

## Cómo gestionar el conocimiento

*Resumen de la entrevista realizada por la revista Ejecutivos en junio de 2008 (núm. 193) a diversos componentes de la comisión sobre la Gestión del Conocimiento Empresarial de CEDE.*

Por P. Martín y L. Benítez  
Fotos: Jonathan Alonso

La revista **Ejecutivos** ha conversó con cuatro representantes de la Comisión sobre la Gestión del Conocimiento Empresarial de la Confederación Española de Directivos Ejecutivos (CEDE). **Paloma Portela**, presidenta de la Comisión y ejecutiva de la CNMV, **Ángel Sansegundo** y **Mariano Rojas Agüero**, presidente y vicepresidente de la Asociación de Antiguos Alumnos de la escuela de negocios EOI, respectivamente, y **Ramón Ruiz Ocaña**, director general de la Asociación de Directores de Servicios (AFSM).



Mariano Rojas Agüero, vicepresidente de la Asociación de Antiguos Alumnos de la escuela de negocios EOI; Ramón Ruiz Ocaña, director general de la Asociación de Directores de Servicios (AFSM); Paloma Portela, presidenta de la Comisión para la Gestión Empresarial del Conocimiento de CEDE y ejecutiva de la CNMV, y Ángel Sansegundo, presidente de la Asociación de Antiguos Alumnos de la escuela de negocios EOI.

### ¿Cuándo se crea la Comisión?

**Paloma Portela (PP):** Se creó hace aproximadamente año y medio, como iniciativa de la Junta Directiva de CEDE, que consideró que faltaba este área de análisis dentro de los grupos de trabajo que conforman la organización. Somos un grupo muy plural, nuestros miembros pertenecen a áreas de las nuevas tecnologías, académica, biotecnología y

empresas, por lo que nuestras reflexiones están enriquecidas desde numerosos puntos de vista.

### ¿Cuál es la finalidad de la comisión?

**Ángel Sansegundo (AS):** Por un lado, divulgar la importancia de este concepto de “Gestión del conocimiento” y, por otro lado, transmitir los componentes del mismo

para que sean prácticos. El directivo necesita actualizar su conocimiento entendiendo el concepto de la forma más amplia posible, entendiéndolo como una palanca de generación de valor en la compañía.

### **¿Cuál es esa importancia de la gestión del conocimiento, en la creación de valor?**

Un estudio de PricewaterhouseCoopers demostraba que la diferencia del valor de cotización de grandes corporaciones y el valor neto de los activos de las mismas sólo podía ser explicada a través de la valoración de una serie de elementos intangibles. Ese estudio recogió que el 82% de esa diferencia entre el valor de cotización y el valor neto de esos activos tenía que explicarse de alguna manera, y esto era posible sólo a través de una serie de intangibles, que paradójicamente se convertía en algo tangible, como en un aumento del apalancamiento del valor de esas grandes corporaciones.

### **Hay quien afirma que los intangibles no pueden medirse...**

**Mariano Rojas Agüero (MR):** Los intangibles realmente se dividen en activos y recursos. La diferencia es que los activos se pueden llegar a capitalizar y se colocan en el balance, por lo tanto sí son medibles y gestionables. Los recursos, son mucho más difíciles de medir en forma objetiva, pero en el interior de cada compañía pueden existir parámetros internos que permitan

valorarlos, y lo que le sirve a la compañía "A" para valorar, no le puede servir a la compañía "B". Por ejemplo, los recursos humanos no son un activo, los tienes hoy y mañana no los tienes. Ahora marcas, patentes, bases de datos, etc., son activos que se pueden capitalizar y hay sistemas de medidas para hacerlo, otro tema es que en toda medición hay una carga de subjetividad y en el caso de los intangibles es todavía mucho mayor.

### **¿Cómo gestionar los intangibles?**

**PP:** El problema no es sólo de la medición para luego trasladarlo a los estados financieros, es también la gestión de la compañía. El recurso humano no es un activo, pero es un recurso que si no lo manejas adecuadamente y consigues que su experiencia, técnicas y procedimientos se colectivicen y de alguna manera se trasladen al conjunto de la cultura de la compañía, ese recurso humano se puede ir mañana, y con ello se pierde ese intangible que puede tener un valor muy importante. El problema que tiene la empresa española en la gestión de sus intangibles, es que los directivos españoles en general, aunque hay honrosas excepciones, siguen manteniendo estructuras verticales; toman las decisiones desde arriba para que los de abajo las ejecuten, la horizontalidad no existe, no se crea una cultura de equipo, no se promueve el compromiso, hasta carecen de estrategias en la retención del talento.

