento". Oviedo: *X Congreso de ACEDE*, pp. 1-28.

²⁶ Kogut, B. y Zander, U. (1992): "Knowledge of the firm, combinatative capabilities, and the replication of technology". *Organization Science*, vol. 3, nº 3, pp. 383-397.

²⁷ Kim, D.H. (1993): "The link between individual and organizational learning". *Sloan Management Review*, pp. 37-50.

El modelo de Nonaka y Takeuchi (1995) estudia el conocimiento organizativo a partir de dos dimensiones: la dimensión epistemológica que postula cuatro formas de conversión del conocimiento: socialización (conversión de conocimiento tácito a tácito), externalización (de tácito a explícito), combinación (de explícito a explícito) e internalización (de explícito a tácito); y la dimensión ontológica que distingue entre cuatro agentes creadores de conocimiento: individuo, grupo, organización y nivel interorganizativo. Ambas dimensiones conforman lo que los autores llaman “espiral de conocimiento” por la cual, la interacción entre conocimiento tácito y explícito se mueve a través de los cuatro niveles ontológicos²⁸.

El modelo de Hedlund (1994) explica la transformación y transferencia del conocimiento en la empresa, sobre los mismos pilares que hemos expuesto en el modelo propuesto por Nonaka y Takeuchi, aunque el modelo, definido por éstos últimos, trata, principalmente, de la creación de conocimiento²⁹.

El modelo de Grant (1996a, 1996b, 1997) ofrece una visión de cómo generar e integrar nuevo conocimiento, de manera que él considera que la empresa existe como una institución para producir bienes y servicios debido a que se crean condiciones bajo las cuales múltiples individuos pueden integrar su conocimiento especializado, de este modo, la generación de conocimiento se considera puramente individual y la empresa, además de fomentar y enriquecer el conocimiento especializado de cada uno de sus miembros, se reserva la tarea de la coordinación e integración, en lo que el autor denomina “arquitectura de capacidades”^{30 31 32}.

²⁸ Nonaka, I. y Takeuchi, H. (1995): *The acknowledge-creating company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. Oxford University Press. New York-Oxford.

²⁹ Hedlund, G. (1994): “A model of knowledge management and the N-Form corporation”. *Strategic Management Journal*, vol. 15, pp. 73-90.

³⁰ Grant, R. M. (1996a): “Toward a knowledge-based theory of the firm”. *Strategic Management Journal*, vol. 17, Winter Special Issue, pp. 109-122.

³¹ Grant, R. M. (1996b): “Prospering in dynamically-competitive environments: organizational capability as knowledge integration”. *Organization Science*, vol. 7, nº 4, pp. 375-387.

³² Grant, R. M. (1997): “The knowledge-based view of the firm: implications for management practice”. *Long Range Planning*, vol. 30, nº 3, pp. 450-454.

El modelo de Muñoz-Seca y Riverola (1997) considera la innovación como un proceso de creación de conocimiento y, a su vez, como fuente de ventaja competitiva. En este modelo, el conocimiento se genera mediante un proceso circular formado por dos ciclos, uno de carácter interno y otro de carácter externo³³.

El modelo de Leonard y Sensiper (1998), hace referencia al proceso de innovación y generación de conocimiento, el cual se presenta como un conjunto de ciclos de pensamiento divergente y convergente tomando, en su conjunto, la forma gráfica de un embudo, en el cual la etapa de divergencia (la parte más ancha del embudo), se considera fundamental dentro de los grupos o comunidades de la empresa y la etapa de convergencia (parte más estrecha del embudo) considera que el conocimiento agregado de los miembros del equipo debe ser coordinado y focalizado³⁴.

De todos estos modelos que se acaban de señalar, se utilizará el modelo de Muñoz-Seca y Riverola para el análisis de la gestión del conocimiento, porque presenta, en el estudio realizado por Lloria, menos puntos débiles que el resto de modelos, siendo, además uno de los más recientes.

2.3. Gestión del conocimiento: propiedades y clasificación del conocimiento

La palabra conocimiento tiene varios sentidos: puede designar la información (tener conocimiento de alguna cosa), la consciencia, el saber, la ciencia, la experiencia, el talento, la perspicacia, la competencia, el *knowhow*, la aptitud práctica, la capacidad, el aprendizaje, la sabiduría, la certeza, etc.

³³ Muñoz-Seca, B. y Riverola, J. (1997): *Gestión del conocimiento*. Barcelona: Ed. Folio, pp. 17-98.

³⁴ Leonard, D. y Sensiper, S. (1998): "The role of tacit knowledge in group innovation". *California Management Review*, vol. 40, nº 3, pp.112-132.

La definición depende del contexto en el que se utilice el término.³⁵

Sin embargo, el diccionario acepta que la existencia del conocimiento es muy difícil de observar y reduce su presencia a la detección de sus efectos posteriores. Los conocimientos se almacenan en la persona, probablemente en las interconexiones neuronales del cerebro. Esto hace casi imposible observarlos.

Esta dificultad en la observación de los conocimientos se sitúa en la base de los problemas que surgen a la hora de evaluar su existencia. Durante mucho tiempo, los educadores, supuestamente con la intención de aumentar el volumen de conocimientos en los estudiantes, han debatido sobre la forma correcta de probar su existencia, mediante exámenes, controles, evaluación continuada, etc., reclamando su derecho a pertenecer al conjunto de experimentos que permite la detección de conocimientos. Todas estas herramientas se basan en la observación de los resultados obtenidos por el individuo cuando realiza actividades de resolución de problemas. El principal observable es el resultado de la resolución de problemas, proceso que se realiza a partir de la existencia de un determinado conocimiento. Por tanto, podríamos decir que el conocimiento es la capacidad de resolver un determinado conjunto de problemas con una efectividad determinada.³⁶

Según Sveiby el conocimiento es “la capacidad de actuación”. Y esa capacidad de actuar se va creando de forma continuada a través del aprendizaje³⁷.

³⁵ Sveiby, K.E. (2000): *La nueva riqueza de las empresas. Cómo medir y gestionar los activos intangibles para crear valor*. Barcelona: Ed. Gestión 2000, pp. 37-65.

³⁶ Muñoz-Seca, B. y Riverola, J. (1997): op. cit., pp.17-18.

³⁷ Sveiby, K.E. (2000): op. cit., pág. 77.

Las propiedades que presenta el conocimiento son las siguientes:

1. *Es volátil*, ya que los conocimientos evolucionan en función de los cambios que se producen en sus portadores, debido a la naturaleza de su almacenamiento en la mente de las personas. Por ejemplo: uno de los especialistas de la empresa puede abandonar la misma y, cuando esto sucede, la empresa pierde conocimiento.
2. *Se desarrolla por aprendizaje*, puesto que el proceso de desarrollo del conocimiento es básicamente el de aprendizaje, la gestión del aprendizaje es una variable clave en la gestión eficiente del conocimiento. El proceso de aprendizaje es un mecanismo de mejora personal, mecanismo individualizado que depende de las capacidades de cada persona, pero también de las experiencias de aprendizaje que ésta encuentra en su camino.

Se transforma en acción por el impulso de la motivación. El uso de un conocimiento en la solución de un problema, es el proceso de paso desde una internalización hasta la interacción con artefactos. La motivación para la utilización del conocimiento es, pues, de gran importancia para el uso eficaz del conocimiento adquirido.

3. *Se transfiere sin perderse*, ya que los conocimientos se pueden comprar y vender, transfiriendo al comprador la capacidad de resolución de problemas existente en el vendedor. En este sentido, una característica importante de los conocimientos es que pueden venderse sin ser perdidos por el vendedor.³⁸
4. *Es tácito*, de manera que funciona como un conocimiento de fondo que ayuda a la realización de la tarea considerada, variando de una situación a otra.

³⁸ Muñoz-Seca, B. y Riverola, J. (1997): op. cit., pág. 19.

5. *Se orienta hacia la acción*, puesto que, constantemente, analizamos las impresiones sensoriales que recibimos, generando nuevos conocimientos, y perdiendo viejos conocimientos.

Esta dinámica se explica por medio de verbos como: aprender, olvidar, acordarse y comprender. Michael Polanyi lo explica a través del aprendizaje. Para él, el aprendizaje es un proceso que consiste en recoger indicios fragmentarios por medio de nuestras percepciones sensoriales y de nuestra memoria, y clasificarlos en categorías.

En otras palabras, damos sentido a la realidad descomponiéndola en teorías, métodos, sensaciones, valores y aptitudes técnicas que podemos utilizar de una forma que la tradición juzga como válida.

6. *Se basa en una serie de reglas*, que deben de ser tenidas en cuenta para poner en práctica, consciente e inconscientemente, el conocimiento. Si una persona se rasca la nariz con la mano derecha, ¿por qué no lo hace con la mano izquierda?, probablemente, ni siquiera se le ocurre pensarlo, la acción ha sido puramente mecánica. Con el curso de los años, nuestro cerebro ha ido almacenando innumerables modelos que funcionan como reglas inconscientes para poder hacer frente a todo tipo de situaciones imaginables. Estas reglas nos permiten ahorrar una gran cantidad de energía y actuar rápida y eficazmente sin necesidad de pensar en lo que hacemos, además juegan un papel importante en la adquisición y en la mejora de las competencias. Una regla es una norma, y por tanto, se desarrolla en el curso del aprendizaje o por tradición. Su dominio, normalmente, va acompañado de la capacidad para modificarla o ampliarla. Aunque normalmente las reglas son tácitas, también pueden formalizarse como explícitas basadas en la experiencia.

7. *Evoluciona constantemente*, de manera que el conocimiento tácito se transforma en conocimiento explícito a través del lenguaje; cuando esto sucede, el conocimiento se vuelve estático y entonces se puede someter al pensamiento. Poniendo una distancia entre el actor y el conocimiento y articulando el conocimiento en forma de lenguaje o de símbolos, puede compartirse, criticarse y a partir de ahí aumentarse.³⁹

En cuanto a la clasificación del conocimiento, según Muñoz-Seca y Riverola (1997) puede hacerse en base a dos dimensiones: El propósito y su origen.

En cuanto al *propósito*, se distinguen dos categorías:

- El *conocimiento operativo* que está orientado a la resolución de problemas más operativos, problemas que tratan de la realización de operaciones, es decir, de la combinación de transformaciones elementales que cambian el estado del mundo de formas bien establecidas, como pueden ser: saber mecanizar aluminio, saber confeccionar una chaqueta, etc.
- El *conocimiento reflexivo* que concierne a la forma de pensar o actuar del agente, el cual usa este conocimiento para reflexionar sobre sus propios planes de acción, por tanto, es un conjunto de conocimientos que permite la reflexión acerca de los mismos como: saber negociar, saber conducir una reunión, etc.

En cuanto al *origen*, el conocimiento puede ser:

- *Perceptual* que es el resultado de la acumulación de experiencias o casos en la memoria perceptual del agente, tratando de datos pobremente organizados que se acumulan en la memoria como consecuencia de las experiencias que el agente vive.

³⁹ Sveiby, K.E. (2000): op. cit., pp. 66-74.

- *Abstracto* que está compuesto tanto de reglas acerca del comportamiento de los diferentes elementos del problema como de los efectos de diferentes tipos de acciones sobre la solución de éste. Contiene modelos que se pueden aprender de libros o que se pueden transmitir por procedimientos sencillos.
- *Experimental* que es el resultado de la inducción sobre los datos del conocimiento perceptual. De la sistematización de los datos se puede obtener un conocimiento abstracto y unos modelos, en la medida en que las reglas resultantes sean validables y permitan la construcción de un modelo predictivo.⁴⁰

La relación que se puede establecer entre estos tipos de conocimientos puede ser la siguiente:

		PROPOSITO	
		Conocimiento reflexivo	Conocimiento operativo
ORIGEN	Conocimiento perceptual	Casos sobre experiencias generales	Casos sobre experiencias operativas concretas
	Conocimiento abstracto	Reglas de pensamiento o acción	Reglas que se aplican a categorías operativas
	Conocimiento experimental	Hipótesis sobre formas de pensar o actuar	Hipótesis sobre experiencias operativas

Fig. 2.1: Clasificación de los conocimientos. (Fuente: adaptación de Muñoz-Seca y Riverola (1997))

⁴⁰ Muñoz-Seca, B. y Riverola, J. (1997): op. cit., pp. 19-21.

Según Poole (1999), el conocimiento puede clasificarse en cuatro tipos⁴¹: explícito, tácito, individual y social. Spender (1996) combina estos cuatro tipos de conocimientos, dando lugar a cuatro combinaciones distintas⁴²: el conocimiento individual explícito que él denomina “conocimiento consciente”, el cual significa que los hechos conceptos y sistemas pueden ser copiados y recuperados de la memoria de los individuos. El segundo elemento es el conocimiento individual tácito que lo denomina “conocimiento automático”, el cual puede tomar diferentes formas de inteligencia tácita, incluyendo la teoría y la práctica del conocimiento de la gente. El tercer elemento es el conocimiento social explícito que Spender denomina “conocimiento objetivo”, el cual representa el cuerpo dividido del conocimiento, por ejemplo: compendiar o realizar el epítome del conocimiento, es decir, resumir el conocimiento de forma objetiva y por último, tenemos el conocimiento social tácito que él denomina “conocimiento colectivo”, considerando las distintas prácticas sociales e institucionales pero basado en las experiencias tácitas.

2.4. La generación de conocimiento

2.4.1. La aplicación de la mejora continua a la gestión del conocimiento

La mejora continua es una filosofía, basada en prácticas y técnicas, que pueden ser implantadas de múltiples maneras, formando parte de la dirección estratégica de las empresas más importantes del mundo. En esa mejora continua es fundamental el concepto de calidad con el objeto de satisfacer las necesidades de los clientes, pero la clave para conseguirlo está en el recurso del conocimiento, su creación y combinación para el desarrollo de nuevas capacidades en la empresa, punto de unión entre las ideas que sustentan la mejora continua con la gestión estratégica del conocimiento.

⁴¹ Poole, M. (1999): *Human Resource Management. Critical perspectives on business and management*. London: Ed. Routledge, vol. III, pp. 231-234.

⁴² Spender, J. C. (1996): “Making knowledge the basis of a dynamic theory of the firm”. *Strategic Management Journal*, nº 17, pp. 45-62.

Los principios básicos de la mejora continua que pueden potenciar la gestión del conocimiento son los siguientes:

- *La orientación del sistema de mejora continua al trabajo en equipos*, el cual se instrumenta a través de los círculos de calidad y otras actividades que se realizan en pequeños grupos, de manera que el conocimiento del grupo es mayor que la suma del de sus miembros, ya que se combinan relaciones, experiencias anteriores o principios que permiten llegar a las causas de los problemas, dando lugar a un intercambio de información, que hace que surjan una serie de signos, un lenguaje común, que facilita la conversión de las mejoras y el conocimiento implícito en explícito y además el saber compartido también genera rutinas que se integran en la cultura y pueden permanecer en la organización una vez que el trabajador la ha abandonado.

