

Gerencia del Conocimiento y Transformación Organizacional

Arq. Eleodoro Ventocilla Cuadros

Presidente de DKV Asociados, C.A.

Intervención en el II Foro de Gerencia del Conocimiento, PDVSA, Venezuela

16 al 18 de Octubre del 2000

Síntesis de la Conferencia: en esta conferencia se desarrollarán 4 ideas fundamentales:

1. La Gerencia del Conocimiento sólo se justifica bajo la intención Estratégica de Crear Valor.
2. En la Nueva Economía la Creación de Valor sólo puede lograrse incorporando cambios innovadores al Modelo de Negocios.
3. Toda innovación del Modelo de Negocios conlleva procesos de Transformación Organizacional.
4. El potencial Creador de Valor de la Gerencia del Conocimiento, requiere de una Transformación Organizacional enfocada en un desarrollo estructural para:
 - a) El Fortalecimiento sistemático de los Activos Intelectuales,
 - b) La constitución de los Activos Intelectuales en el fundamento de la Ventaja Competitiva y
 - c) El aseguramiento del Retorno de la Inversión en Desarrollo Humano.

Permitanme invitarles a hacer un viaje con la imaginación.

Imaginen a los primeros habitantes humanos del planeta..., imagínenlos tomando consciencia de sus primeras herramientas..., algún palo, alguna piedra, algún hueso y sobre todo el propio cuerpo. Imagínenlos tocando la mano con la mano, ese "*filo cortante de la mente*" (Brunowsky); imagínenlos acuciados por el hambre recorriendo las praderas..., imagínenlos oteando el horizonte y convocando a gritos a sus semejantes para la caza del bisonte y la fiesta de la comida....; Imagínenlos en la pradera, leyendo

la huella del bisonte e imaginando al bisonte....; Imagínenlos en la cueva, pintando al bisonte imaginado, dibujando la mano sobre el bisonte pintado y evocando, al calor de la hoguera, la caza que fué y la comida que vendrá.

Y, gracias a esta capacidad tan humana de imaginar y evocar, estaremos haciendo un viaje:

- De las **Necesidades** del **Cuerpo**,
- A los **Sonidos** en el **Tiempo**,
- A los **Signos** en el **Espacio**, y...
- a los **Símbolos** en la **Mente**.

Esta, que es tan sólo una metáfora, nos permite ilustrar el doble viaje que hemos hecho los humanos a lo largo de los siglos:

- Por un lado, hemos viajado de las necesidades a los sonidos, de los sonidos a los signos, de los signos a los símbolos y,
- Por el otro, del cuerpo al tiempo, del tiempo al espacio, del espacio a la mente.

Ese es un viaje que distingue la condición humana.

Al hacer ese viaje hemos tenido de compañero fiel al lenguaje, gracias al cual hemos podido acumular perceptos, conceptos, procedimientos, prácticas y teorías para enriquecer nuestra experiencia. ... Gracias a él, hemos acumulado y registrado los conocimientos y habilidades que nos han permitido pasar de una etapa a otra, de un estadio de desarrollo a otro.

1. La Gerencia del Conocimiento sólo se justifica bajo la intención estratégica de Crear Valor.

1.1 El Viaje del Valor.

Ciertamente, el viaje de la humanidad, al que hacemos referencia, ha tenido un extraordinario sentido económico pues,...si observan con cuidado, es un viaje que seguimos haciendo en nuestras sociedades y que está signado por un constante cambio en lo que se valora y así algunos han ido de:

- El **Valor basado en lo físico** centrado en la satisfacción de las necesidades primarias. (*necesidades*),
- Al **Valor que se basa en la evidencia** y se promueve a gritos para formarlo en los mercados (*sonidos*),
- Al **Valor que se monetiza** y reconoce en los signos que respaldan las transacciones (*signos*),
- Al **Valor que se posiciona en la mente** de los individuos para luego traducirse en el posicionamiento en los mercados (*símbolos*).

Pero no todos han hecho ese viaje, pues conlleva riesgos e incertidumbre y algunos todavía permanecen en alguna de estas etapas. Todavía hay mucha gente que cree que el valor se encuentra en el subsuelo o se corta en los bosques. Después de todo, como alguien decía: "hay quienes prefieren la certidumbre de la miseria a las miserias de la incertidumbre".

Mas si observamos con cuidado, en el Viaje del Valor cada etapa conlleva una forma de organización y una forma de administrar el conocimiento para su traducción en valor económico y esta administración también ha ido cambiando en el tiempo:

- Del conocimiento tácito, que se comunica con metáforas, al calor de las hogueras y se consume como un **Recurso** en la fragua cotidiana del trabajo,

- Al Conocimiento que se incorpora como un **Activo** a la cadena de valor de los procesos económicos,
- Al Conocimiento como un **Proceso** en sí mismo, que se traduce en las prácticas concretas del "*saber hacer*", que constantemente queremos mejorar.
- Al Conocimiento explícito que finalmente se captura como **Capital Intelectual**, en sus manifestaciones humana, estructural y relacional, para directa e intencionadamente capturarlo, custodiarlo, acumularlo e invertirlo en la Creación de Valor.