Por ejemplo, las jubilaciones salvajes que se han hecho, ha sido una auténtica pérdida de talento en las empresas.

### **¿Cómo se gestiona el talento en España?**

**Ramón Ruiz (RR):** Si tuviera que emitir un juicio, diría que no se está gestionando bien. El único recurso que se está utilizando es la motivación económica; hay planes de motivación e incentivos, montones de planes. Pero por desgracia en todo el mundo se tiene una visión de la empresa y del recurso humano muy a corto plazo, sin mirar las repercusiones a largo plazo.

**PP:** Las empresas que son competitivas en España lo son porque de alguna forma están gestionando bien el talento y la innovación, aunque generalmente no saben que a eso se llama gestión de conocimiento y activos intangibles. Estas empresas son un caso emblemático, porque están trabajando sobre todo en desarrollo de la creatividad.

### **¿Cómo entra aquí la cultura de la empresa?**

**PP:** Hay un lema típico de los gurús de la gestión del conocimiento, que dicen que donde de verdad se transmite el conocimiento y la cultura de la empresa es al lado de máquina del café.

La cultura empresarial está muy anquilosada, los esfuerzos corporativos que se han hecho en este país por aplicar

recomendaciones de buen gobierno, son muy pocos y algunos en poca profundidad. Aunque formalmente todos dicen que cumplen.

### **Crear una comisión de esta naturaleza en CEDE habla mucho del impacto de esas necesidades en las empresas. ¿Calibraron la magnitud de esta tarea y sus repercusiones?**

**AS:** Como comisión, queremos apoyar a los directivos con objeto de que reciban nuestras aportaciones y puedan reflexionar sobre temas que no son cotidianos, como es la gestión de activos intangibles, con una orientación a resultados, pero sobre todo con orientación al crecimiento de la empresa. Creo que estimular el crecimiento y el evitar los riesgos, está implícito en las aportaciones de la gestión del conocimiento.

**PP:** Por eso hemos desarrollado algunas iniciativas en estos dos años de trabajo: Una de ellas es incluir en el portal web de CEDE un área nueva llamada "Cuadernos", que estamos tratando que muy sean ligeros de leer y muy centrados en temas relacionados con la gestión del conocimiento. Ahora, estamos preparando un taller para octubre, con dos orientaciones, una para grandes empresas y otra para pymes, y en esto vamos a ser muy innovadores.

### **¿Cómo se unen la Responsabilidad Corporativa, gestión del conocimiento, cultura empresarial?**

**RR:** La alta dirección está pisando fuerte en este sector, las iniciativas de RSC son bastante importantes en el ámbito de las grandes empresas y han tenido buena acogida, pero es una idea que viene desde arriba, desde la alta dirección y generalmente cuando esto es así hay determinadas áreas o departamentos, o algunos directivos que apoyados en la estructura piramidal de las empresas son capaces de taponar este tipo de iniciativas. Y esto porque las iniciativas de RC tienen un coste y hay empresas que si no ven el retorno del capital a corto plazo las paralizan. Si la RC no ha sido alineada en el contexto de la cultura de la empresa –a nivel de la conversación en la “máquina de café”– y los trabajadores la asumen como una moda más, que se le ha ocurrido a alguien desde la dirección,

difícilmente logrará los efectos deseados, sobre todo cuando al final se enfrenta a esa cuenta de resultados.

**¿Son aspectos transversales la RC y la gestión del conocimiento?**

**MR:** Al ligar esos conceptos transversales se llega a la gestión del conocimiento, si ese conocimiento no te da ventajas competitivas que te permitan retener a los clientes, y no se va a reflejar positivamente en la cuenta de explotación, evidentemente que esto actuará en contra de la propia organización. A veces resulta que los verdaderos talentos se van de las compañías, porque no reciben, ni perciben las posibilidades reales de desarrollo para sus “extraordinarias” cualidades profesionales y personales.