Así mismo, el grupo sirve para transmitir el conocimiento explícito, adaptado a cada decisión y problema concreto, entre los distintos participantes, sobre todo cuando éstos pertenecen a distintos departamentos o divisiones, ya que con frecuencia los conocimientos relevantes para solucionar los problemas no se encuentran en una persona, ni siquiera en las adecuadas, sino fragmentado o distribuido irregularmente. A través de los equipos, el nuevo conocimiento se incorpora al trabajo diario y se definen nuevos estándares, estableciéndose un continuo “aprender haciendo”. La resolución de los problemas en conjunto permite a los trabajadores una cierta libertad para hacer aportaciones, pero no hay pérdida del control de la dirección de la empresa, lo cual es óptimo para la creación y difusión de nuevos conocimientos.

- *Involucrar a los empleados en la mejora del trabajo a través del sistema de sugerencias* las cuales son evaluadas por los equipos y la administración, para decidir sobre su implantación surgiendo, así, mejoras en el trabajo habitual y sistematizando la creación de nuevos conocimientos. La idea es que determinados conocimientos, especialmente los referidos al “saber hacer”, que son básicamente tácitos, pertenecen a los trabajadores y, las mejoras e innovaciones, deben surgir de ellos. El sistema de sugerencias es útil para la gestión del conocimiento porque facilita la conversión de conocimiento tácito en explícito, pudiéndose transmitir, dichas sugerencias, entre divisiones o departamentos, especialmente si se acompaña de tecnologías de la información.
- *Las herramientas de resolución de problemas junto con la aportación de ideas de mejora son la base de creación de conocimientos* y para que este proceso tenga éxito es necesario que los retos a resolver sean moderados y acordes con el nivel de conocimientos y experiencia de las personas o equipos que tienen que resolverlos.

La intervención de los equipos es importante para conseguir una resolución coordinada e integrada, realizada de forma holística para obtener soluciones de alcance general. Existen dos tipos de conocimientos que las herramientas de resolución de problemas pueden contribuir a incrementar que son: las habilidades de los trabajadores, y las características propias de los productos y la eficiencia del proceso productivo.

- *Los sistemas de control en la mejora continua son muy útiles para generar nuevos conocimientos*, por tanto la supervisión actúa a distancia y presta su apoyo a los grupos que se crean para resolver problemas. La línea media se ocupa de capacitar a los trabajadores y de evaluar los resultados de la implantación de las sugerencias.⁴³

2.4.2. El aprendizaje como proceso de adquisición de conocimiento

El proceso de incremento de conocimientos consiste básicamente en el aprendizaje. El aprendizaje es un mecanismo de mejora personal, el resultado complejo de todas las experiencias que la persona encuentra en su progresión. Todos los especialistas están de acuerdo en que el aprendizaje sólo es tal si, eventualmente, se refleja en la acción. Se aprende sólo si hay un cambio en el comportamiento, es decir, un cambio en las reglas de decisión del individuo.

El proceso de resolución de problemas modifica al agente que ejecuta la acción. Con su ejercicio, el agente adquiere una metodología que le ayuda a resolver más problemas y mejora las soluciones, debiendo distinguir la memoria del aprendizaje; en general, el aprendizaje se vincula más directamente con la adquisición de conocimiento, y la memoria, con la retención de lo ya adquirido.

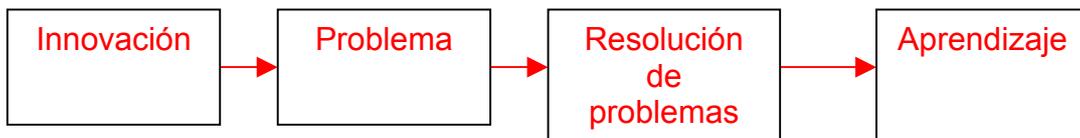
En realidad, una separación de estos dos procesos es difícil, porque están fuertemente interconectados: lo que se tiene en la memoria afecta a lo que se aprende, y lo que se aprende depende de lo que se tiene en la memoria.

⁴³ Guadamillas, F. (2001): op. cit., pp. 67-69.

Los problemas llevan a la resolución de los mismos, y ésta, al aprendizaje. Si un problema es la existencia de una situación que no es agradable para la persona, definir lo que produce situaciones no agradables, podría ayudarnos a identificar lo que provoca problemas. En un entorno estable, dado el tiempo suficiente para que se disipe la niebla, todo es agradable. Las situaciones no agradables aparecen como consecuencia del cambio. El cambio crea su parte de situaciones agradables, cosas que se salen de la forma que nos gusta, pero también suelen aparecer cosas que no nos gustan. En el mundo empresarial, dicho cambio se analiza desde hace mucho tiempo bajo el epígrafe de la innovación.

La innovación es el proceso dinámico continuo de la utilización eficiente de la base de conocimientos de la empresa para hacer cosas, nuevas o antiguas, de formas nuevas. Por consiguiente, la innovación es el origen principal de los problemas, puesto que los genera necesitando ser resueltos a través de un proceso de resolución de los mismos.

Este proceso de resolución de problemas produce aprendizaje y el aprendizaje aumenta la base de conocimientos. La cadena causal indicada, puede ahora generalizarse para incluir la fuente de problemas, en la forma siguiente:⁴⁴



⁴⁴ Muñoz-Seca, B. y Riverola, J. (1997): op. cit., pp. 54-57.

2.4.3. Los ciclos interno y externo del conocimiento

Dada la relación causal anterior, debemos reconocer la existencia de un mecanismo de realimentación que hace que la cadena anterior vuelva sobre sí misma.

Se observa que las ideas de mejora aparecen de forma proporcional al volumen de conocimientos existente en la empresa. Una base de conocimientos muy amplia es, normalmente, una fuente más productiva de ideas para realizar cambios.

Como consecuencia del elevado nivel de conocimientos y la mayor comprensión de la función y estado del entorno, se cuestionan las formas tradicionales de trabajar y se proponen ideas de mejora. Estas ideas de mejora, incluso en su estado intelectual, se convierten en fuente de innovación, propuestas para formas nuevas de hacer cosas nuevas o antiguas. Esta observación cierra el ciclo de realimentación al hacer el aprendizaje dependiente de la base de conocimientos. Como el crecimiento de esta última depende del aprendizaje, el resultado es un bucle dinámico que describe la evolución de la base de conocimientos de la empresa. Esta secuencia causal se conoce con el nombre de ciclo interno o ciclo de generación del conocimiento, representado en la siguiente figura:

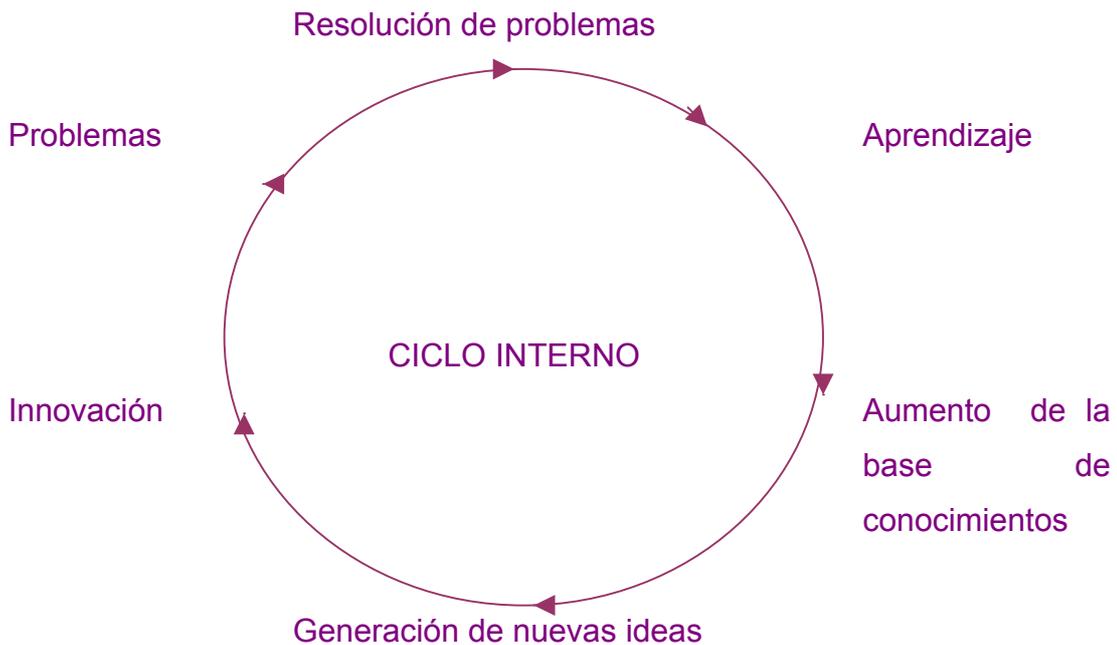
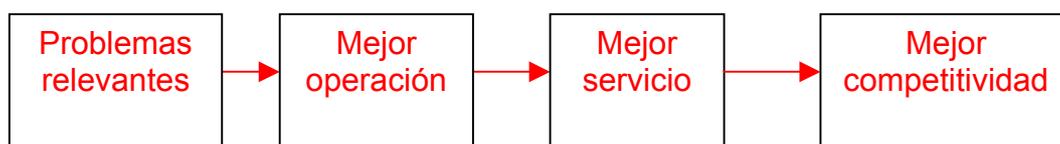


Fig. 2.2: El ciclo interno o ciclo de generación del conocimiento. (Fuente: Muñoz y Riverola (1997))

La generación de ideas es el resultado de la creatividad de las personas de la organización, y aquélla puede ser incentivada y desarrollada.

La innovación es la forma en que las nuevas ideas se ponen en práctica. Quizá éste es uno de los puntos cruciales de gestión al alcance del directivo. La implantación de innovaciones es la esencia de su propia profesión. Un directivo puede controlar la cartera de innovaciones de su empresa decidiendo qué innovaciones introducir y cómo; para que las mismas se lleven a cabo, deben someterse a los miembros de la organización. El éxito de las innovaciones, en el sentido del aumento de la base de conocimientos, depende, en gran proporción, de la forma en que éstas se asignen a los componentes de la organización.

Este círculo vicioso del conocimiento, al recorrerlo, la empresa se hace más sabia, pero no es necesariamente más competitiva. Aprender mucho, aumenta su base de conocimientos, pero ésta debe utilizarse en la forma adecuada si eventualmente la empresa ha de lograr y mantener una posición competitiva. Por tanto, tenemos que entrelazar este ciclo interno con la competitividad de la empresa, la cual es el resultado de un servicio diferencial, que se consigue a través de las actividades de operaciones de la empresa, que por definición son las proveedoras del servicio. Cualquier mejora en las operaciones de la empresa producirá una mejora en el servicio y, eventualmente, en la competitividad. Por tanto, la mejora de la competitividad debe provenir de que, para aprender, la organización no resuelva cualquier tipo de problema, sino que resuelva los problemas relevantes para la competitividad de la empresa. La cadena causal indicada, la podemos representar de la siguiente manera:



La relación del conocimiento con la competitividad aparece en forma de lo que llamamos el ciclo externo, que se representa gráficamente, relacionándolo con el ciclo interno, de la siguiente manera:⁴⁵

⁴⁵ Muñoz-Seca, B. y Riverola, J. (1997): op. cit., pp. 58-60.

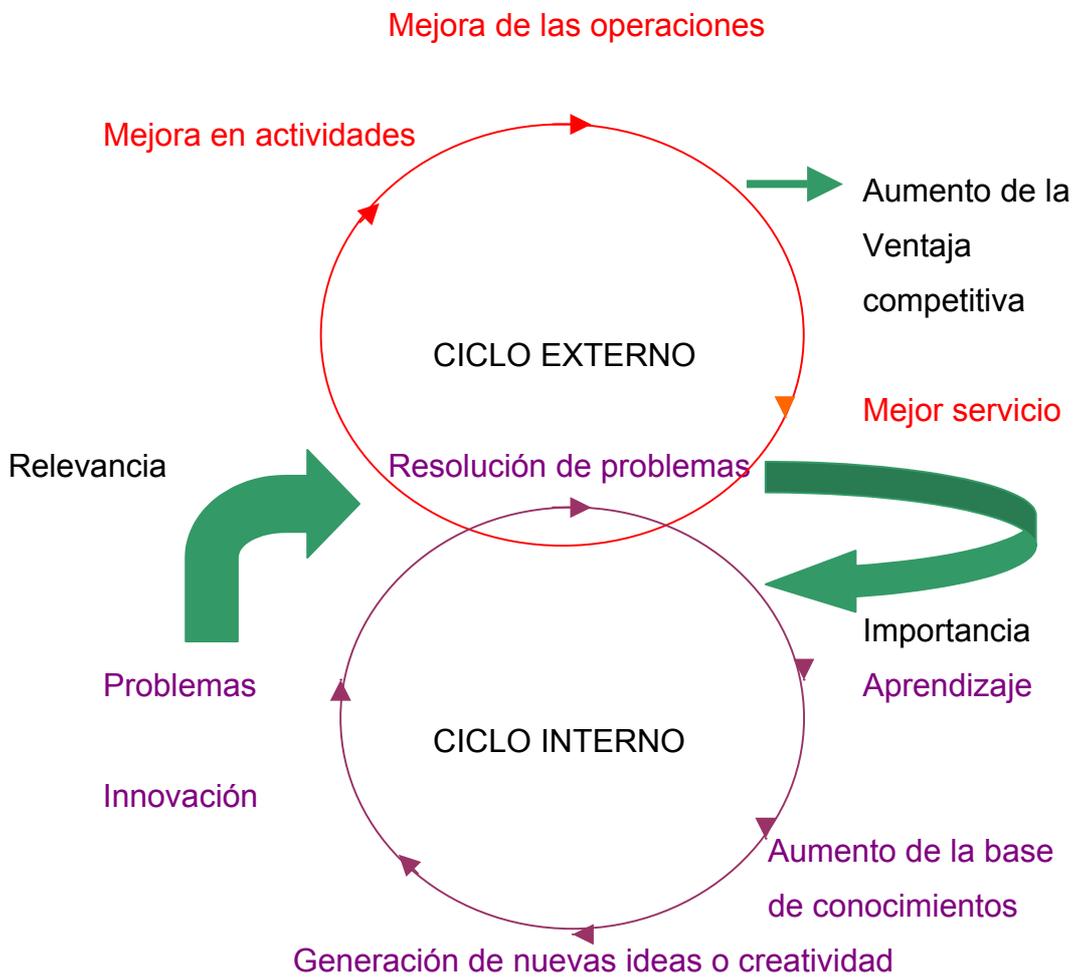


Fig. 2.3: El ciclo externo y su unión con el ciclo interno. (Fuente: adaptado de Muñoz-Seca y Riverola (1997))

La anterior figura representa el ciclo externo y su unión con el ciclo interno. Vemos que el “salto” entre el ciclo interno y el externo requiere una evaluación, a priori, de la relevancia del problema a resolver.

La relevancia es el diseño e implantación de los procesos que aseguren que la resolución de problemas, por los individuos, está enfocado hacia la mejora de la competitividad de la compañía.

La importancia contiene los mecanismos que ponen de manifiesto, a posteriori, el efecto de nuestra resolución de problemas sobre la ventaja competitiva obtenida por la empresa, es decir, la importancia es el mecanismo de retroalimentación que evalúa la efectividad de nuestras acciones sobre el servicio y el valor competitivo que ello nos aporta.

