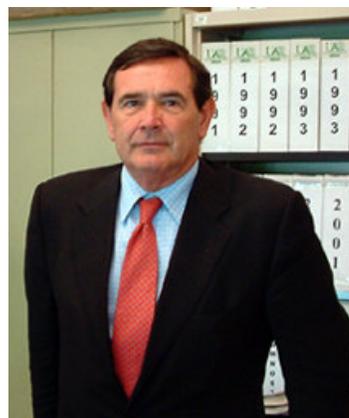


## El valor del conocimiento

**La medición y la gestión del conocimiento que se encierra en las empresas, tanto en las personas que las forman como en sus instalaciones, es el objeto de investigación de un grupo de la Autónoma.**

Conocimiento y capital intelectual son dos de los valores que en los últimos tiempos han ido adquiriendo protagonismo. Su impacto se está dejando notar en las organizaciones, sobretodo en sus estructuras y en el valor intrínseco que estas toman en el mercado. La emergencia de lo intangible, el punto donde se está anclando la sociedad del conocimiento, es uno de los principales motores del cambio. Eduardo Bueno, director del grupo de Dirección y Gestión del Conocimiento, Capital Intelectual y Aprendizaje Organizativo en la Universidad Autónoma de Madrid, ha teorizado y desarrollado modelos y protocolos de medición y gestión sobre ambos conceptos.



Eduardo Bueno

Xavier Pujol Gebellí

Cualquier organización, por simple que sea, tiene establecidos al menos dos tipos de contrato con los individuos que la forman. El primero es de carácter material, y tiene que ver con lo pecuniario, con derechos y obligaciones. El segundo, en cambio, es virtual, psicológico y basado en la confianza y en los valores. Es el que incorpora el compromiso, la motivación o la valoración, el aprecio por el hacer o, todavía mejor, por el saber hacer. Todos estos factores, tan intangibles como a menudo emocionales, redundan en un valor que en los últimos años se ha revelado como emergente. Es el conocimiento, un capital que hoy es tan o más valorado como los propios activos de la organización, su estructura o sus bienes materiales.

Pero, ¿cuál es el valor real del conocimiento en el seno de una empresa? ¿Puede medirse? ¿Puede gestionarse de algún modo? Los expertos en la materia sostienen que sí. Es más: aseguran que es una tarea fundamental en el tránsito que lleva de la sociedad de la información a la sociedad del conocimiento. Muchos son los grupos que, en todo el mundo, están tratando de caracterizar sus componentes y desarrollar metodologías que puedan ser de utilidad para las organizaciones. En España, el grupo de Dirección y Gestión del Conocimiento, Capital Intelectual y Aprendizaje Organizativo de la Universidad Autónoma de Madrid, dirigido por Eduardo Bueno, investiga en esta misma línea.

### Medición y gestión del conocimiento

La línea principal del grupo de investigación dirigido por Bueno entra de lleno en la medición y dirección de conocimiento y capital intelectual. En este caso, señala, dirección tiene que ver con procesos de conocimiento. Es decir, "cómo se crea, se desarrolla, se comparte, se difunde, se mide y se gestiona el conocimiento que posee una organización". No se trata tanto de gestionar "lo que conoce" un individuo como de hacerlo en función de la organización de la que forma parte. "Hay un contrato para la prestación de servicios y otro psicológico que depende de que uno esté más o menos motivado; lo que se sabe, según contrato o disposición, se comparte y se administra en el seno de una organización". Por tanto, se trata de hallar caminos para dar y sacar valor a un tiempo del conocimiento que existe en el

Que las empresas  
sean capaces de  
medir y gestionar  
adecuadamente su  
conocimiento es  
esencial para pasar  
de la sociedad de la  
información a la  
sociedad del  
conocimiento

seno de una organización y traducirlo a resultados.

Este tipo de planteamiento es coherente con la definición que a menudo se da al término organización y que Bueno resume como "un grupo de personas que se relacionan para desarrollar un plan común". En la definición, sobre todo si se considera desde la perspectiva de la sociedad de la información, cabe de todo: desde empresas a instituciones pasando por colectivos más o menos formales. Y en ellas los recursos intangibles basados en conocimiento producen un valor.

A este valor, admite Bueno, no siempre se le ha dado "suficiente importancia". Desde principios del siglo pasado, razona, llevamos gestionando "más o menos bien" los recursos tangibles. Pero a las personas, como poseedoras del conocimiento, "no es tanto el tiempo que se lleva dirigiéndolas, administrándolas o motivándolas".

