



Máximo Campos Leyba

En síntesis

- Ya nadie discute que los activos intangibles constituyen un valor fundamental de la empresa. El conocimiento de su gente, la relación con los clientes y la confiabilidad de los proveedores valen su peso en oro.
- De la gestión "informada" del conocimiento y los demás activos intangibles, depende el éxito de la empresa. Lo que antes era intuitivo, ahora exige patrones de medición.
- Para evaluar los activos basados en el conocimiento es preciso cambiar de paradigma, reformular los sistemas de información y reconocer que dos empleados no equivalen al total de sus sueldos.

El valor del conocimiento

En la era del conocimiento, los activos intangibles ganan protagonismo. Y un lugar destacado en el balance.

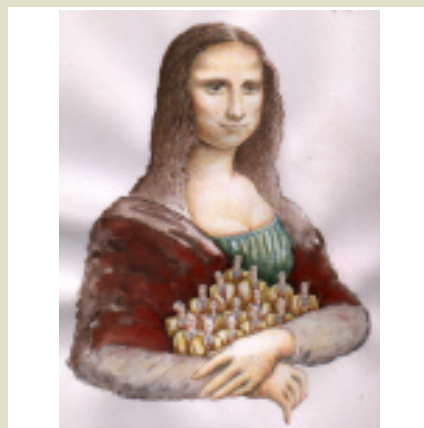


Además de liderar su propia consultora, Karl Erik Sveiby es profesor de la Macquarie Graduate School of Management de Sydney, Australia. Experto en gestión del conocimiento, es un prolífico autor. The New Organizational Wealth es su último libro.

Entrevista a **Karl E. Sveiby**

Más información sobre el autor en <http://www.intermanagers.com>

Profeta del "desaprendizaje", Karl Sveiby juega con varios conceptos cuando habla del peso de los activos intangibles en la economía de una empresa. Su conclusión: los activos basados en el conocimiento deben evaluarse con suma delicadeza porque su impacto sobre el destino de cualquier negocio es formidable. Porque, a su criterio, más allá de su aporte a la valoración total de la compañía junto a los otros dos intangibles, los clientes y los proveedores, el conocimiento es



la base de la estructura interna y externa de una empresa. Un detalle permite vislumbrar algunas razones por las cuales la gestión del conocimiento se ha convertido en un tema visitado con frecuencia por los expertos de management en los últimos años. Es un hecho que el conocimiento está asociado a la acción, y no se independiza del actor con cada manifestación. Precisamente esta cualidad hace que su impacto sea múltiple. Mientras, por un lado, hace a la empresa más vulnerable a la pér-



dida del actor, es decir, de ese empleado capacitado; por el otro, la enriquece en la medida en que ese “trabajador del conocimiento” esté dispuesto a compartirlo y la cultura corporativa lo incentive a hacerlo. Ahora bien, el conocimiento que importa cuando se trata de medir es precisamente este saber tácito, compartido y dinámico que cambia constantemente. Las pruebas y los exámenes tradicionales pueden medir la competencia estática, perfectamente reemplazable en el mercado, a cambio de un precio. Pero no constituyen una herramienta adecuada para medir ese conocimiento individual, tácito, en perpetuo cambio, que así como sigue reglas, también es el primero en romperlas.

¿Cómo se mide el conocimiento?

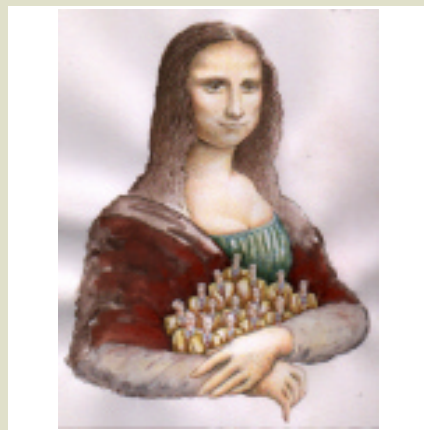
El gerente de una empresa en el desarrollo de su función pocas veces “mueve” bienes tangibles. En realidad, la mayor parte de su tiempo la dedica a manejar activos intangibles como la aptitud de las personas que trabajan en su equipo, o las relaciones que mantiene con clientes y proveedores. Si las mediciones suelen ser inciertas, tanto más lo son en estos casos. Por ejemplo, en una empresa aumenta la rotación del personal del 7 al 11 por ciento en un año. Un claro indicador que sugiere una menor estabilidad de la compañía derivada de la pérdida de competitividad que genera el éxodo de talento. ¿Cómo lo interpreta el gerente? ¿Es positivo o negativo? ¿Es el resultado de una reducción planeada de la planta permanente, o se debió a la insatisfacción de la gente con su empleo? Por lo general, en el mundo de los intangibles, siempre nos enfrentaremos a un escenario parecido. Con mayor frecuencia que en el de los activos tangibles, aquí un indicador no revela la imagen completa.