La relevancia y la importancia son elementos clave para el gestor. Es a través de la gestión de estas dos variables cómo el gestor puede conducir la generación de conocimiento hacia la ventaja competitiva.

2.4.3.1. Variables de control del ciclo

Para lograr que el conocimiento aporte ventaja a largo plazo es necesario considerar cinco variables de control, que son:

1. Proceso de resolución de problemas
2. Innovación
3. Creatividad
4. Relevancia
5. Importancia

1. *El proceso de resolución de problemas se pone en marcha por la existencia de una persona que trata de hacer la situación agradable para ella. Dicho proceso de resolución de problemas depende de la cultura de la empresa, ya que las distintas culturas, que se han originado en entornos diferentes, han desarrollado métodos distintos para resolver sus problemas.*

La mayor parte de los problemas pueden clasificarse en función de su estructura; dependiendo de la necesidad de cambio que exige su solución, distinguiremos dos categorías de problemas:

- *Problemas estructurados*, que son aquellos en los que el decisor puede definir con precisión y de forma operativa, qué se entiende por una situación agradable.
- *Problemas no estructurados* que son aquellos en los que no es posible definir, a priori, qué constituye una solución satisfactoria, por lo que se requieren respuestas creativas, hechas a la medida, acerca de las cuales, muchas veces, existe un gran desconocimiento de sus resultados.

Dicho proceso de resolución de problemas presenta dos propiedades básicas:

- *Proceso recursivo*, ya que la aplicación de un método de solución de problemas es a su vez un problema. A lo largo de su acción desgaja componentes, subproblemas, que se deben someter al mismo proceso general para conseguir soluciones parciales. La solución completa se obtiene recomblando y transformando las soluciones parciales en la forma adecuada.
- *Proceso dinámico*, que transcurre en el tiempo y en el que las restricciones temporales juegan un importante papel. En el tiempo, el decisor va redefiniendo el problema a medida que experimenta nuevas sensaciones y, por el influjo de estas vivencias, cambia su propio proceso de solución del problema, por tanto, los contenidos específicos de los componentes del proceso de solución tienen, a menudo una vida efímera y cambian, se transforman y adaptan como hierbas trepadoras alrededor del decisor, hasta que se hace la luz.

2. En cuanto a la *innovación* es la principal fuente de problemas; para lograrla, tiene que producirse un verdadero cambio; en este sentido, la innovación es sólo la implantación de un cambio. Para que las nuevas ideas se conviertan en innovadoras, deben convertirse en acción a través de la aplicación de los conocimientos hacia un fin concreto. En definitiva, la innovación es un proceso de utilización del conocimiento dirigido a introducir el cambio en la empresa.

Existen cuatro tipos de innovación:

- *La innovación incremental* que se produce por la implantación de cambios que tienen un alcance local y que suponen modificaciones de sólo algunos de los vínculos existentes en la empresa. Se trata de cambios pequeños dirigidos a mejorar la funcionalidad y las prestaciones de determinadas unidades de trabajo. Sus repercusiones son, fundamentalmente, económicas y su resultado neto lleva a la empresa a mantenerse dentro del camino de la mejora continuada, donde la diferencia entre una determinada situación y la siguiente, es pequeña, generando poca variedad de problemas, pero estructurados.
- *La innovación extensiva* supone un incremento de la variedad de problemas originados por la innovación, por tanto, requiere, también, una mayor variedad de conocimientos en la compañía. Su principal dificultad radica en la coordinación de las distintas áreas de conocimiento que deben colaborar en resolver los problemas que genera. La diferencia entre la innovación incremental y la extensiva está, en la velocidad necesaria de cambio. Una secuencia de innovaciones incrementales que se presenta a gran velocidad, deja de ser una innovación incremental y se convierte en una innovación extensiva.

- *La innovación radical* presenta poca variedad de problemas, no estructurados y difíciles, pero parecidos entre sí, de manera que la solución de un tipo de problemas puede eventualmente dar lugar a procedimientos que resuelvan los demás.
- *La innovación revolucionaria* genera una mayor variedad de problemas no estructurados y precisan de unas necesidades de coordinación muy superiores, dicha coordinación se presenta ahora entre decisores, resolviendo problemas no estructurados, por tanto difíciles de comunicar. La gran variedad de conocimientos requeridos para resolver la amplia gama de problemas se combina, aquí, con la dificultad de su aplicación.

El objetivo de estos cuatro tipos de innovación es generar problemas que produzcan aprendizaje, no obstante, existe el grave riesgo de que la innovación no produzca aprendizaje en el individuo, sino frustración, esto depende del grado de reto que los problemas generados ejerzan sobre los individuos de la empresa. Si el reto es demasiado pequeño, el problema es trivial, no se precisa ningún esfuerzo para resolverlo, y se produce muy poco aprendizaje. Si el reto es demasiado grande, la persona que trata de resolver el problema no es capaz de hacer mella en el mismo, se siente frustrada y se aliena. En este caso se produce, frustración, no aprendizaje. El aprendizaje máximo ocurre cuando el reto inherente al problema es acorde con las capacidades de la persona que resuelve el mismo.

El reto está relacionado con el tipo de innovación. En concreto, las innovaciones revolucionarias deben representar un mayor nivel de reto que las innovaciones incrementales, las cuales, necesariamente, representan un cambio notable para la organización.

Si la organización tiene una base de conocimientos adecuada, el reto resultante puede hallarse en la zona de aprendizaje de la curva de De Treville. Pero si éste no es el caso, y el reto es demasiado elevado, la gente de la empresa se frustra, no aprende y se bloquea para el uso de la innovación.

En muchas empresas esto produce quistes organizativos, grupos de personas que han sido “pasados de largo” por la forma de proceder de la empresa. Normalmente se encuentran en esta situación gentes de edad avanzada, pero la edad, siendo importante, no es, de acuerdo con nuestro modelo, el problema grave, lo es la falta de estructura mental para aprender. La zona de aprendizaje máximo de la curva de De Treville se puede desplazar hacia la derecha por aumentos en la base de conocimientos, pero esto exige la existencia, en las personas, de estructuras mentales de aprendizaje que permitan esta evolución. El tamaño del reto que un problema presenta para una persona específica, depende tanto de la base de conocimientos como del modelo mental que ésta posea.

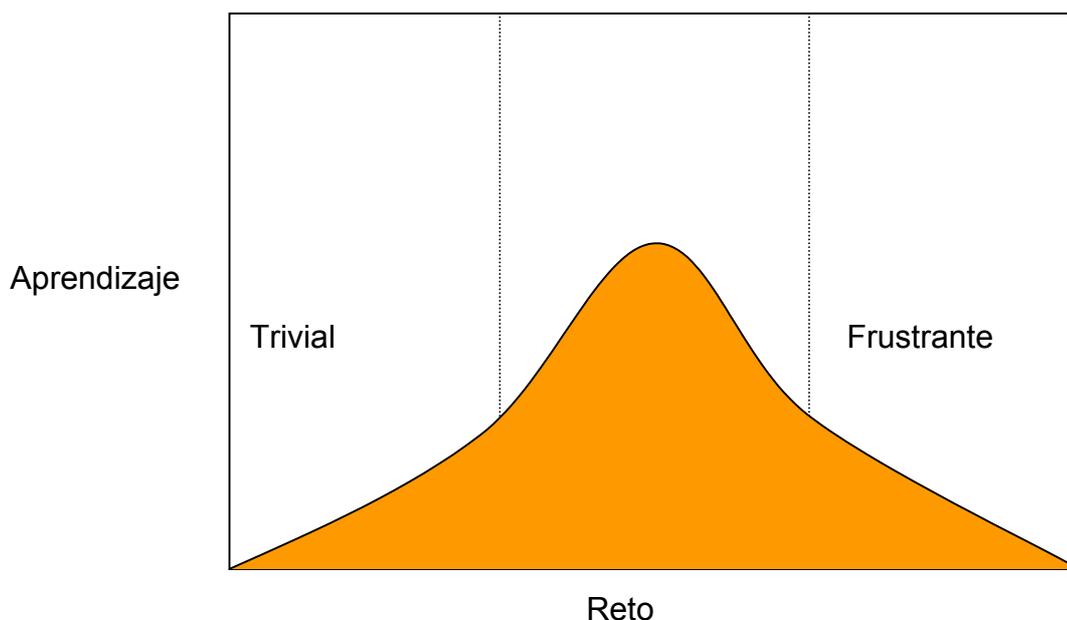


Fig. 2.4: La curva de De Treville. (Fuente: adaptado de Muñoz-Seca y Riverola. (1997))

3. Por otra parte, la *creatividad* es un fenómeno complicado, estudiado desde hace tiempo en la literatura psicológica, pero estos trabajos han tenido, hasta época reciente, poca relevancia para la estructura de las operaciones. Según Torrance, la creatividad, en sentido amplio, es el “proceso de percepción de un problema, búsqueda de posibles soluciones, planteamiento de hipótesis, pruebas y evaluación de las mismas y el acto de comunicación de los resultados a los demás”.

La creatividad o el proceso creativo consta esencialmente de cinco fases:

- La preparación que consiste en la adquisición de habilidades, información general sobre el tema, recursos, vivencias y definiciones del problema.
- La concentración intensa en el problema, por parte del individuo, con exclusión de casi todo lo demás; se trata de una fase de prueba y error, que incluye intentos fallidos y, probablemente, frustraciones.
- La incubación que supone la separación, la ordenación, la integración y clarificación del problema, todo ello a nivel inconsciente. A menudo incluye acciones de contemplación, relajamiento y soledad.
- La iluminación que se produce a menudo de forma brusca, y que hace emerger una idea, imagen o perspectiva, sugiriendo una solución o una dirección de exploración.
- La verificación y elaboración mediante un test de las ideas, la evaluación, el desarrollo, la implantación y el convencimiento de otros sobre el valor de la idea.

Torrance también considera que el proceso creativo debe tener ideas originales, un punto de vista diferente, rompiendo con los moldes y que suponga una recombinação o descubrimiento de nuevas relaciones entre diversas ideas, por tanto, según este autor, la creatividad individual supone la existencia de cuatro habilidades:

- Habilidad para producir un gran número de ideas (Fluidez de ideas).
 - Habilidad para producir una gran variedad de ideas (Flexibilidad).
 - Habilidad para desarrollar, embellecer o llenar una idea (Elaboración).
 - Habilidad para producir ideas que son inusuales o estadísticamente infrecuentes, además de no ser banales u obvias (Originalidad).
4. La *relevancia e importancia* son las dos últimas variables de control que están íntimamente ligadas al concepto de la “Calidad Total”.

La hipótesis básica de partida para el estudio de la *relevancia* es que el ser humano siempre toma la acción que cree que es mejor para él, valorándola de acuerdo con su propia percepción de la acción y de sus resultados, presentes y futuros, tanto para él como para otros, y en un horizonte que el propio actor determina libremente. La gestión de la relevancia debe, pues, proporcionar a los individuos la capacidad racional de predecir el resultado de sus acciones, antes de que éstas se ejecuten, pero aquí aparece el problema central del mecanismo de la relevancia, que es el logro que la acción racional, es decir, la que la persona cree más adecuada, dado su conocimiento abstracto, sea a la vez aquella que le produzca la mayor satisfacción personal.

5. La *importancia* no sólo debe transmitir los resultados operacionales de las acciones, sino el resultado completo de las mismas, incluyendo los aspectos emocionales de aprendizaje e interpersonales.

En las operaciones de servicio es a menudo sencillo transmitir la importancia a sus destinatarios. El propio cliente se halla en contacto con una gran parte del proceso, y el agente puede observar de primera mano, si sabe y quiere, los resultados de todo tipo que se producen con su acción: si una azafata derrama un vaso de limonada encima de un cliente, la reacción de éste es inmediata a la acción, pero en las empresas industriales, la transmisión de la importancia puede ser mucho más complicada porque, la factoría, puede estar más acolchada, y las informaciones tienen que saltar barreras en su camino.⁴⁶

2.4.3.2. Importancia del capital humano en la gestión del conocimiento

La práctica permanente de la creatividad y la innovación no podrán dejar de ser utilizadas en las empresas que quieran permanecer en el mercado. Lo que se ha detectado, a pesar de las constataciones, es que el área del capital humano no es vista por los dirigentes de la empresa como un área estratégica y sin embargo puede contribuir sobremedida a la potenciación de dicho capital, volviéndose un diferencial competitivo.

En las literaturas disponibles de autores consagrados en el área del capital humano, vamos a encontrar numerosas incoherencias practicadas por las empresas y que se configuran como prácticas erróneas más comunes: estrategias inadecuadas para reclutamiento, selección, desarrollo, entrenamiento y obtención de estos recursos; sistemas de reconocimiento y recompensa inadecuados; programas de motivaciones basados en valores meramente extrínsecos; sistemas de evaluación de desempeño basados en factores subjetivos; planes de carrera y programas de desarrollo personal meramente técnico, no abordando cuestiones más profundas; falta de programas que impulsen el potencial creativo de su capital humano; inexistencia de programas de desarrollo de gerencia, etc.

⁴⁶ Muñoz-Seca, B. y Riverola, J. (1997): op. cit., pp. 61-98.

En países, cuyas empresas ya pasaron por procesos de reestructuración en su modelo de gestión, son necesarios nuevos requisitos en cuanto a la selección, reclutamiento, formación, evaluación del desempeño y, sobre todo, cualificación del capital humano. Así, para obtener éxito, la nueva forma de gestión requiere un conjunto de trabajadores dotados de método de trabajo, creatividad, raciocinio paralelo, conocimiento específico asociado a la visión global/general, intuición, capacidad de participar con ideas y actuar en equipo, facilidad de adaptación a la mudanza, iniciativa, espíritu emprendedor, etc.

Como consecuencia del “motor” de la globalización, existe, además de las características mencionadas como necesarias, un mayor número de factores a tener en cuenta que vendrían a agregar más valor y que son: el conocimiento de idiomas, informática, procesamiento y análisis de datos, informaciones, amplitud y profundidad de conocimiento sobre realidades extrañas del entorno en que actúa y sobre el mercado, etc.

Con relación al perfil de la alta administración y del principal dirigente de una organización, sea adoptada la terminología de líder, gerente y/o gestor, tendrá papel preponderante, ya que sus influencias en lo que respecta al apoyo a las nuevas ideas y valorización de la competencia, el mejor aprovechamiento del potencial de sus colaboradores y el arte de saber “escuchar” e intentar visualizar nuevas realidades, serán factores decisivos para el éxito y para que la organización sobreviva.

Por tanto, para que el capital humano tenga posturas creativas, cada miembro de la organización debe cultivar atributos de su personalidad, como iniciativa, e independencia, allá de la espontaneidad, sensibilidad e intuición, que son generalmente menospreciados por la educación de los países occidentales. Las dramáticas transformaciones de la realidad empresarial, exigen la adopción de nuevos criterios para la formación de líderes empresariales y una nueva definición de los papeles de los mismos.⁴⁷

Por ello, es esencial tener en cuenta el capital intelectual que aporta el capital humano a la empresa.

