

■ **Mónica Daluz**

Necesité confirmar un dato para un artículo. Una cifra de nada. Seguramente hubiera quedado camuflada entre las palabras pero yo quería la cifra exacta. Se trataba de un dato demasiado rebuscado pero lo precisaba para apoyar mi extravagante teoría a tan solo 24 horas de entrada en rotativa. Utilizo la Red para casi todo y, sin embargo, el dichoso dato no circulaba *on line*. El teléfono tampoco fue muy útil: mi fuente es un personaje televisivo, y siempre estaba "en plató". Desistí de tratar de aprovechar la ocasión para charlar en persona con el susodicho, así que tiré por la vía directa. Le puse un e-mail.

Nuestras "bandejas de entrada" se ven asaltadas por ofertas de cursos para gestionar mejor nuestro tiempo; los directivos acuden a congresos donde el conferenciante-filósofo de turno les desafía a gestionar los activos intangibles de su empresa y les insta a medir cosas incorpóreas, aunque casi nunca les dice cómo hacerlo... Pero ¿cómo va a medirse algo que de por sí es impreciso, indefinible, vaya, tan abstracto? Rápidamente han proliferado empresas a las que puede contratarse la gestión de conocimiento y la generación de capital intelectual. A tal investida viene a sumarse el inacabable elenco de productos de *software* con soluciones a tal efecto, y que se nos revelan a guisa de pequeños "googles"; si el original está buscando la forma de organizar toda la información del mundo, estos paquetes de soluciones prometen concentrar todo el *know how* de nuestra compañía, para garantizar el **aprendizaje colectivo**.

**M**e ha pasado otras veces; por el atajo del correo electrónico me cuelo en los despachos de personajes de todo rango. Me salto a la torera a las secretarías-filtro que durante años han manipulado calladamente a altos cargos públicos y privados, decidiendo con qué información acompañar cada día el café matutino.

## Todo late ¿Más materia viva?

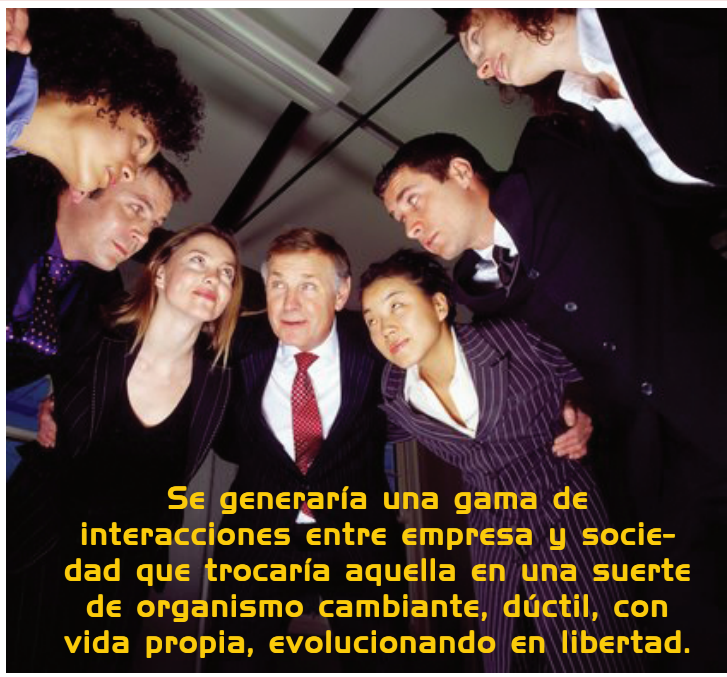
Pero esto es sólo una anécdota. La verdad es que en la mayoría de los casos la constricción informacional se produce de arriba a abajo. Los llaman «prisioneros analógicos» y las voces más revolucionarias aseguran que ha llegado la hora de su liberación.