No obstante, medir los activos intangibles como el conocimiento se hace cada vez más necesario. Para presentar información integral sobre la compañía a los accionistas. O para controlar cómo está gerenciada la empresa. Mejorar los resultados en algunos indicadores puede implicar una mejora en el desempeño. Pero el

propósito más importante de evaluar la forma en que se gerencia el conocimiento es el aprendizaje, porque apunta a la conducta real y eso es lo que determina el valor de la compañía. Si la meta es el control, los gerentes harán lo imposible por conseguir que los indicadores den los resultados “correctos”, a cualquier costo. En materia de intangibles, no tiene sentido tratar de “dibujar” un cuadro mejor que el real.

¿Qué debe reflejar esa evaluación?

El objetivo primordial de medir intangibles como la gestión del conocimiento es aprender. Es conocer realmente a la empresa y saber cómo funciona. Que su relación con la realidad no sea unívoca no implica que los números resulten ineficaces para medir intangibles. Como, en pos de la precisión, obligan a cristalizar el pensamiento, permiten darle consistencia a la evaluación de desempeño, por ejemplo, de dos sectores de la empresa. De resultados, es más fácil el trabajo en equipo entre los responsables. Primero comprobarán la realidad de los indicadores, luego intercambiarán opiniones sobre los aspectos comparables que se pueden mejorar, y pondrán en práctica las iniciativas que aprendieron del otro sector de la compañía. La mejora del rendimiento será mutua. Ese es el mejor enfoque a largo plazo que la empresa le puede dar a la evaluación de los activos intangibles basados en el conocimiento, porque así aumenta la capacidad de compartirlo, y también crece significativamente el alcance del aprendizaje mutuo.



Eso implica hablar del conocimiento tácito que comparte la gente de la empresa. ¿Se lo puede medir para ver los resultados?

Sí, pero no directamente, porque el conocimiento tácito sólo se pone de manifiesto en la acción. Por su naturaleza, no puede expresarse en palabras, ni transmitirse a través de la capacitación formal. Esa es la noción del conocimiento tácito. En cuanto se lo expresa pasa a ser estático y observable en términos diferentes. El conocimiento tácito sólo puede evaluarse a través de la acción. De allí la importancia de medir el desempeño con la menor intermediación posible.

¿Están dispuestos los gerentes a tomarse ese trabajo? Parecen más orientados a multiplicar las ganancias que a compartir el conocimiento, aunque en el largo plazo hacerlo les dé más resultados.

Así es. Son dos formas distintas de observar la realidad de la empresa, dos paradigmas de management diferentes. Resulta sencillo de explicar. Por ejemplo, si dos personas comparten dinero en partes iguales, el total se divide mitad para cada uno. En cambio, si lo que comparten es conocimiento, el total acumulado se duplica porque ninguno de los dos pierde, ambos suman. Aun bajo su apariencia simplista, es un razonamiento profundo. En una empresa en la que los intangibles son veinte veces más valiosos que los activos tangibles, el management debiera centrarse en la gestión de los intangibles. Esta reorientación de los esfuerzos implica adherir implícitamente a un nuevo conjunto de leyes. Empezando por esa formidable ventaja que significa duplicar el poder del conocimiento al compartirlo, un efecto que acelera su flujo por toda la organización. En segundo lugar, y con la premisa del conocimiento como el recurso más valioso, significa que, en un entorno adecuado, cada individuo tiene infinita capacidad de crear, de innovar. En consecuencia, la empresa cuenta con un recurso ilimitado a su disposición, cuya economía estamos aprendiendo a descifrar. Algunos investigadores están analizando cómo funciona este modelo que para muchos es la justificación del desempeño excelente de las empresas

norteamericanas en la última década. Adecuadamente manejados, los activos intangibles pueden resultar la base de una economía de retornos crecientes, en oposición a la de retornos decrecientes, típica de la economía industrial.