2.5. *El capital intangible*

El capital intangible que Bueno (1998) lo considera como capital intelectual, representa, en estos últimos años, el valor más importante para hacer frente al reto competitivo de nuestro tiempo. Estamos viviendo en una sociedad en la que están adquiriendo primacía los conocimientos teóricos y los conocimientos tácitos sobre cualquier otra clase de conocimiento, es decir, son relevantes aquéllos que requieren de un determinado modelo mental y de unos procesos basados en la creación, en las ideas, en la abstracción y en la innovación, tal y como indican Chan Kim y Mauborgne (1997). En el caso de los conocimientos teóricos, son importantes aquéllos que son de difícil transmisión y comunicación, dado que se basan en la experiencia y en el talento idiosincrásico.

⁴⁷ Ribeiro, D. (2000): op. cit., pp. 83-84.

Estamos en una economía donde la única certeza es la incertidumbre y en donde la única fuente de ventaja competitiva duradera es el conocimiento, posición argumental que pone de manifiesto que, para poder seguir esta dinámica, es preciso generar continuamente ideas nuevas innovadoras, las cuales, para el caso de la empresa, se pueden practicar siguiendo, como guía, las experiencias de las “mejores”, de las “más apreciadas”, normalmente aquéllas que han sabido gestionar el conocimiento con cierto éxito, según como éste haya sido refrendado por el mercado.⁴⁸

El capital intelectual, según Poole, es “un recurso valioso y una capacidad de acción basado en el conocimiento y la inteligencia, y lo define como la capacidad de conocimiento y de inteligencia de una colectividad social, como la organización, la comunidad intelectual, o la práctica profesional”⁴⁹.

Bueno (1998) descompone el capital intangible o intelectual en tres bloques:

1. Capital humano
 2. Capital estructural
 3. Capital relacional
-
1. El *capital humano* se refiere al conocimiento útil para la empresa que poseen las personas y los grupos de la misma, así como su capacidad para regenerarlo; es decir, su capacidad para aprender. El capital humano no lo posee la empresa aunque puede disponer de él según los contratos establecidos.

⁴⁸ Bueno, E. (1998): “El capital intangible como clave estratégica en la competencia actual”. *Boletín de Estudios Económicos*, vol. 53, n° 164, pág. 209.

⁴⁹ Poole, M. (1999): op. cit., pág. 231.

2. El *capital estructural* hace referencia a cuando el conocimiento latente en las personas y grupos es explicitado, sistematizado e internalizado por la organización, en aras a su concreción. Representa al conocimiento estructurado por la empresa y recogido en sistemas de información y comunicación, en tecnología disponible, en procesos de trabajo, en patentes, en sistemas de gestión, etc. Este capital estructural es propiedad de la empresa.

3. El *capital relacional* se refiere al valor que tiene para la empresa el conjunto de relaciones que mantiene con su entorno, en concreto con el conjunto de sus “agentes frontera” (clientes, proveedores, poderes públicos, consumidores, agentes sociales, etc.)

Además Bueno (1998) considera el capital intelectual como el conjunto de competencias básicas distintivas, de carácter intangible, que permiten crear y sostener la ventaja competitiva. Según dicho autor, estas competencias, hacen referencia al capital humano o conjunto de competencias personales, capital organizativo o conjunto de competencias organizativas, capital tecnológico o conjunto de competencias tecnológicas y capital relacional o conjunto de competencias relacionales o con el entorno. En la siguiente figura, mostramos dichos capitales:

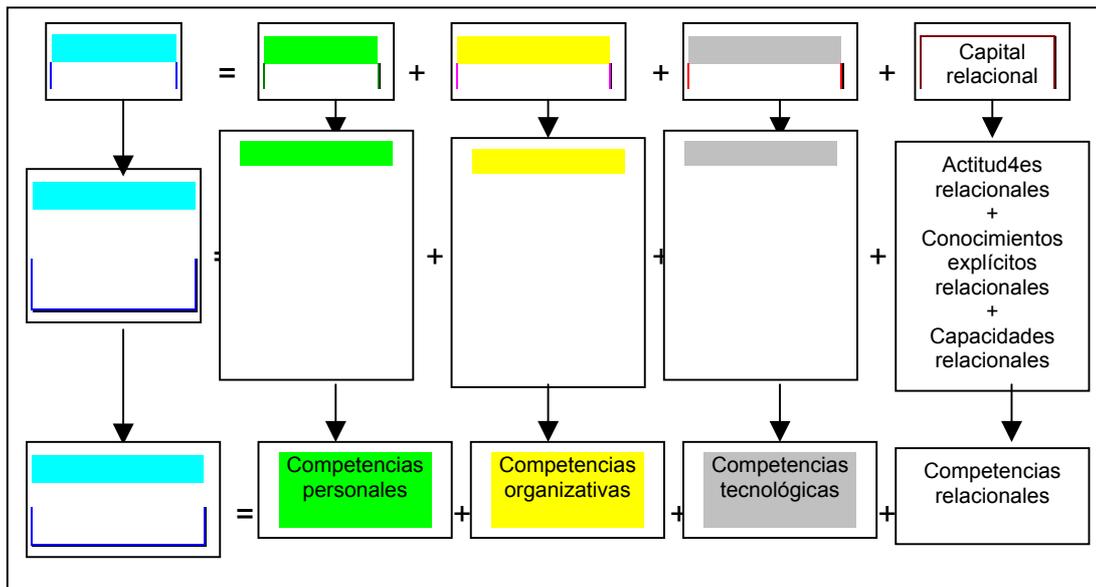


Fig. 2.5: Estructura y función del capital intangible. (Fuente: adaptado de Bueno (1998))

El capital organizativo y el tecnológico forman el capital estructural.⁵⁰

Otra clasificación, es la dada por Sveiby (2000), quien distingue entre tres clases de capital intelectual, denominándolos activos intangibles:

1. Componente externo
2. Componente interno
3. Competencia individual

1. El *componente externo* abarca las relaciones con los clientes y los proveedores, sería como el capital relacional en la clasificación dada por Bueno.

⁵⁰ Bueno, E. (1998): op. cit., pp. 221-224.

2. El *componente interno* lo forma el capital organizacional como: la estructura jerárquica, estatuto jurídico, procedimientos, políticas comerciales, investigación y desarrollo, material de soporte logístico, etc. Equivaldría al capital estructural de la clasificación de Bueno.
3. Por último, tenemos la *competencia individual* que hace referencia a la educación y experiencia de los individuos. Sería como el capital humano en la anterior clasificación.⁵¹

2.6. Capital humano

El término capital humano apareció por vez primera en “*Investment in Human Capital*”, un artículo del Premio Nobel en Economía Theodore W. Schultz publicado en 1961 en la *American Economic Review*. Desde entonces, los economistas han cargado con muchos términos la maleta del capital humano. La mayoría coinciden en que el capital humano comprende habilidades, experiencia y conocimientos⁵². Algunos, como el economista Gary Becker (otro Premio Nobel), añaden personalidad, apariencia, reputación y credenciales⁵³. Y otros, como el consultor Richard Crawford, equiparan el capital con sus propietarios, señalando que el capital humano consiste en personas hábiles e instruidas⁵⁴.

⁵¹ Sveiby, K.E. (2000): op. cit., pág. 37.

⁵² Flamholtz, E.F. y Lacey, J.M. (1981): *Personnel Management, Human Capital Theory, and Human Resource Accounting*, número 27 de la serie de monografías sobre relaciones industriales. Los Angeles, Institute of Industrial Relations, Universidad de California, pág. 19.

⁵³ Becker, G.S. (1993): *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis with Special Reference to Education*. Chicago; University of Chicago Press, pág. 20.

⁵⁴ Crawford, R. (1991): *In the Era of Human Capital*. Nueva York: Harper Business, pág. 5.

Friedman, Hatch y Walker (2000) indican en su libro que, para poder valorar al personal de la empresa, se debe superar la idea de recursos humanos y pasar al concepto de capital humano, ya que el personal de la empresa no debe concebirse como un recurso que hay que explotar sino como un capital que hay que rentabilizar⁵⁵. Por este motivo se considera que, en la actualidad, es más conveniente utilizar el término “capital humano” que “recursos humanos”, y también, por ello, se ha utilizado, básicamente, este término a lo largo de la presente tesis.

El capital humano es uno de los valores más importantes de la empresa, puesto que sin él, no podría sobrevivir. En todas las actividades de la empresa, interviene, en mayor o menor grado, el personal de la empresa. Por tanto, hay que cuidar al personal, que forma parte de ese capital humano.

2.6.1. Los componentes del capital humano

Los componentes del capital humano, según Davenport son:

1. La capacidad.
2. El comportamiento.
3. El esfuerzo.
4. El tiempo.

Entre estos componentes se establece una ecuación que constituye lo que la empresa invierte de manera total en el capital humano.

1. *La capacidad* significa pericia en una serie de actividades o formas de trabajo y consta de tres subcomponentes:

⁵⁵ Friedman, B., Hatch, J. y Walker, D. M. (2000): *Atraer, gestionar y retener el capital humano*. Barcelona: Ed. Paidós, pág. 16-23.

- La habilidad es la familiaridad con los medios y los métodos para realizar una determinada tarea. Las habilidades pueden abarcar desde la fuerza y la habilidad física a un aprendizaje especializado.
 - El conocimiento que supone el dominio de un cuerpo de hechos requeridos para desempeñar un puesto. El conocimiento es más amplio que la habilidad; representa el contexto intelectual dentro del cual actúa una persona.
 - El talento es la facultad innata para realizar una tarea específica. Es aproximadamente sinónimo de aptitud.
2. *El comportamiento* significa los medios observables de actuar que contribuyen a la realización de una tarea. Los comportamientos combinan respuestas inherentes adquiridas con situaciones y estímulos situacionales. Las formas en que nos comportamos manifiestan nuestros valores, ética, creencias y reacciones ante el mundo en que vivimos.

Cuando un individuo revela confianza en sí mismo, forma un equipo con sus semejantes o denota una inclinación a actuar, exhibe una conducta relevante para la organización. La clave para los gestores estriba en la observabilidad: lo que usted vea será aquello con lo que tenga que tratar.

3. *El esfuerzo* es la aplicación consciente de unos recursos mentales y físicos a un fin concreto. El esfuerzo es la médula de la ética laboral. Uno puede pedir perdón por la debilidad de su talento o la modestia de su capacidad, pero nunca por ahorrar esfuerzos. El esfuerzo promueve la habilidad, el conocimiento y el talento y encauza la conducta hacia el logro de una inversión de capital humano. Aplicándolo o negándolo, controlamos el dónde, cuándo y cómo de la aportación de capital humano. Sin el esfuerzo, como locomotora, unos vagones repletos de capacidad permanecen inmóviles en la vía.

4. *El tiempo* es el elemento cronológico de la inversión de capital humano: horas al día, años de una carrera profesional o cualquier unidad intermedia. Por lo común, los economistas excluyen el tiempo de la definición de capital humano porque, a diferencia de los otros elementos, no reside en la mente o cuerpo humanos. Sin embargo, en algunos aspectos, el tiempo es el recurso fundamental bajo el control del individuo, ya que el trabajador de mayor talento, más diestro, conocedor y consagrado, nada producirá si no invierte tiempo en la tarea.

La inversión total del capital humano vendrá dada por la siguiente ecuación:

[Capacidad + comportamiento] x esfuerzo x tiempo

dicho de otra manera:

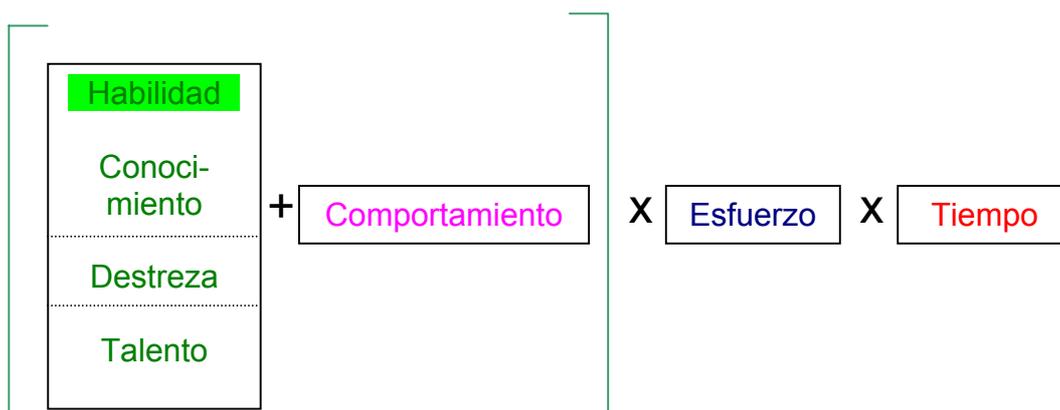


Fig. 2.6: La inversión total del capital humano. (Fuente: adaptado de Davenport (2000))

La multiplicación significa que el incremento de un elemento puede elevar espectacularmente el volumen invertido. De igual manera, ni siquiera un nivel alto de un factor consigue compensar el nivel bajo de otro. La clave del asunto, es el esfuerzo.⁵⁶

⁵⁶ Davenport, T.O. (2000): *Capital humano*. Barcelona: Ed. Gestión 2000, pp. 39-43.

2.6.2. Rendimiento de la inversión

Cuando una compañía se compromete a atender las necesidades y expectativas de sus miembros, éstos, a su vez, se comprometen en prestar un servicio a la organización en términos de sus objetivos y valores pero, a su vez, los empleados llevan consigo, unas expectativas de recompensa desde su primer día en el puesto de trabajo. Las actitudes laborales positivas, tanto respecto al empleo como a la empresa, son consecuencia del cumplimiento de las expectativas. Las propias experiencias positivas y negativas ejercen un efecto en la actitud del empleado. Este efecto se torna más fuerte, para bien o para mal, a través de la comparación con las expectativas.

El trabajador comprometido y consagrado trabaja en aras de la empresa, recibe una recompensa y luego prosigue actuando en interés de la organización.

Sabemos que el empleado aporta a la transacción: capacidad, comportamiento, esfuerzo y tiempo, pero, ¿qué aporta a cambio la empresa?. La respuesta es ésta: el rendimiento de la inversión. Este rendimiento abarca todos los incentivos que hacen incrementar la inversión del trabajador o evitar su disminución.

Existen cuatro categorías de factores que hacen incrementar la inversión del empleado como consecuencia de percibir un rendimiento de dicha inversión, que pueden representarse de la siguiente manera:⁵⁷

⁵⁷ Davenport, T.O. (2000): op. cit., pp. 50-54.



Fig. 2.7: Los rendimientos de la inversión. (Fuente: adaptado de Davenport (2000))

En los últimos años, varios investigadores han encontrado correlaciones entre las inversiones en capital humano y los resultados de la empresa, representado por Friedman, Hatch y Walker⁵⁸, que podemos resumir en el siguiente cuadro:

⁵⁸ Friedman, B., Hatch, J. y Walker, D. M. (2000): op. cit., pág. 27.