Como puede observarse, cada forma de administración del conocimiento esta asociada a una concepción de lo que es el conocimiento y cómo puede ser asociado a la producción de valor en la esfera económica. Ello ha determinado que, históricamente, la educación se haya centrado en la consideración del Ser Humano como un receptáculo y al conocimiento como un recurso que debe ser depositado en la cabeza de las personas (¿Recuerdan aquello de "la letra con sangre entra"?).

Hoy en día, cuando se estima que el conocimiento mundial acumulado se está duplicando cada once horas. ¿Es factible mantener el paradigma educativo?. En nuestra opinión, ha llegado el momento de darnos cuenta que el conocimiento (al menos aquel que tiene carácter explícito) cada vez menos estará en las mentes y cada vez más estará en los artefactos que hemos creado; esos artefactos nos dirán no sólo cómo usarlos productivamente sino cómo ir a las bases de conocimientos y a los sistemas de soporte electrónico al desempeño, en las cuales podremos nutrir nuestras habilidades. Es por ello que, cada vez más, la habilidad clave es la habilidad de conectarse con el conocimiento donde se encuentre, para obtenerlo, aplicarlo y relacionarlo productivamente con la generación de nuevo conocimiento. Hoy en día, todo niño con acceso a Internet sabe que la clave para hacer rápida y efectivamente sus tareas escolares o está en la red o está en una enciclopedia digital. Cuando ello ocurre, cuando nos damos cuenta que más importante que poseer el conocimiento es tener constantemente la posibilidad de acceder a él, nos hacemos libres y podemos enfocar nuestro desarrollo humano a una *formación* en dimensiones que trascienden la simple *instrucción* en el conocimiento vinculado a tecnologías de rápida obsolescencia. En ese momento, las materias éticas, poéticas y

creativas podrán darle sentido y contenido a las materias prácticas sin negarlas y entonces podremos ser más competentes que los robots.

Es por ello que, cada vez más, la responsabilidad de todo Líder de empresas está asociada a la acción de liberar a sus colaboradores y, en ese contexto, no debería sorprendernos que los líderes responsables dediquen esfuerzos crecientes a transformar sus organizaciones y sistemas para no seguir tratando a las personas como simples receptáculos del conocimiento sino, por el contrario, crear condiciones para liberar todo su potencial creador. Para que eso sea posible y económicamente productivo, el Liderazgo Empresarial, y la Gerencia en particular, confrontan el reto cotidiano de proveer esas condiciones asegurando la Creación de Valor.

Para Crear Valor es necesario atender al reto de obtener un retorno creciente de los activos. ¿Pero qué sucede cuando se tienen muchos activos y bajos retornos?, En términos financieros diríamos que nos encontramos frente a una situación en la que se está **destruyendo valor**, pues esos activos en otro campo de inversión podrían tener una mejor oportunidad de generación de retorno. ¿Cuál debiera ser la respuesta empresarial ante esta situación?, tal vez encontrar formas de incrementar el rendimiento; sin embargo, la reacción más inmediata es **Liberar Valor**, ¿cómo?: reduciendo la dotación de activos invertidos en ese negocio de bajo retorno, para canalizarlos a los otros campos de oportunidad con mejor promesa de retorno. Para hacer esto, los Bancos, por ejemplo, venden edificios u otros bienes físicos recuperados de las fallidas operaciones de crédito, para fortalecer su liquidez e incrementar su flexibilidad en la asignación de recursos. El siguiente paso, cuando las condiciones del mercado lo permiten y aumentan las oportunidades para incrementar el retorno sobre los activos, es llegar a una situación en la cual la posibilidad de **crear valor encuentra límites** y, por tanto, comienza a hacerse necesario incrementar la dotación de activos productivos. Cuando eso ocurre, el empresario o el gerente puede dedicar su esfuerzo a hacer crecer tanto el retorno como la dotación de activos de su empresa y, al hacerlo, podemos decir que está **Creando Valor**.