En conclusión, frente a esos dos paradigmas, ¿cómo se comportarán los gerentes de la antigua escuela? ¿Se adaptarán? Como se trata de cambiar un patrón mental, el proceso llevará su tiempo. A los gerentes les cuesta “ver”, o aceptar, este nuevo mundo porque implica “desaprender” lo aprendido y luego mirar con ojos nuevos la misma realidad. Como ocurre, en cualquier aspecto de la vida, cuando se enfrenta un cambio de paradigma. Cuesta desprenderse de la antigua forma de pensar y de medir, por lo que se tiende a extender el uso de lo viejo para evaluar lo nuevo. Es hora de “aprender a aprender” de las empresas nuevas y no de las ya establecidas, sujetas a los cánones del antiguo paradigma. Hay un buen ejercicio que le servirá a todo empresario, cualquiera fuera el mercado, especialidad o tamaño de su empresa, para tomar conciencia de la importancia de adoptar el paradigma del conocimiento. Basta con cerrar los ojos durante cinco segundos y pensar cuáles son las dos personas clave en la organización: aquéllas por las que preguntan los clientes y proveedores, las que siempre tienen las soluciones más creativas, las que los empleados toman como referentes. Identificadas ambas, en segundo término, hay que imaginar que anuncian su retiro de la compañía para iniciar su propio negocio. Tercer paso: plantearse qué pasará en la empresa en consecuencia. Puede predecirse. En primer lugar, la “moral” y la actitud de la gente que se queda, en cierta medida, se deteriorará. Poco tiempo después, los clientes se darán cuenta de lo que ocurre porque las cosas no salen tan bien como antes y la respuesta ya no es la misma. El posicionamiento e imagen de la firma en el mercado no tardarán en empezar a decaer, porque la empresa ya no es tan brillante como era y, a raíz de esa situación, los nuevos competidores encuentran mayor espacio para a-



traer la atención y así seguir desenfocando los eventuales esfuerzos de la compañía por recuperar el vigor perdido. Esta seguidilla de “desgracias” se desarrolla con suma rapidez. Es cuestión de semanas. Ahora bien lo más interesante de este juego es observar la realidad según el cristal de cada evaluador. El contador o gerente financiero afirmará que aumentaron las ganancias porque bajaron los egresos —dos sueldos menos para pagar—. El volumen de ventas no caerá en los primeros meses por el efecto de los pedidos ya ingresados. Así, mientras el sistema tradicional de información asegura que aumentaron las ganancias, el cambio de actitud de los clientes, aunque demore algún tiempo en manifestarse, es real, así como la pérdida de espacio frente a la competencia, el deterioro de la imagen y la caída del nivel de calidad. La empresa perdió capital de conocimiento pero no lo sabe, ni el responsable de evaluar su desempeño lo intuye. Tal vez, un buen gerente lo presienta, por intuición, porque percibe que el ambiente en la compañía no es el mismo, que hay nerviosismo, preocupación, que los clientes se comunican menos con la empresa. Pero no lo ve ni se lo muestra su sistema de información. Si la empresa cotiza en Bolsa, empezará a ventilarse que está perdiendo personal valioso, algunos tenedores clave venderán sus acciones, el precio bajará y desatará una crisis financiera. Un círculo vicio-

so de activos intangibles en el que cualquier empresa puede caer.

¿Qué se debe hacer para evitarlo? ¿Cómo evaluar proactivamente la gestión del conocimiento?

El primer paso es adoptar el nuevo patrón para redefinir qué es y hacia dónde va la compañía. Es decir, cambiar de paradigma. Salir de la era industrial y entrar en la del conocimiento. Luego, hacer que la gente empiece a explorar el mercado, el sector, en busca de nuevas ideas y de la mejor manera de aplicarlas a la compañía. Son estos “ejecutivos del conocimiento” los que impulsan y llevan adelante el cambio. Algunos, erróneamente, asocian estos procesos de evaluación con la adquisición de tecnología, pero omitir estos pasos e invertir en soluciones tecnológicas no les reportará beneficio alguno. Lo más importante es cambiar la cultura de toda la organización frente al conocimiento. En realidad, se podría considerar a este proceso un proyecto en sí mismo que exige el compromiso de los niveles superiores, la distribución de la idea por las distintas capas de la estructura, y una aceptación generalizada. Sin esos factores, el soporte de la tecnología informática no vale nada.

¿Quiere decir que desaprender es de vital importancia para adaptarse a la nueva economía del conocimiento?

Sin duda. Es algo tan cierto como difícil. Este nuevo paradigma también contribuirá a explorar otros patrones mentales. Por ejemplo, en teoría del management es saludable abrir la posibilidad de aprender de los gurúes italianos, holandeses o suecos. Una proposición clara cuyo valor es inobjetable, pero que no resultará tan fácil de hacer realidad en un campo donde el modelo de pensamiento predominante es el norteamericano. Igual que en las empresas, primero habrá que desestructurar el paradigma para poder, después, mirar el management con otros ojos. ●

© Gestión

◆ *Información adicional en Fax on Demand, código 342*