INVESTIGADOR	EFECTOS DE LAS INVERSIONES EN CAPITAL HUMANO SOBRE LOS RESULTADOS DE LA EMPRESA
Cascio (1995)	Demostró que las reducciones drásticas de personal comportan una disminución de la rentabilidad de las empresas
Huselid (1995)	Demostró que los programas de formación y motivación del personal comportan una menor rotación del personal
Bilmes (1996)	Encontró una alta correlación entre la inversión en programas de apoyo al personal y el aumento en la remuneración a los accionistas
Welbourne y Andrews (1996)	Demostraron que las empresas que invertían en capital humano, mediante prácticas de retribución variable, experimentaban un mejor comportamiento
Families and Work Institute (1998)	Encontraron relación entre las políticas de apoyo al empleado y la rentabilidad de la empresa

Fig. 2.8: Efectos de las inversiones en capital humano. (Fuente: elaboración propia a partir de Friedman, Hatch y Walker (2000))

2.6.3. Estrategias basadas en el capital humano

El centro del éxito empresarial de *Glaxo Wellcome*, *Hewlett-Packard* y *Motorola*, según Gratton (2001), es la capacidad y la conducta de grupos de personas con talento. Pero se trata de tres empresas. ¿Cómo saber si el efecto de las personas en el rendimiento financiero de una compañía puede extenderse a otras?.

Durante los últimos cinco años, una serie de estudios europeos y estadounidenses han aclarado más el efecto de la conducta de los empleados en la gestión financiera de las empresas y los factores que influyen en la conducta individual, la base de ello es el modelo causal del siguiente gráfico:

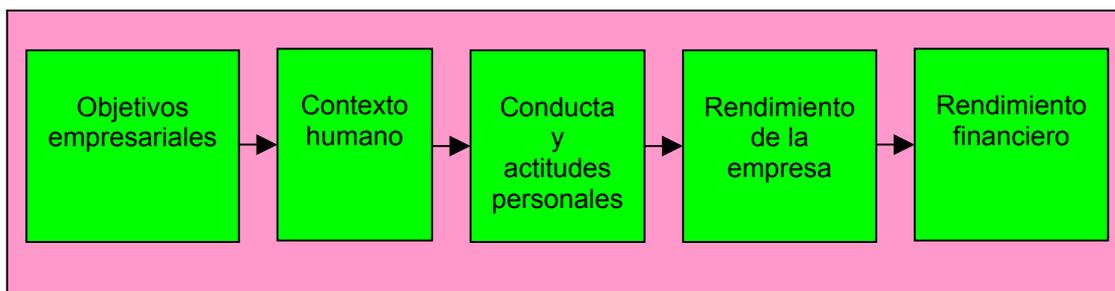


Fig. 2.9: Relación entre la conducta individual y el rendimiento financiero. (Fuente: adaptado de Gratton (2001))

Las empresas de alto rendimiento se crean centrándose en cierta cantidad de objetivos empresariales apropiados, que se traducen en un contexto adecuado donde las personas trabajan. Los empleados se comportan de manera armónica con los objetivos corporativos, y esto afecta al rendimiento de la empresa, y en último término al rendimiento financiero.

Cuando lo esencial deja de ser el capital y la tecnología y pasa a serlo el personal, es necesario un cambio fundamental de la manera de gestionar los recursos.

Lo principal es el concepto de que las personas son completamente diferentes del capital y la tecnología. Desconocerlo implica crear una empresa sin esperanzas de éxito, conformar una fuerza de trabajo separada de las necesidades generales y de las aspiraciones de la compañía, organizar un grupo de personas cuya identidad personal es externa a la empresa y que emplean su talento fuera de ella y no dentro de ella contar con empleados que constantemente despliegan una conducta táctica y a corto plazo.

Esto origina una empresa que se cuida poco del desarrollo a largo plazo, y que, en consecuencia, conduce a un divorcio básico entre los objetivos de la compañía y la confianza y la dedicación de los empleados.

Las personas son fundamentalmente diferentes del capital y de la tecnología y el paso de una a otra fuente de ventaja competitiva entre estos recursos tiene profundos efectos en las empresas donde trabajamos. Si colocamos a las personas en el centro de la ventaja competitiva sostenida, debemos tomar en cuenta los principios fundamentales del capital humano.

Dichos principios fundamentales, según Gratton, derivan del tiempo, del significado y del alma. Siendo estos dos últimos términos de naturaleza filosófica.

En lo que respecta al tiempo, el ser humano tiene dos modos de sentir el mismo. Primero, por el funcionamiento del reloj biológico, por las etapas del desarrollo humano, por el tiempo que se tarda en lograr el compromiso y la inspiración. Segundo, por medio de una inmersión profunda en el tiempo, en los recuerdos y los compromisos del pasado, en las emociones del presente y en los sueños y esperanzas de futuro.

No somos criaturas que viven el momento, por el contrario, cada uno de nosotros, tiene su historia y su memoria personal del pasado, una historia y una memoria que influyen en nuestro modo de ver el mundo y en las expectativas y esperanza que despierta en nosotros. El pasado nos acompaña continuamente, pero el futuro también.

Pasamos de la infancia a la adolescencia y llegamos a la madurez siguiendo una secuencia predecible y fija. Muchos de nosotros hemos experimentado el dolor que produce la muerte de un ser querido. La secuencia del duelo es predecible. No pasamos de la pena a la aceptación, sino que atravesamos una secuencia temporal que comienza con el dolor, que se convierte en ira y luego en negación, para aceptar finalmente que la persona amada ya no está con nosotros.

Todos experimentamos esta secuencia, y esta sucesión de acontecimientos forma parte de la condición humana. Lo mismo sucede con la formación de equipos. Son pocos los grupos que pasan de la formación a un desempeño elevado sin pasar por un momento en que los líderes potenciales se disputen sus posiciones. El transcurso del tiempo es una parte esencial del desarrollo de esta secuencia.

En lo que hace referencia a buscar significados, los seres humanos no somos receptores pasivos de todo lo que la vida nos ofrece, por el contrario, participamos activamente en ella. Nos esforzamos en atribuir un significado a las diversas señales y estímulos que recibimos y en comprender las contradicciones que enfrentamos.

Para la mayoría de nosotros, las empresas que integramos, son una parte esencial de nuestras vidas. Intentamos comprender y atribuir un sentido a nuestro trabajo, comprender el objetivo de la organización y el papel que desempeñamos en ella y seleccionamos empresas que tengan los mismos valores que nosotros. Escuchamos atentamente lo que dicen quienes nos rodean, somos sensibles a lo que dicen sus fundadores y sus equipos directivos. También observamos atentamente la conducta de los demás, de los directivos hacia sus colegas de otros grupos de trabajo, la manera en la que se expresa la política de la empresa que se lee en los manuales, en los libros de instrucciones y en las propias declaraciones de la política empresarial.

Pero lo que es más importante, escuchamos y hacemos preguntas sobre la historia de la compañía, sus mitos y el prestigio de sus integrantes, cómo se comportó antes la empresa, y sobre sus héroes y villanos. Nuestros colegas y nuestros grupos de trabajo influyen profundamente en nosotros; los estímulos sociales que nos transmiten, nos ayudan a comprender la conducta de las personas en ese lugar y nos ofrecen ideas, sobre la empresa, que nos ayudan a comprenderla.

Como consecuencia de ello, uno de los grandes retos de la vida empresarial es crear estímulos y procesos que se correspondan entre sí y sean coherentes con los objetivos de las empresas. Cuando esta correspondencia es débil, recibimos mensajes conflictivos sobre las cosas importantes y sobre lo que debemos hacer para lograr el éxito, lo que nos desconcierta y nos hace desconfiar.

Finalmente, el tercer principio, que hace referencia al alma, se refiere a que no somos máquinas programadas para comportarnos de manera racional y predeterminada. Abrigamos esperanzas y temores, reímos y lloramos, tenemos alma y albergamos sueños. El concepto del alma refleja el aspecto emocional de las empresas, porque a partir de ella surgen la confianza y la dedicación, la inspiración y la alegría. Las personas no son elementos intercambiables, de manera que estableciendo relaciones, a nivel emocional, pueden influir profundamente en la relación entre las personas y la organización. A diferencia de las máquinas, los humanos podemos decidir, compartir o reservarnos los conocimientos, las ideas y la creatividad.

En un entorno donde nuestros sentimientos y emociones pueden florecer, preferiremos compartir nuestros conocimientos e ideas. En un entorno de desconfianza, donde se ahogan y se desdeñan nuestras emociones, nos reservaremos nuestros conocimientos y nuestra creatividad para nosotros mismos. Pero si se gana nuestro interés, si podemos soñar, si trabajamos en una empresa con una visión de futuro que nos atraiga y nos interese, entonces nuestras ideas y nuestra creatividad crecerán más allá de nuestras mayores expectativas.

Estos tres principios deben estar presentes en las bases mismas de la filosofía de las empresas. La conciencia de la memoria del futuro debe ser parte integrante de nuestra manera de pensar sobre el desarrollo a largo plazo de las personas.

Al crear empresas capaces de transformarse, debemos ser siempre conscientes de la necesidad de crear organizaciones con mensajes coherentes y donde exista un sentido común del significado. Debemos ser sensibles a la manera en que se crea el significado y al papel de los símbolos. En el centro del aspecto humano de las empresas hay gente con alma, con sentimientos y emociones. Los sentimientos y emociones que ponemos en juego son tan importantes como los de nuestra vida personal.

La confianza y el compromiso son tan importantes en nuestro trabajo como fuera de él. Dentro de cada uno de los principios señalados existen una serie de capacidades que son los que se muestran en la siguiente figura:

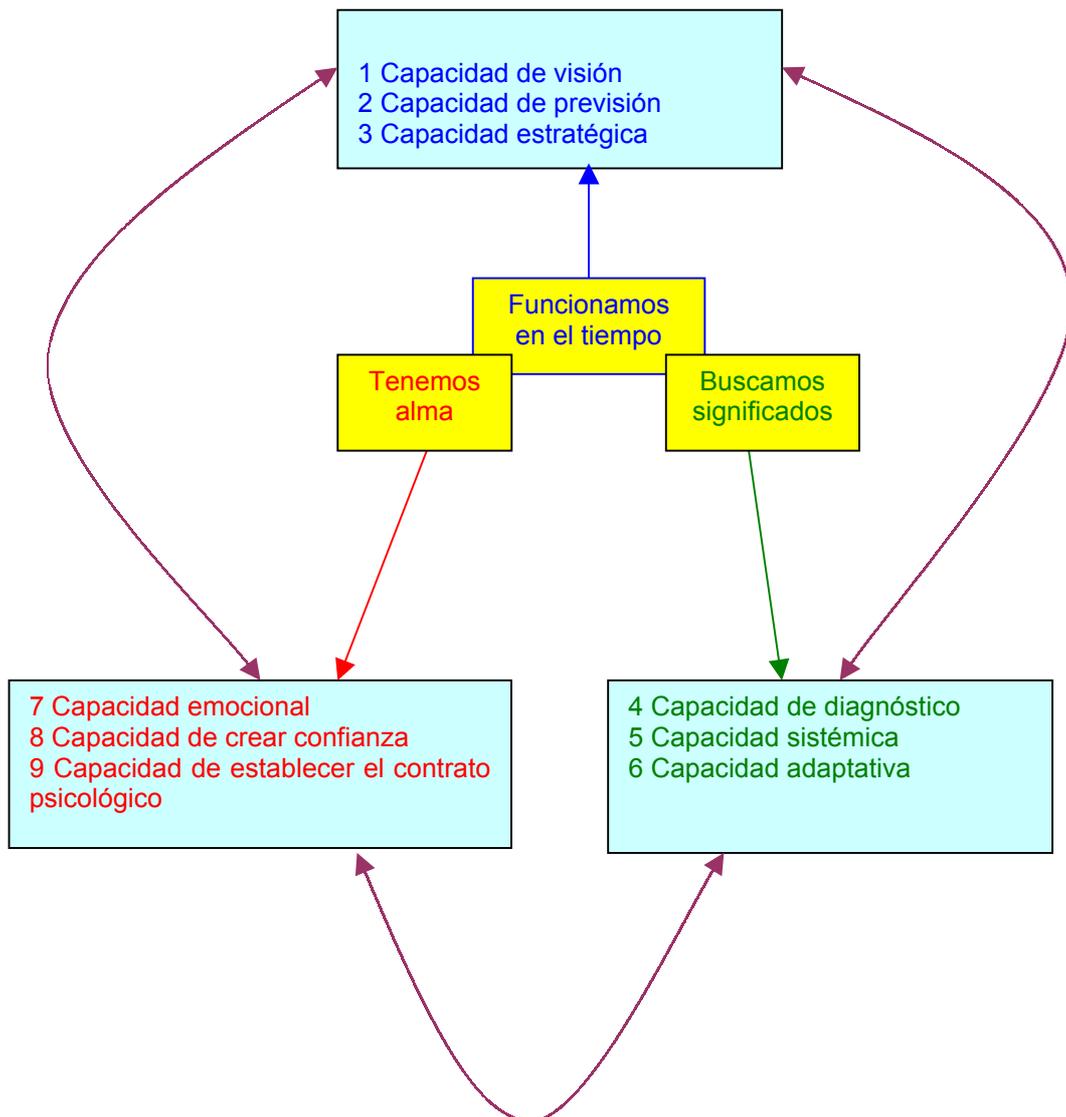


Fig. 2.10: Principios y capacidades del capital humano. (Fuente: adaptado de Gratton (2001))

Las capacidades que forman parte del principio de que funcionamos en el tiempo son:

1. La creación de la *capacidad de visión* que significa que existe la capacidad de crear y desarrollar una visión del futuro que resulte atractiva e interesante y que proporcione una visión compartida de lo que es posible y cómo se puede conseguir. Esta capacidad es el centro mismo de la creación de un enfoque humano de las empresas.

2. El desarrollo de la *capacidad de previsión* que representa la creación de una visión atractiva e interesante que está parcialmente contenida en la capacidad de la empresa de prever lo que puede encerrar el futuro.
3. La creación de la *capacidad estratégica* que se refiere a la elaboración de estrategias centradas en las personas. Es uno de los medios por los que las empresas equilibran las necesidades a corto plazo con las necesidades a largo plazo, así como el capital financiero con el potencial humano. En el centro de la elaboración de estrategias humanas creativas está el conocimiento de cómo se pueden alcanzar los objetivos empresariales por medio de las personas y de los pasos específicos que hay que dar a corto y a largo plazo para unir la realidad y las aspiraciones.

Las capacidades que forman parte de la búsqueda de significados son:

4. El desarrollo de la *capacidad de diagnóstico*, que trata de comprender cómo es percibida la empresa por cada uno de sus integrantes. Este nivel de análisis comienza a dar respuesta a las preguntas acerca de lo que es importante dentro de la organización, qué motiva e ilusiona realmente a las personas y qué factores transmiten los mensajes más positivos.
5. La creación de la *capacidad sistémica* que se refiere a la creación del significado en las empresas, la cual se basa en elementos interrelacionados que pueden funcionar juntos y crear un contexto donde los procesos, las declaraciones de política empresarial y las realidades se correspondan entre sí y con los objetivos de la organización. Comprender estos elementos exige disponer de empleados capaces de pensar de forma sistémica y de ver la empresa en su totalidad, no centrándose en sus áreas específicas.

6. La creación de la *capacidad adaptativa* que consiste en aprender a adaptarse, es decir, en crear capacidades para hacer frente a las necesidades del futuro y al cambiante mercado competitivo.