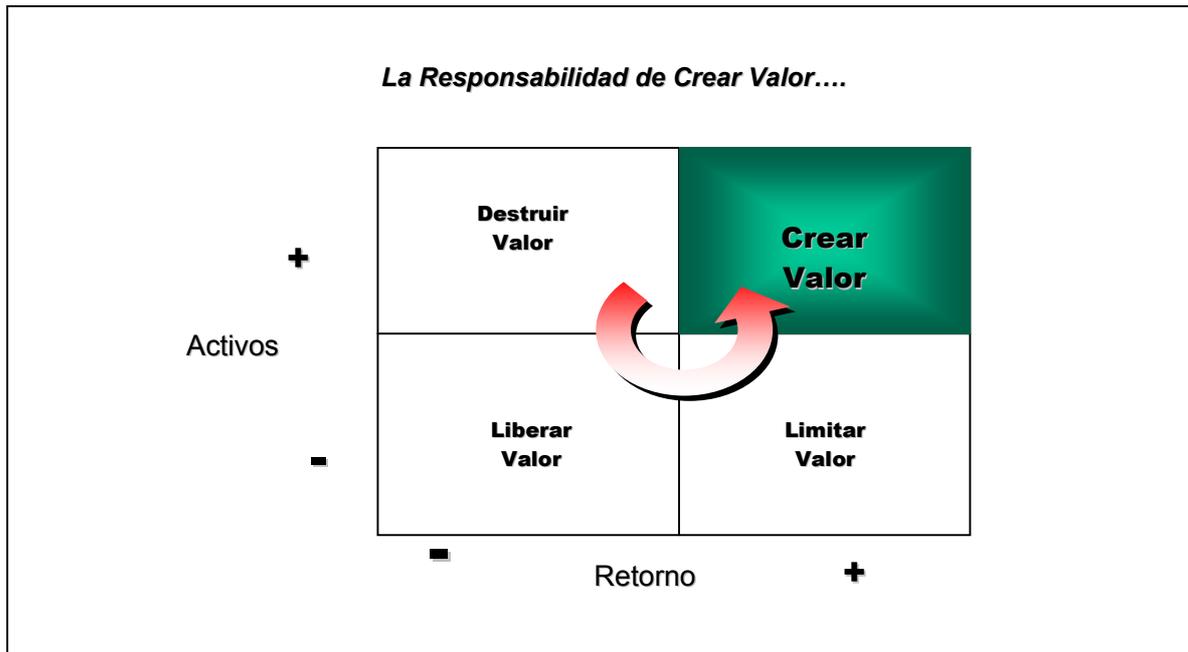
Pero salgamos de la metáfora financiera y pensemos que los activos a los que nos referimos son personas (aunque sabemos que es su talento y no las personas las que constituyen el activo) y encontraremos una explicación a la actuación de las empresas

que se encuentran en una situación de destrucción de valor. Lo primero que suelen hacer es reducir su dotación de personal para poder pasar de la condición de destruir valor a la de liberar valor. Tan sólo en nuestro ámbito local 1,600 profesionales fueron retirados en menos de un año de una petrolera muy conocida, 2,800 personas salieron en menos de tres meses de nuestra principal empresa privada del sector eléctrico, 140 de ellos eran gerentes. Esas medidas ciertamente liberan valor mas no lo crean y ese es el verdadero problema y pues estas acciones, sustentadas en visiones o necesidades de corto plazo, pronto conducen a un punto de no retorno dado que, bajo esa lógica, en el límite la mejor empresa sería aquella que no tiene personal; y, hasta donde la tecnología nos ha permitido avanzar, podemos comprobar cotidianamente que las máquinas no innovan, las máquinas repiten. Son las personas las únicas que pueden otorgarle a las empresas la innovación en la que reside la posibilidad de perdurar en el tiempo.

Es así como hemos llegado al punto en que algunas empresas están considerando la posibilidad de incorporar a sus iniciativas estratégicas, la opción de utilizar una parte de los recursos generados por su productividad, para invertirlos en actividades de Gerencia del Conocimiento, en la búsqueda de obtener a partir de sus activos humanos un retorno mayor que aquel que podrían obtener bajo cualquier otra oportunidad de inversión.

Esta decisión, que se hace cada vez más frecuente en las grandes empresas del planeta, conlleva la enorme responsabilidad y la voluntad explícita de la gerencia de dar respaldo a las actividades centradas en lo intangible, en las que se supone puede residir buena parte del futuro de la empresa.

Es una decisión riesgosa por su impacto financiero, pues al emprenderla, se abren frente a las actividades de Gerencia del Conocimiento las ya mencionadas opciones siguientes:



Destructir Valor: Cuando los Activos Económicos (incluyendo los intelectuales) que se incorporan a la Gerencia del Conocimiento, terminan traduciéndose en un menor Retorno comparativo de la Inversión.

Liberar Valor: Cuando ante la evidencia del bajo retorno de inversión deben rescatar los Activos Económicos, para aplicarlos en actividades distintas a la Gerencia del Conocimiento..