¿Tanto valor poseen esos intangibles? Veámoslo con un ejemplo. Los expertos entienden que esos recursos, que bien podrían definirse como "inteligencia", suponen entre el 80% -90% del precio de cualquier automóvil que hoy día se presente en el mercado. El resto corresponde a los derivados del acero, del plástico y otros materiales, es decir, de los tangibles. Ello no significa que deba hablarse de automóviles inteligentes, pero sí de un producto que, como concepto, incorpora mucho conocimiento.

Si esto es así, se pregunta Bueno, ¿a quien debería sentarse en el consejo de administración de una empresa, al director de fábrica o al director de personas, de recursos humanos? Dicho de otro modo: ¿sólo el director de los tangibles, o también el de los intangibles?

### **Capital intelectual**

La segunda línea de investigación del grupo de la UAM es la medición y gestión de capital intelectual. La línea parte de un principio predefinido, el que reconoce que los procesos de conocimiento, aunque sea de forma no consciente, producen activos, valores intelectuales o intangibles.

"Las empresas", teoriza Bueno, "tienen un valor reconocido por el mercado que suele ser varias veces superior al que aparece en sus balances o cuentas de explotación". Dicho de otro modo: lo que el mercado aprecia de una organización no son tanto sus equipamientos o instalaciones y almacenes, como lo que pueda hacerse en y con ellos. Y ello es equivalente a dar valor al equipo humano, a su capacidad de dirección, de elaborar estrategias, de innovar o investigar. Por tanto, su capacidad para "generar valor o producir incluso más conocimiento".

El concepto de capital intelectual, describe el investigador de la UAM, fue acuñado en los primeros años noventa como la diferencia entre el valor que reconoce el mercado a una organización y el valor que aparece en sus libros de contabilidad. En algunas organizaciones el ratio entre dicho valor de mercado y el contable es de más de 20 veces.

Desde que se iniciara esta nueva línea de investigación se han ido desarrollando distintos modelos para medir el capital intelectual. Uno de ellos, nacido en 1998 en



**Eduardo Bueno, en su despacho de la UAM.**

**Han creado  
modelos cuasi  
matemáticos  
de medición  
del capital  
intelectual a  
partir de las  
variables  
humana,  
estructural y  
relacional**

España, es el modelo Intellect, dirigido por el propio Bueno y que en la actualidad es utilizado por un buen número de las grandes empresas españolas. Intellect fue ratificado en 2000 por las directrices europeas en esta materia.

El modelo correlaciona en una fórmula cuasi matemática tres acepciones de capital: humano, estructural y relacional. El primero, de carácter intangible como el resto, es el que da valor a las personas "que saben, saben hacer, están motivadas y satisfechas". "Las personas siempre saben cosas, a veces más de lo que ellos mismos creen". Si este conocimiento se administra adecuadamente, dice el experto, "el grupo humano va creciendo en conocimiento".

El capital estructural se define a partir de procedimientos, rutinas, sistemas, bases de datos, manuales, cultura organizativa, marcas, patentes... Es algo así como el "conocimiento organizativo". El capital relacional, finalmente, es el valor que se genera como consecuencia de relaciones con terceros ajenos a la organización. Es una inteligencia "compartida", dice Bueno, que se aprende "en el mercado, de clientes, proveedores, competidores, aliados...". De algún modo, podría definirse como el conjunto de relaciones que se van sistematizando y de las que se va aprendiendo e incorporando nuevo conocimiento.

#### **De Intellect a Intellectus**

El paso siguiente a Intellect es el modelo Intellectus, culminado en 2002. La nueva propuesta mantiene invariable la definición de capital humano pero divide al estructural en capital organizativo y capital tecnológico. El primero es más bien de carácter social y no siempre, sobre todo ahora que las organizaciones son flexibles o trabajan en red, tiene porqué estar presente. El tecnológico, en cambio, viene definido como un proceso técnico. De acuerdo con Intellectus, se pueden tener procesos técnicos con independencia de que se tenga o no organización.

La distinción entre ambos tipos de capital viene a cuento de los nuevos modelos que están instaurándose en las organizaciones. "La organización es ahora 'adhocrática'", matiza Bueno. "En las empresas emergentes, muchas de ellas de base tecnológica, las estructuras son difusas, de fronteras indefinidas, sin apenas estructura corporativa", añade. Se adaptan continuamente a las circunstancias del momento.