En lo que hace referencia al tercer principio, las capacidades propias del alma son:

7. El desarrollo de la *capacidad emocional* que se refiere a la comprensión y desarrollo de dicha capacidad, así como del diagnóstico del nivel de confianza y de compromiso de cualquier grupo de personas, ofreciendo una evaluación clave por la que se puede estimar el buen estado general de una empresa.
8. La creación de la *capacidad para producir confianza* que se refiere a la puesta en práctica de la justicia y la equidad con que se trata a las personas. Si se trata a las personas injustamente y de forma desigual, influirá significativamente en su confianza y en su compromiso.
9. Por último, el establecimiento del *contrato psicológico adecuado* que es una capacidad fundamental organizativa y de gestión, pues los cambios estructurales y tecnológicos destruyen los conceptos antiguos de las relaciones entre las personas y la empresa.⁵⁹

⁵⁹ Gratton, L. (2001): *Estrategias de capital humano*. Madrid: Ed. Prentice Hall, pp. 10-24.

2.6.4. Capacidades organizativas versus capacidades del capital humano

Las empresas hacen realidad sus estrategias concentrando sus capacidades organizativas en el logro de una posición ventajosa en el mercado. Las capacidades organizativas son las destrezas colectivas de la unidad empresarial (diferenciadas de las capacidades individuales que constituyen el capital humano).

Cuando las organizaciones construyen y fortalecen sus capacidades, mejoran sus posibilidades de llevar a cabo una estrategia eficaz. El desarrollo de las capacidades organizativas exige a su vez la manipulación de una serie de palancas de aplicación. Dichas palancas hacen referencia a:

- El capital humano, que lo forman los recursos intangibles de la capacidad, el esfuerzo y el tiempo que los empleados invierten en su trabajo.
- La estructura de la organización que es el modelo de relaciones entre unidades e individuos en el seno de la empresa.
- Los procesos laborales que son toda la serie de acciones y operaciones que proporcionan productos y servicios.
- La tecnología que supone el empleo de medios mecánicos, especialmente científicos y relacionados con la informática, para realizar tareas y gestionar la información.

Con el fin de llevar a cabo una estrategia, una empresa debe decidir cuáles de estas palancas y en qué modo, manejadas, lograrán unas capacidades cruciales y aportarán por tanto a la organización una ventaja competitiva. Mediante la gestión de estos cuatro elementos, las compañías pueden crear y explotar otras formas de capital tangible e intangible. Entre este último, figura el capital intelectual de la empresa y las relaciones con clientes y proveedores, que no están a la vista, pero que a menudo representan toda la diferencia entre estrategias realizadas e irrealizadas.

La idea es simple: identificar una fuente de ventaja competitiva, decidir qué capacidades organizativas son precisas conseguir y manejar y luego decidir las palancas para la implantación que crean y utilizan las capacidades clave.⁶⁰

De estas palancas la que nos interesa más es la capacidad de gestión del capital humano. En cuanto a esta capacidad, depende del sector industrial que estemos tratando, por ejemplo, en la industria de teledios esas capacidades se pueden resumir en las siguientes:

- Atraer y retener a personas con destrezas para triunfar.
- Suscitar e incrementar la dedicación del empleado.
- Coordinar los programas de recursos humanos con la estrategia.
- Comunicarse a través de la organización.
- Adiestrar y desarrollar eficazmente la fuerza laboral.

En la industria de la informática las capacidades de capital humano pueden ser:

- La selección de empleados.

⁶⁰ Davenport, T.O. (2000): op. cit., pp. 69-70.

- El hallazgo de empleados.
- La recompensa a los de mayor rendimiento.
- La mejora del servicio a la clientela.
- El desarrollo de las destrezas de los empleados.

Ambos grupos de capacidades, como podemos observar, son bastante similares.

Según Davenport, después de entrevistar a muchos directivos llegó a la conclusión que las capacidades del capital humano más importantes son:

- La aportación a la organización de las formas estratégicamente más valiosas de capital humano.
- La creación de un ambiente que suscite una aportación elevada de ese capital.
- El incremento del volumen de capital humano accesible para inversión.
- La retención de las personas y de su capital en el seno de la organización durante tanto tiempo como sea posible y darles información para que puedan gestionar su inversión de capital humano.⁶¹

2.6.5. Nuevos retos de la dirección estratégica del capital humano

El uso efectivo del capital humano requiere el cumplimiento de varios aspectos:

1. El estímulo del nuevo conocimiento para avanzar.
2. La extracción del conocimiento de cada uno.
3. La gestión del conocimiento que no se comprende.
4. El estímulo de la gente para que aprenda.

⁶¹ Davenport, T.O. (2000): op. cit., pp. 80-82.

1. En lo que se refiere al *estímulo del nuevo conocimiento para avanzar*, antiguamente el conocimiento lo aportaban los investigadores e ingenieros y éstos extendían sus conocimientos al resto de la organización; hoy en día, el conocimiento llega a la organización desde todas partes: internet, conferencias y artículos de negocios y lo que es más importante, la ventaja competitiva a través del conocimiento, se obtiene a través de la innovación. Por tanto, una de las funciones más importantes de los directivos es el estímulo del nuevo conocimiento para poder avanzar.

En los recientes años, con el advenimiento de trabajadores mejor formados, se reconoce que la filosofía de los directivos y los trabajadores no se ajusta a las necesidades de la organización. Se ha presionado para dividir la responsabilidad del pensamiento en sus elementos: análisis, síntesis, innovación y estrategia.

Existe un problema para estimular el nuevo conocimiento y es que no tenemos recursos ilimitados y no podemos necesariamente decir lo que va a ser útil o no.

Hay varios caminos que podemos seguir:

- a) Ayudar a comprender a los empleados cómo aplicar la dirección estratégica.
- b) Dejar trabajar a los empleados en sus cosas aunque quizá la dirección no esté del todo de acuerdo.
- c) Escuchar sigilosamente.
- d) Desechar una idea cuando no se va a trabajar en ella.
- e) Ayudar a comprender, a los empleados, su role.

- a) En lo que hace referencia a *ayudar a comprender a los empleados cómo aplicar la dirección estratégica*, si la gente realmente entiende la dirección estratégica de la compañía, los empleados pueden motivarse para generar ideas consistentes.
- b) En lo que se refiere a *dejar trabajar a los empleados en sus cosas aunque quizá la dirección no esté del todo de acuerdo*, algunos directivos pueden sentir que pierden el control de sus operaciones si alguien se pronuncia rápidamente ignorando la dirección. Pero no es todo lo que puede suceder ya que si los empleados realmente comprenden como pueden contribuir a la dirección de la estrategia, sus ideas, quizás, no están estrictamente en línea a las de los directivos, pero irán, probablemente y, por lo general, en la misma dirección.
- c) En cuanto a *escuchar de forma sigilosa* lo que la gente dice es tratar de sofocar automáticamente respuestas del tipo: “estás en lo cierto..... que nunca se lanzará” o “bien, es una buena idea pero el coste es demasiado elevado”. Todas estas afirmaciones pueden ser verdaderas y puede tenerlas que decir una persona, eventualmente, pero es cuestión de escoger el momento adecuado. Si uno le dice todo ello mientras la idea nace, lo más probable es que la idea no prospere. El empleado se encogerá de hombros y se concentrará en otras cosas, sin embargo, si se dice algo como: “bien, eso es interesante, dime algo más” o “creo que sería importante”. ¿Cómo crees que nosotros podríamos resolver el coste del problema?. En este caso, se estimula al empleado no para avanzar con la idea sino para desarrollarla.

- d) En cuanto a *desechar una idea cuando no se va a trabajar en ella*, una consecuencia de dejar a la gente desarrollar nuevas ideas es sabiendo cuando se necesita desechar el proyecto. Si uno piensa exactamente en lo que teme, trabajará en cosas que no crean riqueza.
 - e) Por último, en lo referente a *ayudar a los empleados a comprender su role*, algunas veces, uno tiene que decir que no. Sin embargo, decir que no, también ocurre cuando los empleados preguntan para desarrollar su idea, pero la gente necesita saber si se dice no, sólo al proyecto, o se dice no, a todas las nuevas ideas.
2. En cuanto a la *extracción del conocimiento de cada uno*, a través de la corporación, hay que establecer cuál es el tipo de decisiones apropiadas para involucrar a los empleados, por ejemplo cuando los empleados necesitaban revisar sus operaciones, daban el proyecto a un equipo de ellos quienes decidían si necesitaban supervisores o no.

Hay dos formas de comprometer a los empleados: consultándoles o involucrándoles. Ambas formas son útiles pero difieren bastante de forma nítida. Las diferencias entre ambas formas de compromiso son las siguientes:

CONSULTANDO	INVOLUCRANDO
Los empleados tienen dos o más opciones claras acerca de una decisión importante	Los empleados toman una decisión o recomiendan acerca de una conclusión importante
Conocer la opinión de los empleados a través de alguna clase de cuestionario	Asignar a un equipo de empleados representando todas las facetas de la organización
Resultado específico y usualmente único	Resultado específico pero abierto
La decisión final está con el equipo de dirección	La decisión final puede estar con el equipo de dirección

Fig. 2.11: Formas de comprometer a los empleados. (Fuente: elaboración propia)

Los empleados en la consulta deben comprender que están siendo consultados pero no pueden aprobar una decisión ni decir que el consenso no es necesario.

3. En cuanto a la *gestión del conocimiento que no se comprende*, los directivos tienen unos nuevos roles que ofrecer y que son: el de profesor, investigador y la persona que debe mantener la llama entre los empleados, además de ser director.

En cuanto a la función de profesor, debe ayudar a la gente a comprender el contexto de las decisiones, debe hacer las preguntas correctas a los empleados y también debe ayudar a los empleados a descubrir sus ideas pero sin imponerles las decisiones, además de ayudarles a descubrir cuáles son sus capacidades de trabajo. El directivo puede retarles a ser mejores, a lograr más cosas y a ser más creativos de lo que ellos piensan.

En cuanto a la función de investigador, el directivo tiene el importante rol de mantenerse en alerta; mientras los empleados están ocupados haciendo su trabajo, él debe estar continuamente evaluando las amenazas y oportunidades que le brinda el entorno, y debe representar los intereses de sus empleados dentro de los límites más amplios de la organización.

Por último, el directivo debe mantener la llama en los empleados. No es usual para la gente que tiene una autoridad quitarse de encima una trayectoria sin comprender las implicaciones, por ejemplo: el empleado puede llegar a ser tan entusiasta que puede olvidarse de dogmas fundamentales de la compañía, puede querer mantener las ventas aseguradas antes que seguir las instrucciones.

4. Por último, en lo que hace referencia al *estímulo de la gente para que aprenda*, es importante no confundir entrenamiento con aprendizaje, ya que, no son la misma cosa. Una persona puede realizar un curso de entrenamiento pero eso no significa que se aprenda. Los profesionales del conocimiento actualmente suministran las lecciones de entrenamiento, pero no de aprendizaje, por tanto, el primero no siempre da lugar al segundo.

El entrenamiento obligatorio que realizan las empresas presenta las siguientes ventajas:

- Suministra nuevas opciones de comportamiento. La gente, algunas veces, realmente no sabe o no tiene habilidad para usar las alternativas en la resolución de conflictos. El entrenamiento puede ayudar a usarlas.
- Identifica oficialmente los comportamientos sancionables.
- Suministra un vocabulario participativo.

Las desventajas, por otro lado, son:

- Es caro.
- Es subjetivo.
- Generalmente necesita alguna clase de instrucción.
- Puede promover más urgentemente necesidades con un entrenamiento individual.

En cuanto al aprendizaje, las empresas pueden establecer un plan individual del mismo. El plan permite a todo el mundo, no sólo comprender lo que se necesita, sino empezar a adquirir responsabilidades de su propio aprendizaje.

Por otra parte, el aprendizaje se desarrolla de manera informal, de manera que el aprendizaje informal sirve para trabajar de forma más fácil, más rápida o más creativa.

La velocidad y la creatividad son dos características esenciales de los profesionales del conocimiento, también para lograr el apalancamiento entre el capital intelectual y la continua competitividad, el uso del aprendizaje informal es esencial para lograr el éxito de la gestión de los profesionales del conocimiento.⁶²

2.7. Las emociones como base del conocimiento

La emoción según el Diccionario de la Real Academia Española, es el estado de ánimo producido por impresiones de los sentidos, ideas o recuerdos que, con frecuencia, se traduce en gestos, actitudes u otras formas de expresión.

⁶² Horibe, F. (1999): *Managing knowledge workers*. Canadá: John Wiley & Sons, pp. 6-95.

Las personas físicas toman sus decisiones a partir del proceso por el cual la información exterior es recibida, seleccionada, organizada y, en algunos aspectos, manipulada por su sistema nervioso resultando de ello la representación en su mente de los objetos y eventos del entorno que les rodea, por tanto, la emoción es la percepción, el conocimiento o sensación interior que resulta de las impresiones materiales hechas por nuestros sentidos, así pues, es a través de la percepción que los seres humanos reconocen objetos y escenas de su entorno. Cuando lo percibido interesa que sea almacenado en la memoria y basado en lo que queda almacenado, las personas toman sus decisiones, de esta forma, se construye el conocimiento humano que luego gobierna el comportamiento.

Goleman defiende el hecho de que las normas que gobiernan el mundo laboral están cambiando. El valor de los individuos dentro de las organizaciones ya no sólo depende del “coeficiente intelectual”, ni de la formación o experiencia que se pueda tener, sino que depende, cada vez más, de la forma en que sea capaz de relacionarse con los demás.

Por otra parte, este autor indica que, la mente grupal puede ser mucho más inteligente que la individual, de ahí que el coeficiente intelectual del grupo sea mayor que el coeficiente intelectual individual, puesto que la suma total de los mejores talentos de cada miembro, son plenamente aportados⁶³.

Este criterio de valoración parte de la base de que todos los integrantes de un grupo de cierto nivel dentro de la organización tienen una capacidad intelectual y unas habilidades determinadas que les permiten cumplir con sus responsabilidades con plena garantía, sin embargo, para destacar sobre los demás, hacen falta cualidades personales como: iniciativa, capacidad de adaptación, empatía o habilidad para persuadir o, incluso, cautivar a aquellos con quienes se trabaja.

⁶³ Goleman, D. (1999): *La inteligencia emocional en la empresa*. Buenos Aires: Ed. Vergara, pp. 252-254.

Dice Goleman que la inteligencia emocional se refiere a la capacidad de reconocer nuestros sentimientos y los ajenos, de motivarnos y manejar bien las emociones en nosotros mismos y en nuestras relaciones.

Las impresiones de los sentidos son procesadas por quien las recibe, y se transforman en percepciones y el estado de ánimo es la disposición, en que se encuentra alguien, causada por un sentimiento, es decir, el resultado final de experimentar sensaciones por causas internas o externas.

De lo dicho, se puede deducir que las impresiones que llegan al individuo a través de sus sentidos serán las encargadas de emocionarlo o de dejarlo indiferente, y si esas emociones producen un estado de ánimo positivo, las actitudes serán favorables hacia quien se las produce. Se trata al fin de generar emociones que no sólo motiven, sino que, además, estimulen; es decir, que inciten a aceptar la oferta que se les propone.