Limitar Valor: Cuando constatando la capacidad generadora de Retorno se le niegan recursos a una actividad que manifiestamente demuestra poseer el potencial para asegurarle a la empresa un significativo Retorno de Inversión.

Crear Valor: Cuando se asegura que la expansión de los activos involucrados en las actividades de Gerencia del Conocimiento se traduzcan en un constante, real y mensurable crecimiento del Retorno de esa Inversión.

En pocas palabras, el asegurar el éxito de la gerencia del conocimiento termina teniendo connotaciones de gerencia de activos (Asset Management), en su mayor parte intangibles. Y es por ello, que la Gerencia del Conocimiento sólo tendrá justificación económica, y por tanto posibilidad de perdurar e institucionalizarse, si aporta un valor mensurable superior a otras iniciativas productivas.... Por supuesto, siempre quedan los argumentos de otro orden para justificar la Creación de Pobreza.

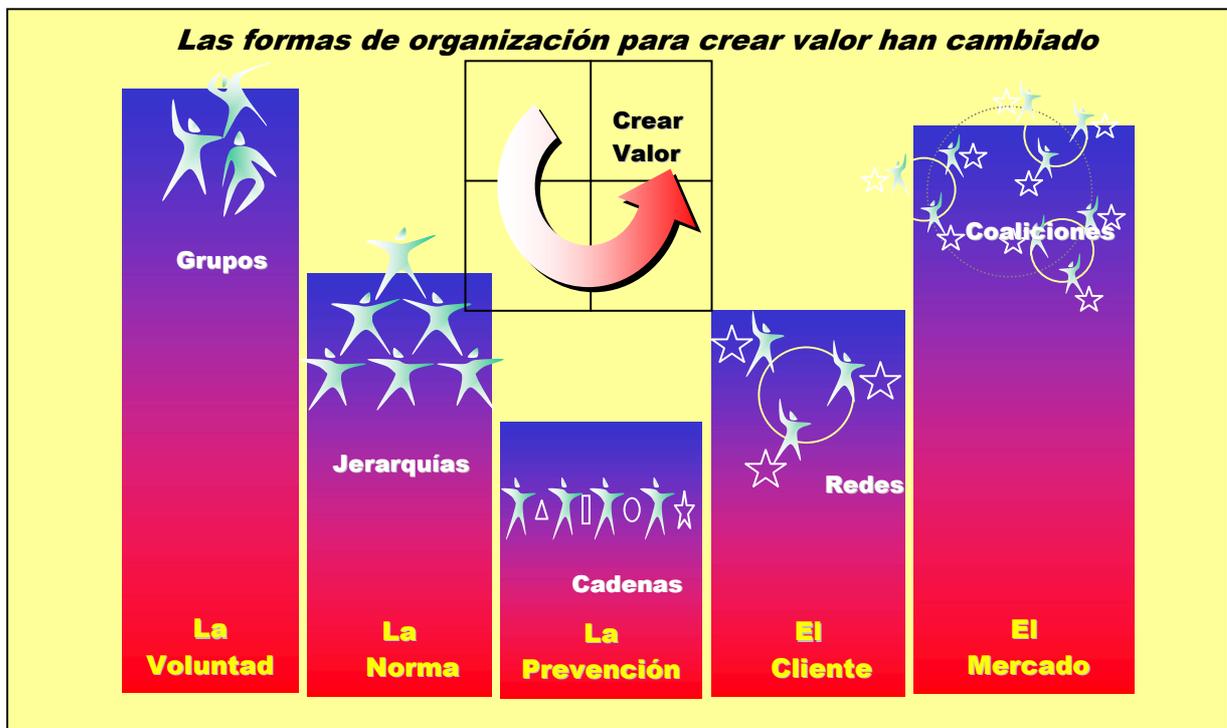
2. En la Nueva Economía la Creación de Valor sólo puede lograrse incorporando cambios innovadores al Modelo de Negocios.

Para crear valor hay que organizarse. Al cambiar lo que se valora y al cambiar la naturaleza del Conocimiento y las Habilidades para obtenerlo, cambia la Organización, ese sistema artificial que los seres humanos hemos creado para mediar entre las Personas con Necesidades y el Ambiente con Recursos.

Pues ciertamente, conforme la complejidad del entorno y los mercados aumenta, se amplian las diferencias en el potencial de Creación de Valor, entre las diferentes formas de organización que el devenir histórico nos ha legado:

- Los **Grupos** anárquicos centrados en el **caudillo**, donde la *voluntad* del jefe y la *cantidad* de trabajo impuesto se consideran la clave de la creación de valor.
- Las **Jerarquías** de control centradas en la **norma**, donde se supone que la *disciplina* para el aseguramiento del cumplimiento conlleva la creación de valor.
- Las **Cadenas de Producción** centradas en el **proceso de transformación**. Donde suponemos que la *prevención* y la capacidad de *anticipar* la entrega de un producto o servicio en las condiciones requeridas por el otro eslabón de la cadena, son la clave de la Creación de Valor.