Es en este mismo contexto que se van creando las llamadas organizaciones hipertexto: debajo de las organizaciones formales se van formando estructuras subyacentes. Son las "estructuras cognitivas" cuyos activos se fundamentan en cómo piensan las personas, cómo son los procesos de conocimiento y cómo operan los procesos técnicos en los que ese conocimiento se desarrolla. Las estructuras cognitivas no siempre coinciden con las formales o jerárquicas. Por el contrario, la tendencia es a compatibilizar estructuras formales e informales.

La ganancia en complejidad e inteligencia lleva, en opinión del experto, a una cierta forma de caos, a una estructura que por sus características tiende a desordenarse y a perder el equilibrio, pero con factores (inductores o atractores) "que generan inmediatamente un nuevo equilibrio". Pero el nuevo equilibrio, advierte, es distinto del anterior, por lo que "se hace necesario buscar un proceso evolutivo, simple o complejo, que relacione posiciones de equilibrio".

Las organizaciones son, de hecho, el más complejo de los organismos vivos, y como tales viven siempre al borde del caos. "Cualquier pequeño movimiento puede llevar a una situación de desequilibrio". Es algo así como el conocido 'efecto mariposa' de la teoría del caos.

## Innovación y Sociedad del Conocimiento

De acuerdo con los modelos teóricos de la llamada era digital y de la nueva economía, el capital con mayor valor no es el financiero sino el basado en conocimiento. Pero que sea valioso no significa que deba sobrevalorarse. La burbuja económica del último lustro tiene ahí parte de su explicación.

Otra parte está en los desajustes: se continúa invirtiendo más en 'hierro' que en 'inteligencia'. "Seguimos viviendo en un mundo industrial que se mueve con la energía del siglo XIX", explica Bueno. Un mundo en el que "no podía dejarse de lado la economía convencional".

Sea como fuere, los cambios se están dejando notar en las propias organizaciones, las cuales "buscan modelos" tanto para su estructura formal como en su forma de trabajar. El objetivo no es tanto ahora medir el conocimiento como sacar tajada y, en la medida de lo posible, volcarlo en la innovación.

El grupo de Bueno mantiene una línea de trabajo centrada precisamente en la gestión de la innovación y el conocimiento o, lo que viene a ser lo mismo, en buscar los elementos comunes entre ambos conceptos. "Si lo que se trata es de crear valor basado en el conocimiento que se pone en acción en la organización, cómo se mide ese valor?", se pregunta. Y responde: "Hay quien lo hace por beneficios (resultados); otros por ser más competentes, es decir, crear ventajas competitivas sostenibles; y otros por innovación". En opinión de este investigador, el conocimiento convenientemente administrado y dirigido, termine creando un valor. "Y una parte importante de ese valor es la innovación".

El concepto, de la mano de madri+d, está siendo aplicado por el grupo para tratar de determinar la capacidad investigadora de la universidad, lo cual supone "administrar y dirigir conocimientos", pero también "tener organización, sistemas de comunicación, objetivos, construir entes más o menos flexibles". Por otra parte, "capacidad investigadora no es calidad de investigación, son conceptos distintos", matiza. Por ello, y de acuerdo con el modelo Intellectus, el grupo, además de medir el capital humano, estructural y organizativo, considera el relacional (vinculado al negocio o a la actividad principal de la organización) y el social (el que surge como el posicionamiento de la organización en la sociedad). Y es que, como dice Bueno, "además de producto hay también valores sociales que al final acaban contando para el negocio". La universidad, en su conjunto, no es una excepción.

## **FICHA TÉCNICA**

### **Grupo de Dirección y Gestión del Conocimiento, Capital Intelectual y Aprendizaje Organizativo**

**Centro:** Departamento de Contabilidad y Organización de Empresas. Ciencias Económicas y Empresariales.  
Universidad Autónoma de Madrid.

**Coordinador:** Eduardo Bueno Campos

**Dirección:** Campus de Cantoblanco. Ctra. de Colmenar, km.15. 28049 Madrid

**Teléfono:** 91 497 43 24

**Fax:** 91 497 42 39

**Email:** eduardo.bueno@uam.es

**Líneas de investigación:** Metodologías y modelos de medición de conocimiento (Intellect, Intellectus);  
Medición y dirección de conocimiento y capital intelectual; Medición y gestión de capital intelectual; Gestión de la innovación y el conocimiento.