Para respaldar este planteamiento, se puede recurrir al estudio de Albert Ellis (1986, 1993), que llamó Teoría ABC de las Emociones.

Su esquema es el siguiente:

A: Es la activación de un evento en el contexto, por ejemplo: la emisión de un mensaje, por parte de una persona.

B: Es la reacción que se desencadena en la mente de aquellos que están influidos por el evento cuando éste ocurre, por ejemplo: cuando está atento al medio y recibe el mensaje, reacciona.

C: Es la consecuencia emocional de esa reacción, por ejemplo: la persona puede aceptar o rechazar lo que el mensaje propone.

Los experimentos de Ellis han demostrado de alguna manera que nuestras emociones no resultan directamente de lo que pasa a menudo a nuestro alrededor, sino de la interpretación que hacemos de esos eventos.

Siendo muy clara la relación estímulos-percepciones-emociones-comportamiento, está demostrado que emociones e inteligencia terminan yendo de la mano.⁶⁴

2.7.1. Propuesta de incorporación del capital emocional como capital intangible

La mayoría de los autores, como Navas y Ortiz (2000)⁶⁵, coinciden en considerar el capital humano, como una parte del capital intelectual y éste como capital intangible. Otros autores, como Thomson (2000)⁶⁶, hacen referencia al capital emocional, como una parte del capital humano. A nuestro entender, el capital emocional es tan importante para la gestión del conocimiento, que consideramos conveniente proponer el capital emocional, como una parte del capital intangible, es decir, a nuestro entender el capital intangible, además de considerar el capital intelectual, debe considerar el capital emocional que afecta a los individuos. Pensamos que del capital emocional o, dicho de otra forma, de las emociones también dependen: el capital estructural, relacional y humano y, a su vez, el valor del conocimiento.

El conocimiento, por sí sólo, carece de utilidad. Es como una empresa que carece de personal. Las mentes y los corazones son los que guían y hacen posible que existan negocios competitivos.

⁶⁴ Peralba, R. (2001): "Marketing emocional y la UEP (Unique Emotional Proposition)". *Esic Market. Revista Internacional de Economía y Empresa*, n° 108, pp. 93-106.

⁶⁵ Navas, J.E. y Ortiz, M. (2000): "Conceptualización y clasificación del capital intelectual en la empresa". Oviedo: *Comunicación presentada en el X Congreso Nacional de ACEDE (Asociación Científica de Economía y Dirección de la Empresa)*, pp.12-14.

⁶⁶ Thomson, K. (2000): *El capital emocional*. Madrid: Ed. Esic, pág. 17.

Por tanto, se considera la que el capital intangible, debe subdividirse en dos conceptos: capital intelectual y capital emocional, de la siguiente manera:

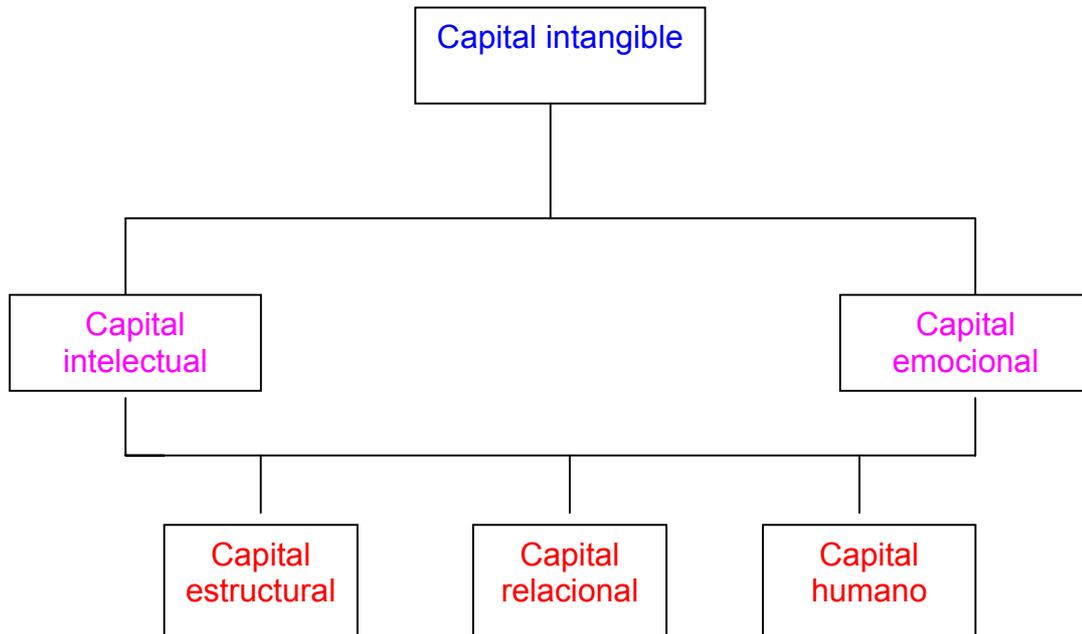


Fig. 2.12: Clasificación del capital intangible. (Fuente: elaboración propia)

El capital intangible no es sinónimo de capital intelectual, sino que se considera que, además de él, está el capital emocional, por tanto es un concepto paralelo al capital intelectual. El capital emocional surge de la inteligencia emocional que representa el conjunto de habilidades entre las que destacan el autocontrol, el entusiasmo, la perseverancia, la empatía y la capacidad de automotivación.

La inteligencia emocional se sustenta sobre cinco pilares:

- Reconocer las propias emociones, para lo que habremos de informarnos sobre nosotros mismos, prestando atención a las señales emocionales que nuestro cuerpo transmite.
- Saber manejar las emociones a través del apaciguamiento, la represión y la modificación de la situación, utilizando para ello la energía precisa para provocar el cambio.

- Utilizar el potencial disponible a través del control de los impulsos y manteniendo el optimismo.
- Empatizar, es decir, saber ponerse en el lugar de los demás admitiendo y manifestando las emociones, escuchando y consiguiendo una sincronización corporal.
- Crear relaciones sociales a través de un ambiente agradable y distendido, convenciendo y motivando, moderando los conflictos, contemplando los problemas desde distintas perspectivas y reconociendo los sistemas de relación e interacción de los diferentes grupos.⁶⁷

Esta inteligencia emocional va a estar presente en todas aquellas personas que forman las organizaciones, tanto externa como internamente, dando lugar a un capital de gran valor, que es el capital emocional. Por tanto dicho capital puede ser externo que es el que está presente en el corazón de los clientes y de los *stakeholders*, e interno que es el que está presente en el corazón de los empleados. Este último será valorado como uno de los principales activos de las organizaciones.

2.7.2. Tipos de emociones

Para que las compañías puedan ser únicas y manifestar unicidad a sus clientes han de aunar las emociones positivas, las percepciones y la personalidad de las personas que trabajan en ellas. Las organizaciones que logran cautivar el corazón y la mente de su gente, reflejan una personalidad tan llena de emociones como cualidades tienen sus miembros. En las compañías, como en las personas, se desarrollan emociones, tanto positivas como negativas, que tarde o temprano se ponen de manifiesto. La proporción y la intensidad de estas emociones, influirán de manera determinante en la creación de personalidades únicas, dando lugar a diez emociones dinámicas o diez emociones demoledoras.

⁶⁷ Thomson, K. (2000): op. cit., pág. 23.

Las diez emociones dinámicas pueden ser:

- Empeño: idea persistente que nos mueve a la acción.
- Reto: deseo de superarse, luchar y ganar, especialmente ante la adversidad.
- Pasión: entusiasmo ante un producto, servicio, concepto o idea.
- Compromiso: implicación en una determinada acción o causa.
- Determinación: firmeza en el propósito.
- Disfrute: el hecho de recibir placer, diversión, distracción o risa.
- Amor: gran afecto o vinculación a alguien o a algo, deseo de dar.
- Orgullo: respeto hacia uno mismo, conciencia de la valía personal y de la utilidad para la organización.
- Deseo: anhelo de tener, poseer o ser.
- Confianza: creer en la integridad, en el valor y en la transparencia de una persona, de un equipo o de una organización.

Las diez emociones demoledoras pueden ser:

- Temor: intranquilidad, aprensión o alarma causada por una sensación de peligro.
- Ira: sentimiento de gran disconformidad o antagonismo como resultado de algún agravio real o imaginario.
- Apatía: falta de motivación.
- Estrés: tensión mental, física o emocional.
- Ansiedad: gran estado de desasosiego o tensión.
- Hostilidad: conducta de oposición y antagonismo.
- Envidia: descontento, resentimiento provocado por las posesiones, logros o cualidades de otros.
- Gula: deseo desmedido de riqueza y poder.

- Egoísmo: falta de consideración hacia los demás, debido al propio interés.
- Odio: sentimiento profundo de desagrado agresivo hacia algo o alguien.

Si en nuestra empresa detectamos algunas de las emociones demoledoras o negativas es que han creado en el personal de la misma una desilusión y un descontento que es imprescindible atajar, ya que, de no hacerlo, el efecto negativo que un empleado adverso puede crear en el resto de la plantilla sería muy destructivo. Por tanto, la tarea que han de realizar los directores es descubrir el origen de estas actitudes negativas y solventarlas. Para ello una buena comunicación es esencial.⁶⁸

2.7.3. Nuevos trastornos laborales que limitan el desarrollo del conocimiento en las personas y en las empresas

El agitado ritmo de vida ha contribuido al desarrollo de problemas psíquicos relacionados con el trabajo y que suponen una combinación de las emociones demoledoras expuestas anteriormente. Estos son los trastornos que con mayor frecuencia sufren los trabajadores, según José Luis Carrasco, psiquiatra de la Fundación Jiménez Díaz, de Madrid:

1. El *"Burn out"* o síndrome de "estar quemado".
2. El *"Mobbing"* o síndrome del "acoso institucional".
3. Síndrome postvacacional.
4. Adictos al trabajo.
5. Tecnoestrés.
6. El *"Karoshi"* o muerte por exceso de trabajo.

⁶⁸ Thomson, K. (2000): op. cit., pp. 36-38.

1. En cuanto al “*Burn out*” o síndrome de “estar quemado” consiste en un trastorno de tipo ansioso depresivo que se origina en el ámbito del trabajo, cuyos síntomas son, entre otros: agotamiento físico y psíquico, irritabilidad y pérdida de interés por las personas con las que se trabaja, siendo los candidatos a estar quemados los que desempeñan puestos de responsabilidad, como los conductores de autobús, pilotos, médicos, etc. También pueden padecerlo los trabajadores explotados, los que no tienen ascensos justos en función de su rendimiento, etc. Entre las soluciones posibles se encuentran dos: adoptar una actitud diferente ante el trabajo o cambiar de puesto laboral⁶⁹.
2. En lo que se refiere al “*Mobbing*” o síndrome del “acoso institucional”, se presenta en forma depresiva, o bien, en forma de estrés-ansiedad. Lo padecen los funcionarios y aparece cuando el trabajador está sometido a persecución o presión psicológica. Puede afectar a los individuos con una trayectoria brillante en su empresa que pueda resultar incómoda para sus compañeros, pero también pueden sufrirlo las personas introvertidas y con tendencia a la depresión. Como dice Iñaki Piñuel y Zabala en su libro: el “*mobbing*” o “psicoterror laboral” es “la peor amenaza individual sobrevenida en la era postindustrial para los trabajadores, y puede en los próximos años llegar a diezmar a la población laboral de los países que no estén atentos a proteger el derecho básico de un trabajador a que el desempeño de su trabajo no le produzca secuelas físicas o psicológicas, que pueden llegar incluso a aniquilarlo⁷⁰”. Entre las posibles soluciones están: el incremento de la confianza en uno mismo, asegurar el apoyo del entorno familiar y social, reforzar la situación económica, personal y familiar.

⁶⁹ Lleida, D.(2001): *Curs d'Estrés: Tècniques d'afrentament*. Departament de Formació de Personal de la Universitat de Barcelona.

⁷⁰ Piñuel, I. (2001): *Mobbing*. Madrid: Ed. Sal Terrae, pág. 32.

3. El síndrome postvacacional es un problema de tipo ansioso y en ocasiones depresivo. Suele manifestarse con cuadros de ansiedad, temor, angustia, inquietud, inseguridad, etc., a veces aparecen síntomas depresivos como: falta de interés, de motivación, y otros similares. Desaparece al regularizar los horarios de trabajo y descanso.
4. Los adictos al trabajo son personas con tendencias obsesivas por el trabajo, es decir, aquellas que no pueden vivir sin trabajar y que nunca se sienten satisfechas con las horas extras que realizan. El problema del adicto al trabajo es que su dedicación exclusiva se termina transformando, cuando le falta éste, en depresión, infarto, hipertensión y en una úlcera de estómago, que incluso puede provocarla el éxito laboral.
5. El tecnoestrés afecta a los trabajadores obligados a reciclarse y a adaptar su profesión a las nuevas tecnologías, desarrollan ansiedad, depresión, inseguridad, sentimientos de incompetencia, insomnio y dolores de cabeza.
6. El “*Karoshi*” viene del japonés y significa muerte por exceso de trabajo. Se produce por una actividad laboral excesiva que puede originar graves problemas cardíacos y derrame cerebral.

2.7.4. Formas de resolución de las emociones demoledoras y de los nuevos trastornos laborales

Como hemos indicado anteriormente, la dirección de la empresa debe encontrar el origen de dichas emociones en los empleados y debe atajarlas, con la finalidad de que el personal pueda desarrollar su intelecto de forma plena y eficaz.

No obstante, existen dos formas complementarias para resolver las emociones demoledoras y los nuevos trastornos laborales:

1. La primera forma está referida a las acciones que puede desarrollar la empresa.
2. La segunda forma está referida a las acciones que puede desarrollar el propio empleado o cliente interno.

1. *Las acciones que puede desarrollar la empresa*, se pueden realizar a través de:

- a) La comunicación.
- b) La retribución.
- c) El reconocimiento por el trabajo bien hecho.
- d) La formación.

a) En cuanto a la *comunicación*, sin una comunicación cara a cara, las personas quedan atrapadas en la cólera, la negación o el rechazo. No importa lo doloroso que pueda ser un cambio, la gente lo aceptará mucho mejor si se le da la oportunidad de hacer preguntas a sus jefes, si pueden expresar sus sentimientos, especialmente sus temores y preocupaciones, y si se les permite discutir las alternativas disponibles.

Hacer frente y dar respuesta a las preocupaciones de los empleados a través de la comunicación cara a cara, puede resultar una estrategia de resultados muy positivos, lo cual significa que la comunicación a través del teléfono o correo electrónico no tienen los mismos efectos que el “cara a cara”, puesto que no se registran ni el lenguaje corporal ni la entonación. Si bien, la videoconferencia intenta aportar el elemento humano que se necesita para una buena comunicación, pero es bastante utilizada para “decir” o vender”.

Por otra parte, ocurre a menudo que a algún empleado se le dice: “no escuchas” esto se debe, en la mayoría de los casos, a que previamente dicho empleado no ha sido escuchado.