- Las **Redes de Negocios**, centradas en la **Creación de Valor**, donde el control escapa de nuestras manos y la seducción del Cliente pareciera convertirse en la clave de la creación de valor.
- Y finalmente las **Coaliciones** entre Redes de Negocios, focalizadas en el **dominio de mercados** que aparecen, hoy en día, como la última manifestación organizacional para la creación de valor en los mercados globalizados.



Uno podría suponer, entonces, que todos hemos hecho este viaje de la Voluntad a la Norma, de la Norma a la Prevención, de la Prevención al Cliente y del Cliente al Mercado; más no ha sido así para todos. Hoy en día la sociedad humana se encuentra desplegada entre todos esos estadios y mientras algunos “retroceden al futuro” otros “avanzan al pasado”.

Lo que sí sabemos es que el mundo está cambiando aceleradamente ("cambio evolucionario a velocidad revolucionaria", diría Jac Fitz Enz) y según Peter Drucker hemos hecho un viaje de las **economías complementarias**, a las **economías de competidores** y a las **economías de adversarios**. En las primeras, si Usted producía tabaco y en alguna parte del mundo producían las sábanas de lino que Usted requería, pues no había problema, Usted vivía en una economía complementaria y en esa economía la clave residía en poseer alguna **Ventaja Comparativa** es decir, si usted poseía un lugar en el que se daba buen cacao a bajo costo, Usted tenía una ventaja comparativa. Sin embargo, en algún momento el mundo se movió a las economías competitivas y, en ellas, organizaciones con productos y servicios similares acuden a los mismos mercados para tratar de obtener una porción de los recursos en ellos disponibles. Así, hemos podido observar como donde antes sólo se vendían vinos franceses ahora se venden vinos, españoles, alemanes, búlgaros, griegos, chilenos, argentinos, californianos y aún vinos venezolanos de El Tocuyo. En esta situación la clave reside en poseer alguna **Ventaja Competitiva**, es decir, una diferencia inimitable que el cliente prefiera y que se pueda sostener en el tiempo. Sin embargo, el cambio no se detuvo al consumarse el paso de las *Ventajas Comparativas Estáticas* a las *Ventajas Competitivas Dinámicas*; según Drucker, hace ya unos tres lustros que el mundo ha entrado en otra economía y pocas personas se han dado cuenta. Hemos entrado en una Economía de Adversarios expresada en fusiones y adquisiciones en los que la clave no es competir sino apoderarse del mercado. En esta nueva economía ya no basta con tener una Ventaja Comparativa, ni siquiera con tener una Ventaja Competitiva, Hoy en día, para insertarse en las cadenas productivas de la nueva economía, el reto reside en adquirir la **capacidad de administrar y administrarse en la Complejidad**, desarrollando competencias medulares para la conquista de mercados, con base en el desarrollo de coaliciones entre quienes poseen la capacidad de desarrollar y mantener sinérgicamente las Ventajas Comparativas y Competitivas. En una situación así, fuera de la coalición sólo quedaría una situación de exclusión de los mercados y ello explica las crecientes polaridades en el mundo globalizado, entre quienes participan de sus beneficios y quienes se sienten excluidos de ellos.

¿ En qué economía esta actuando su empresa?

¿Con qué forma de Organización esta actuando su empresa en esa economía?

Reconocer las diferencias y ubicarse en ellas es clave para marchar al futuro, sobre todo cuando queremos sustentar esa marcha en la gerencia del conocimiento, porque, hay diferencias entre:

- El conocimiento que se evoca en los rituales de la magia,
 - El conocimiento que se despliega en las instituciones,
 - El conocimiento que se congela en las prácticas,
 - El conocimiento que se fortalece con los individuos interconectados,
 - El conocimiento que reposa en los ordenadores y las redes, siempre a la espera de los equipos humanos interconectados que intencionadamente despertarán su potencial.
- y
- El conocimiento que se aplica a la conquista de los mercados en un mundo globalizado.

Pero precisemos un poco más para facilitar la ubicación.

2.1 La Organización Funcional

Cuando la Tecnología es el Grito , la Jerarquía es inevitable.

¿Recuerdan Ustedes el Concepto de la *Brecha de Control?*, ¿Recuerdan cuando en las políticas corporativas, se indicaba que una persona sólo puede supervisar a otras 6?, ¿Recuerdan los conflictos por el tamaño de la oficina, el puesto de estacionamiento y la ventana que miraba al paisaje?. En ese contexto, la clave está en asegurar el **Cumplimiento** de la Norma. Apliquen esos conceptos a organizaciones con más de 500 personas y tendrán estructuras de al menos 5 niveles. Y para vivir en ellas, habrá que ser, un **empleado** (es decir, una persona que va a ser usada), que ocupa un **cargo**, que forma parte de una **función** y del cual sólo se espera que reconozca los límites y opere dentro de ellos.