- b) En cuanto a la *retribución* y *el reconocimiento* son dos aspectos diferentes de la remuneración. Mientras la retribución se refiere a incentivos financieros y tangibles, el reconocimiento implica un premio emocional por un trabajo bien hecho.

Entre las primeras cabe diferenciar las recibidas en dinero como: el salario, pagas extra, sistema de *bonus* (plus añadido de hasta el 75% dependiendo de los logros de los objetivos señalados) etc. Las retribuciones en especie como: seguros de vida, seguros de accidente, coche de empresa, *stockoptions*, ayudas varias, etc., y otras políticas asociadas a las condiciones de trabajo como la que se refiere a la flexibilidad del horario de trabajo. La retribución, no obstante, es un aspecto crítico a la hora de valorar lo que un individuo recibe de su empresa en contraprestación a su trabajo, puesto que, a veces, el empleado lo único que quiere es disponer de más tiempo libre.

- c) En lo que se refiere al *reconocimiento* es necesario que un empleado que haya realizado su trabajo de forma correcta se le incentive reconociendo dicho trabajo bien hecho a través de palabras de aliento que favorecerán la motivación y participación en el empleado.⁷¹

⁷¹ Thomson, K. (2000): op. cit., pp. 106-118.

d) Por último, la *formación* es una herramienta eficaz para el desarrollo de habilidades y conocimiento de negocio, así como una vía para aumentar el valor ofrecido a sus empleados, por lo que la formación se ofrece para desarrollar las habilidades necesarias para el desempeño de futuras responsabilidades en puestos que quedarán vacantes y que la organización necesita cubrir.

2. En cuanto a las *acciones que puede desarrollar el propio empleado o cliente interno* para combatir las emociones demoledoras y los nuevos trastornos laborales sin que se dé la necesidad de acudir a la medicina tradicional, caben destacar las basadas en la meditación, que abarca las dos técnicas siguientes:

- a) La relajación.
- b) La visualización.

Sin entrar en la historia de la meditación, la mayor parte de las técnicas, que incluye, tienen su origen en los países orientales, que son las más populares, pero nosotros destacaremos un método, cuya aplicación tiene efectos muy positivos para la salud y que ha sido científicamente demostrado y es el denominado “Método Silva” de José Silva, el cual empezó sus estudios al respecto en el estado norteamericano de Texas en el año 1944. Este método ha sido objeto de numerosas investigaciones en distintas áreas de conocimiento, como queda plasmado en los libros de Silva y Goldman (2002); Tag y Judith Powell (1997) y las tesis doctorales presentadas por Usanos⁷² (1983) y Herrero (1996). El funcionamiento de dicho método, que incluye las dos técnicas mencionadas, lo sintetizamos a continuación:

⁷² Usanos, P. (1983): “Control mental y variables de personalidad. Un estudio experimental”. Tesis doctoral presentada y defendida en la Universidad Complutense. Madrid.

- a) *La relajación* supone trabajar con naturalidad en distintos niveles de profundización dentro de los niveles de frecuencia cerebral que Silva denomina siguiendo el siguiente orden: *BETA*, *ALFA*, *THETA* y *DELTA*, es decir, el nivel más bajo de relajación es *BETA* y el nivel más alto es *DELTA*, en los niveles intermedios se encuentran, de menor a mayor nivel de relajación, *ALFA* y *THETA*.

El nivel *BETA* corresponde al estado de vigilia que es el que mayor atención y desarrollo ha tenido en la historia; el *ALFA* corresponde al nivel favorable para la solución de problemas de la persona que realiza la relajación. Estos dos niveles forman el denominado “plano básico mental”, puesto que los niveles *THETA* y *DELTA*, corresponden a niveles mucho más profundos, de manera que *THETA* es el nivel que correspondería a la anestesia médica, es decir, el nivel que permite bloquear y controlar el dolor y *DELTA* corresponde al nivel más profundo del sueño.

El método Silva empieza a trabajar cuando se alcanza el “plano básico mental”, es decir, los dos primeros niveles, *BETA* y *ALFA*, siendo este último, el nivel que está asociado a la tranquilidad, el descanso, la inspiración, la creatividad, el aprendizaje, la memoria, la percepción subjetiva y otras capacidades que pueden ser utilizadas para el equilibrio y la salud, además de poseer un equipo completo de facultades perceptoras al igual que en la dimensión *BETA*.

Para alcanzar dicho “plano básico mental”, se debe buscar una posición confortable y, a partir de aquí, deben realizarse respiraciones profundas, de manera que, al exhalar, repetimos mentalmente y visualizamos el número 3 (nivel 3), después realizamos la misma operación con el número 2 (nivel 2) y, por último, con el número 1 (nivel 1).⁷³

⁷³ Silva, J. (1983): *Método Silva*. Madrid: Gráficas Carrascal, pp. 17-38.

- b) En cuanto a *la visualización*, hay que distinguirla de la ensoñación, ya que la primera es conscientemente creativa y la segunda es recreativa⁷⁴.

La visualización supone la creación de imágenes mentales, de manera que cuando estamos en el número o nivel 1 de relajación, podemos continuar relajando el cuerpo, recorriéndolo de la cabeza a los pies, llevando la mente a un lugar ideal de descanso. A continuación empezamos a nombrar mentalmente frases beneficiosas o positivas y a través de la denominada “pantalla mental” podemos enmarcar nuestros proyectos y resolver problemas. Se proyecta el problema usando el “espejo de la mente” que es una técnica que puede considerarse una aplicación de la “pantalla mental”⁷⁵. El método Silva, abarca numerosas técnicas, cada una de las cuales sirve para lograr algún objetivo beneficioso, tanto físico como mental.

Existen una serie de instructores en todo el mundo y, por supuesto, también en España, que a través de conferencias de dos días enteros (curso básico intensivo) o cuatro días también enteros de duración (curso básico) enseñan a aplicar el método Silva con sus distintas técnicas. Hay 3 tipos de público objetivo al que van destinadas dichas conferencias: empresas, ya que se organizan cursos básicos para los trabajadores de las mismas, particulares adultos mayores de 12 años y particulares infantiles entre 7 y 12 años.

⁷⁴ Silva, J. y Goldman, B. (2002): *Método Silva de control mental. Dinámicas mentales*. Madrid: Ed. Edaf, pág. 48.

⁷⁵ Silva, J. (1983): op. cit., pp. 66-67.

Autores como Powell&Powell, consideran que a través de la aplicación de las técnicas basadas en el método Silva, pueden conseguirse, entre otros, los siguientes objetivos⁷⁶:

- Mejora de la comunicación, a través del logro de una mayor persuasión y un enriquecimiento de las relaciones.
- La relajación y reducción instantánea del estrés.
- Triunfo sobre la depresión.
- Programación subjetiva.
- Fijación de objetivos.
- Toma de decisiones creativas.

Herrero, por su parte, en su tesis doctoral, sobre la creación de imágenes mentales y sus posibles aplicaciones artísticas, se refleja que hay una tendencia a la mejora de las capacidades creativas en todos los alumnos después de haber realizado el curso especial del método Silva de control mental. Además demuestra que las técnicas de relajación y concentración para la creación de imágenes mentales, ayuda notablemente a desarrollar la creatividad⁷⁷.

⁷⁶ Powell, T. y Powell, J. L. (1997): *El método Silva de dominio de la mente*. Madrid: Ed. Edaf.

⁷⁷ Herrero, A. (1996): “Técnicas para la creación de imágenes mentales y sus posibles aplicaciones artísticas”. Madrid: *Tesis doctoral presentada y defendida en la Univesidad Complutense*.

2.7.5. Análisis de las causas de abandono o despido de personal y las posibles soluciones

De todo lo expuesto en los apartados anteriores, se deduce que es muy importante en la empresa invertir en la selección y contratación de un personal que tenga un gran potencial de conocimientos. Es igualmente importante, que la empresa procure conservar y retener a ese personal que posee ese gran capital de conocimientos, por tanto, debe invertir lo más posible en capital humano. No obstante, existen una serie de causas que pueden llevar al abandono o despido del personal en la empresa, concretamente, existen dos tipos de éxodo del trabajador de la empresa:

1. El abandono voluntario por parte del trabajador.
 2. El despido del trabajador por parte de la empresa.
-
1. En el *abandono voluntario por parte del trabajador*, hay trabajadores que poseen un capital humano que la organización valora mucho y revelan características que hacen probable su partida. Generalmente el abandono por parte del trabajador está en relación con el grado de satisfacción con el empleo, sobretodo dentro de los cuatro primeros años de permanencia. Después de esos años, el efecto de la satisfacción parece extinguirse, para tener más importancia la existencia de un trabajo interesante para el trabajador. De todos modos, si disponemos de buenos empleados, alguien querrá quitárnoslos.

Por tanto, si a un trabajador, le viene una mejor oferta de trabajo de la que tiene en nuestra empresa, ese trabajador acabará yéndose, porque habrá encontrado una perspectiva atrayente para romper los lazos del compromiso que mantenía con la actual empresa. La manera de que el trabajador no se vaya es que le resulte económicamente costoso marcharse.

Ahora bien, existe una manera más firme de ligar a las personas a la organización y es que la empresa actúe como centro de las redes interpersonales que vuelvan más satisfactorios y enriquecedores los puestos y sus conexiones, de manera que cuanto mayor sea el entorno fértil que presenta la empresa para la constitución de redes personales menor será la probabilidad de que los empleados quieran marcharse de la organización. Una red de contactos es desde luego atrayente, y en este caso, abandonar la organización exige un alto precio psíquico.

Compromiso organizativo	Alto	<p>Valoración de las relaciones sociales.</p> <p>Rendimiento moderado.</p> <p>Tendencia elevada a la permanencia.</p>	<p>Valoración del propio trabajo, del futuro en la compañía, del sueldo y de las relaciones sociales.</p> <p>Rendimiento óptimo.</p> <p>Tendencia máxima a la permanencia.</p>
	Bajo	<p>Valoración del sueldo.</p> <p>Rendimiento mínimo.</p> <p>Tendencia moderada a la permanencia.</p>	<p>Valoración del propio trabajo, de las condiciones laborales y del sueldo.</p> <p>Rendimiento moderado.</p> <p>Tendencia moderada a la permanencia.</p>
		Baja	Alta
		Dedicación al empleo	

Fig. 2.13: Resultados de constituir tanto el compromiso como la dedicación. (Fuente: adaptado de Davenport (2000))

Como podemos observar, en la figura anterior, unos niveles elevados de compromiso y de implicación se refuerzan mutuamente. Según un estudio realizado por el *Families and Work Institute*, los empleados que ocupan puestos de mejor calidad presentan una mayor probabilidad, que otros trabajadores, de seguir dentro de su empresa actual. En otras palabras, los rasgos de un puesto ideal, según dicho estudio, son: la autonomía, las oportunidades de aprendizaje, el trabajo relevante, la seguridad en el puesto y las oportunidades personales de progresar. Todos estos rasgos tienden a aumentar no sólo la implicación en el puesto, sino también el compromiso organizacional.⁷⁸

2. En cuanto al *despido del trabajador por parte de la empresa*, ésta ha de estudiar si el empleado es:

- a) Recuperable en otra organización o
- b) Es irrecuperable.

a) Si es *recuperable en otra organización*, el motivo principal por el cual el empleado tiene que ser trasladado a otra organización es generalmente porque éste está más o menos “quemado” (*burn-out*) y el seguir en la misma empresa ya no aporta nada, ni a él ni a la empresa. Es una situación lamentable pero que, sin embargo, puede producirse por varias razones clásicas:

- No se entiende con su jefe.
- Necesita un cambio de aires (demasiado tiempo en el mismo puesto de trabajo).
- La empresa no puede brindarle las oportunidades de desarrollo que el empleado quiere y/o necesita.

⁷⁸ Davenport, T. O. (2000): op. cit., pp. 198-224.

- Caso de no *entenderse con su jefe*, lo que la empresa no va a hacer es cambiar al jefe, salvo en casos muy aislados, por tanto, es sumamente importante que el empleado mantenga con su jefe un grado razonable de comprensión mutua.
- Ocupar demasiado tiempo el mismo puesto de trabajo limita las posibilidades de crecimiento de la persona y esteriliza su espíritu, por lo que es importante que el trabajador *cambie de puesto* sino en la misma empresa en otra.
- Por último si la empresa *no puede brindar al empleado oportunidades de desarrollo* es porque el entorno evoluciona y la empresa se ve obligada a rescindir el contrato laboral.

Para ayudar a que los trabajadores sean recuperables por otras organizaciones, existen dos tipos de empresas: las consultoras de *outplacement* que prestan un servicio especializado para despedir y recolocar al personal, y las empresas de recolocación asistida. La diferencia fundamental entre ambos tipos de empresas, es que la consultora del *outplacement* está contratada por la empresa que debe prescindir del trabajador inicialmente, y la empresa de recolocación es contratada por el propio trabajador, con lo que el coste de una y otra empresa es muy distinto porque el primer tipo es bastante más caro que el segundo, aunque también puede ser más seria que la empresa de recolocación asistida.

- b) En cuanto a la frontera entre el trabajador que es recuperable del que no lo es, a veces es difícil de establecer. El trabajador *irrecuperable* lo es por varias razones posibles:

- Porque la persona trabaja mucho poniendo toda la carne en el asador, pero cuya confianza en sí misma es mayor que sus posibilidades de ejecución, llegando a un nivel de incompetencia.
- Porque tras un proceso de reorganización o reestructuración de la empresa, queda atrapado en una situación profesional que le supera irremisiblemente.
- Porque la persona ha servido a la empresa durante varios años con gran abnegación y espíritu de trabajo, y ahora, en el ocaso de su vida y muy cerca de la edad de jubilación, se encuentra con poca salud y menos potencialidades.

Lo que la empresa haga en cada uno de estos casos, sentará un precedente en la misma, además de determinar en el resto de personal, que la observa atentamente, qué clase de empresa es. En los dos primeros casos, la organización realizará alguna clase de acción de despido, sobre todo si la cuenta de resultados de la compañía arroja números rojos. Ahora bien, es probable que el directivo no se sienta inclinado a despedir al empleado que se encuentra en la tercera situación, al fin y al cabo se ha ganado el derecho a no ser despedido, a pesar de su actual ineficiencia. Una posible solución sería mover “lateralmente” a ese empleado, es decir, que ocupe un puesto dentro de su mismo nivel jerárquico pero con menor contenido operativo y dejar que otra persona lleve a cabo su trabajo. No olvidemos que esa persona posee un grado de conocimientos muy elevado por la gran experiencia adquirida durante sus años de permanencia en la empresa.⁷⁹

⁷⁹ Valls, A. (1999): op. cit., pp. 55-61.

Ha habido casos de empresas que han despedido a trabajadores con más de 25 años de servicio, ofreciéndoles grandes sumas de dinero por el despido, para renovar su personal, contratando sangre nueva y más joven, como ha ocurrido en numerosas empresas a finales de los 90, tales como: las eléctricas, las entidades financieras, las destilerías, etc., para, posteriormente, verse obligadas, algunas de ellas, a contratar de nuevo a esos trabajadores, porque, cuando fueron despedidos, con ellos se fueron también grandes conocimientos que los jóvenes no podían aportar por no tener la preparación adecuada.