En la Organización funcional el tiempo y el espacio se vuelven físicos (**el jefe le dice qué, dónde y cuándo**) y el desempeño a medir será el del comportamiento de los individuos

en el marco de las restricciones horarias y espaciales; y los métodos para ello estarán centrados en evaluar el comportamiento en referencia a las prescripciones de las normas impuestas o convenidas a partir de alguna tecnoestructura.

En esta organización, el Conocimiento y las Habilidades esperadas serán aquellas que preserven la jerarquía asegurando el cumplimiento de las normas prefijadas, dentro de los límites estrechos de una especialización, un tiempo y un espacio. Ese conocimiento estará contenido y referido a una posición en la estructura jerárquica y, más temprano que tarde, Usted descubrirá que en las jerarquías, en el marco de un horario prefijado, Usted es un **Recurso** de la organización y que en ellas el futuro está reservado para unos pocos.

2.2 La organización enfocada al Proceso.

Cuando la Tecnología es el Signo, la Burocracia es inevitable, y las habilidades asociadas al registro histórico y la contabilidad numérica se vuelven recomendables.

¿Recuerdan Ustedes "el procedimiento" y el registro de la "mejor práctica operativa"?, ¿Recuerdan la auditoría de calidad que se efectúa contra los requisitos registrados en el Manual de Calidad?. Ciertamente, bajo este modelo la clave es la **Productividad**, concepto que, por sí solo, pronto evidenció sus límites. Apliquen ese concepto a la industria del disco y podrán encontrarse fabricando discos de acetato, cero defectos, just in time, y al menor costo factible, para un mercado que no quiere discos de acetato y ya está a punto de abandonar los discos laser para dedicarse al DVD. Para vivir en esta forma de organización Usted debe estar dispuesto a constituirse en un "**Dueño de Procesos**" (Una propiedad que usted difícilmente puede transferir) , que desempeña un "**rol**" y dedica su vida al mejoramiento continuo de alguna "**práctica**", con la justa expectativa de que esa mejora sea reconocida y remunerada.

En la Organización enfocada al Proceso, el tiempo y el espacio se flexibilizan para definirse contractualmente con el cliente (**Usted conviene con el Cliente qué, dónde y cuándo**); en ellas el desempeño a medir será justamente el del proceso, y los métodos para ello estarán centrados en evaluar y anticipar desviaciones para, preventivamente,

retomar el equilibrio que asegura la constante entrega de productos y servicios ajustados a los requisitos convenidos entre clientes y proveedores.

En esta organización, el Conocimiento y las Habilidades, esperadas serán aquellas que preserven la práctica y aseguren el mejoramiento continuo de la cadena de producción que va de proveedores a clientes. Ese conocimiento estará contenido y constreñido a alguno de los eslabones del proceso productivo; y, más temprano que tarde, Usted descubrirá que, en las cadenas de producción, Usted, o mejor dicho, su talento, es un **Activo** incorporado al Proceso y bajo esas circunstancias el control de Costos se vuelve el imperativo detrás del mejoramiento continuo.

2.3 La Organización centrada en el Negocio.

Cuando la Tecnología es el Símbolo...el Posicionamiento en el Mercado, es el imperativo y las habilidades de la persuasión, la seducción, la diferenciación competitiva y el análisis del comportamiento del consumidor adquieren singular relevancia.

¿Recuerdan Ustedes "La Marca", el "Core Business" y "las Competencias"? ¿Recuerdan la organización que aprende? Ciertamente, ahora el mantra es la **Competitividad**. Y para ello, toda empresa debe identificar cual es la "diferencia inimitable que el cliente prefiere" y prepararse para constatar, cotidianamente, que la satisfacción del cliente no asegura su lealtad. Para vivir en esta forma de organización, Usted debe estar dispuesto a constituirse en un "**Socio de Negocios**" (mejor aún si efectivamente tiene participación accionaria), que ejecuta una "**Estrategia**" y dedica su vida a la "**Creación de Valor**" y pronto podrá constatar que la viabilidad de su forma de vida económica está atada al éxito del negocio.

En la Organización centrada en el Negocio, el tiempo y el espacio son los del cliente (**El Cliente le dice qué, dónde y cuándo, al margen de lo que Usted considere conveniente**); en ellas el desempeño a medir será justamente el del Valor creado en el Mercado y los métodos para ello estarán centrados en conocer y anticipar la conducta del Cliente, innovar constantemente los productos y servicios, asegurar la formación y

ampliación del capital y sobre todo conectar la formación del Capital Intelectual con la acumulación del Capital Financiero.

En esta organización, el Conocimiento y las Habilidades, esperadas serán aquellas que converjan en la Creación de Valor económico. Ese conocimiento deberá ser generado, capturado, custodiado, aplicado en toda la Cadena de Valor, incorporándolo a los productos y servicios y, de ser factible comercializándolo en sí mismo como un producto. Y, más temprano que tarde, Usted descubrirá que en las cadenas de Valor su talento es un **Capital**, con oportunidades para el autodesarrollo, de cuya inversión es posible obtener un alto retorno.

2.4 La Coalición.

Cuando la tecnología se centra en la relación y la conectividad la coalición es inevitable.

Y con ello arribamos al mundo de la alta complejidad; donde las organizaciones, para responder a la variedad del entorno, se vuelven caóricas (Dee Hock) y sólo pueden sostenerse con base en una cultura de valores compartidos. En ellas habrá caos y orden, a la vez, y en ellas La Organización será el recurso de la Gente¹. En ellas, más que nunca, la organización se vuelve el vehículo para que individuos fortalecidos por las tecnologías personalizadas puedan viajar al futuro.

Las máquinas pueden interconectarse con base en los protocolos que los humanos les programan, pero sólo las personas pueden construir coaliciones, es decir alianzas que se sustenten no sólo en los argumentos racionales, sino también en los vínculos emocionales y de identidad que les permiten perdurar. En ellas la clave reside en el Capital Social, en la confianza que se funda en la reciprocidad y la lucha cotidiana contra el parasitismo de unos sobre otros. En un mundo así, Usted es un **Aliado**, Usted posee una **estrategia** y la comparte y para ello debe estar dispuesto a asumir, responsablemente, el costo asociado a cada beneficio.

¹ Dee Hock, CEO Emeritus de VISA y presidente de la Fundación Caóridica

El ser humano continúa su búsqueda de la creación de Valor, sólo que ahora debe hacerlo en una situación de complejidad global; es decir en una situación en la cual se han hecho presentes los procesos globalizadores, pero aún no terminan de surgir las estructuras e instituciones requeridas para normar esos procesos en beneficio de la convivencia humana.

Así pues, pareciera ser que hoy en día, a toda hora, es hora de repensar las organizaciones. Y hoy, cuando en materia de organización parecieramos haber tomado control del conocimiento como fuente creadora de riqueza y pareciera que ha llegado el momento en que es posible confiar su custodia a medios externos a las personas (máquinas, sistema, redes); también pareciera que ha llegado la oportunidad de hacer de los individuos algo más que receptáculos para el talento, para brindarles oportunidades que trasciendan lo puramente técnico o administrativo.

Sin embargo, no es tan sencillo.... miren a su alrededor, observen toda la artificialidad que sostiene nuestro contexto y hace hoy posible la convivencia y el que estemos aquí compartiendo pareceres; y estarán observando la creciente complejidad de los medios que hoy simplifican nuestras vidas... y detrás de esa complejidad está la aún mayor complejidad de las organizaciones que adquieren, estructuran, y despliegan esos medios.

Observen sus organizaciones y verán que aún tienen un pie en la función, el otro en el proceso, quizás un brazo en las coaliciones y la cabeza en la creación de valor. Y, en esas condiciones, no nos sorprenda encontrar soluciones de la nueva economía como la Gerencia del Conocimiento, alojadas en estructuras de la vieja economía. ¿Es ese el caso de su organización?

3. Toda innovación del Modelo de Negocios conlleva procesos de Transformación Organizacional.

Al llegar aquí esperamos haber sustentado suficientemente que el potencial Creador de Valor de la Gerencia del Conocimiento, requiere de una Transformación Organizacional enfocada en un desarrollo estructural para:

- a) El Fortalecimiento sistemático de los Activos Intelectuales,

- b) La constitución de los Activos Intelectuales en el fundamento de la Ventaja Competitiva y
- c) El aseguramiento del Retorno de la Inversión en Desarrollo Humano.

Si Usted sólo cuenta con una piscina será difícil que desarrolle buenos golfistas. Si Usted posee una estructura organizacional altamente jerárquica, le resultará muy difícil desarrollar los ambientes colaborativos en que se amplía el Capital Social y prospera la Gerencia del Conocimiento. Recuerde que las personas no son el Activo, es el talento de las personas el que tiene el potencial de transformarse en un Activo para su empresa, si las condiciones estructurales de esa empresa estimulan la emergencia y despliegue de los procesos que hacen posible el que ello ocurra.

Cuando el Capital Social es bajo, toda otra forma de capital, financiera o intelectual, se vuelve precaria.

La historia ha demostrado que el Talento solo prospera en ambientes de libertad. Ya lo decía Austin: "no existen límites a la Libertad sólo existen límites de Responsabilidad". Aún actuando con la mejor voluntad, Usted no puede asegurar el crecimiento de una matica desenterrándola periódicamente para ver si sus raíces están creciendo, lo más seguro es que si procede así, la matica pronto morirá; aliméntela, deje que crezca libre con acceso a la luz y el aire y con seguridad podrá disfrutar de sus frutos.

Análogamente, los ambientes organizacionales altamente normativos, al reducir por vías estructurales la complejidad nos crean una ilusión de control, bajo la cual aparentemente se facilita el manejo de los recursos; sin embargo, cuando por vía de los sistemas administrativos y las estructuras de posiciones, creemos tener el control del desempeño organizacional; también, en paralelo, estamos limitando su capacidad de respuesta ante la variedad del entorno y, por tanto, reduciendo su capacidad de perdurar en el tiempo para que continuen brindándonos beneficios en los entornos crecientemente complejos que caracterizan nuestros tiempos. Ya lo decía Ashby: "Sólo la Variedad absorbe la Variedad".

El fortalecimiento sistemático de los Activos Intelectuales, incrementa la posibilidad de responder desde la complejidad humana (¿qué es más complejo que un Ser Humano?) a la creciente complejidad de los mercados. Para ello es necesario asegurar un balance productivo de ese fortalecimiento con el debilitamiento sistemático de los límites normativos; recordando siempre que en ausencia de estos últimos, a la larga termina debilitándose la convivencia humana. Recuerde que los seres humanos solemos dedicar nuestras vidas a permitir y promover las diferencias en nombre de La Libertad y a tratar de eliminarlas en nombre de La Justicia; a cada uno de nosotros nos toca la responsabilidad ética de encontrar, o crear en nuestro contexto, el equilibrio pertinente.

Por otro lado, no basta con tener activos intelectuales fortalecidos, además es necesario que ello se traduzca en competencias medulares para la innovación sistemática; aquella que se requiere para hacer posible el desarrollo y el mantenimiento de las diferencias inimitables que dan sustento a la competitividad en el mercado. Solo esas competencias aseguran el acceso a los recursos requeridos para asegurar la continuidad de la existencia organizacional ahí donde cotidianamente fracasa la mayoría.

Aprender a Aprender, se ha vuelto la clave del autodesarrollo personal y, crear ambientes organizacionales para el aprendizaje colaborativo, se ha constituido en el reto más acuciante de las empresas que desean sustentar su progreso en la Gerencia del Conocimiento.

El desarrollo de ambientes colaborativos suele ser intensivo en el consumo de recursos organizacionales y, por ende, el sostenimiento de los mismos sólo es posible cuando se asegura un retorno de esa inversión. La medición de ese retorno suele ser elusiva y compleja, pero se facilita si tenemos en cuenta que, en última instancia, debe traducirse en cambios mensurables en la formación del Capital², Financiero, Humano, Estructural, Relacional y Social, como expresión última de haber creado un contexto organizacional en el cual la Gerencia del Conocimiento se traduce en creación de valor.

Si la transformación organizacional responde a los requerimientos de la creación continua de valor y la gerencia del conocimiento es un vehículo para fortalecer la creación de valor

² Ver Eleodoro Ventocilla, Gerencia del Conocimiento y Formación de Capital, ponencia presentada en el Foro de Gerencia del Conocimiento de PDVSA, en Octubre de 1999.

ese potencial se adquiere cuando el marco estructural lo permite. Queda abierta entonces la pregunta : ¿es posible modificar un cuadro estructural restrictivo a partir de los procesos de la Gerencia del Conocimiento?. La respuesta será afirmativa en la medida en que los factores de poder de la organización reconozcan que, tanto la Gerencia del Conocimiento como la Estructura Organizacional son medios que se subordinan a intereses estratégicos que los trascienden. En tal sentido, ambos son estrategias que se sostienen sólo en la medida en que constituyen una respuesta sostenida, productiva y competitiva ante los requerimientos de un entorno crecientemente complejo.

Hacer que la Gerencia del Conocimiento trascienda la condición de proyecto para institucionalizarse o, en definitiva, hacerla parte de la Estructura o de la Cultura (La estructura que se internaliza) debe formar parte de la intención estratégica de quienes promueven estas iniciativas, si desean que ellas finalmente lleven a la constitución de Modelos de Negocios estructuralmente habilitados para la creación continua de Valor en un mundo que cada vez más será inevitablemente complejo par todos los que lo habitamos.

Eleodoro Ventocilla Cuadros

Dkv Asociados, C.A.

Caracas, 17 de Octubre del 2000