Extraño título el que encabeza este artículo ¿verdad? No, no les voy a hablar de biotecnología, aunque podría; hoy las tecnologías son interdisciplinarias y el mismo principio que nos hace contemplar, aunque sea distraídamente, un telefilme de lo más trivial, es el que utiliza la microcirugía en las minúsculas cámaras que introducirá en nuestros... estómagos. Les hablaré de **empresas vivas**, de marcas vivas, de naturaleza moderadamente viva, en fin, de una sociedad que ya no distingue partes y se funde en un gran corazón que palpita. ¡Ah!, y en la que todo es susceptible de ser gestionado...

Pero resulta que el proceso de aprendizaje sólo puede producirse en las personas y todo programa para la gestión del conocimiento de una empresa debe contar con la voluntad del empleado.

Y ¿por qué un empleado va a querer traspasar sus conocimientos a la empresa? Sólo hay una razón: la **motivación**.

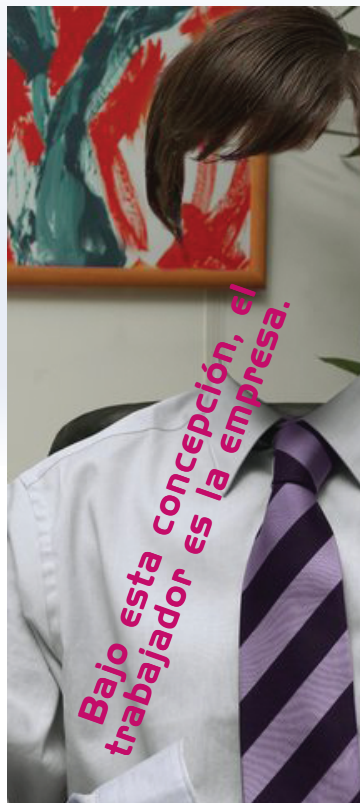
Para empezar, ¿sabe cuál es el nivel de implicación de sus empleados? La satisfacción de las necesidades básicas y de seguridad no será suficiente; saber satisfacer otras como las de pertenencia, reconocimiento o autorrealización resultará imprescindible para optimizar los procesos de aprendizaje y lograr una estructura flexible con la que asimilar el cambio y capitalizar oportunidades al objeto de conducir a la empresa hacia el crecimiento y la competitividad.



**Se generaría una gama de interacciones entre empresa y sociedad que trocaría aquella en una suerte de organismo cambiante, dúctil, con vida propia, evolucionando en libertad.**

Las empresas más avanzadas en estos avatares, las llamadas **organizaciones inteligentes**, aplican, entre otros métodos, vías innovadoras de implicación e identificación, como crear en la intranet una aplicación inspirada en el modelo *wiki*, dándole formato *blog*, como un canal más de comunicación entre los empleados. Desde luego, para ello debe definirse una política precisa de comunicación; para que la tecnología constituya una aportación real y redunde en rentabilidad, deben existir procedimientos y estructuras organizadas que posibiliten su uso y optimicen su aprovechamiento.

La idea es una intranet en la que cada trabajador plasme sus conocimientos hablando de su trabajo diario, sus vicisitudes; un espacio donde colocar información, actas, informes..., generando un *feed back* por parte de otros trabajadores, tal vez de otros departamentos o incluso delegaciones más allá de las fronteras nacionales, interesados en temas comunes; un canal de comunicación tal diluye las fronteras entre lo estrictamente profesional y los intereses culturales personales, y genera un continuo **intercambio** de información y enriquecimiento de las personas que constituyen la empresa, incrementándose, por tanto, el capital intelectual de ésta. Y aún mejor si esta conversación corporativa interconectada, la intranet, se construye desde abajo. Con estas tácticas contribuimos, además, a conciliar los intereses personales con los colectivos, lo que a su vez, eleva el nivel de motivación. La incapacidad de algunas empresas para lograr este grado de involucración constituye la razón por la que no atinan a obtener el mejor rendimiento de sus trabajadores.



El caso es que han llegado los nuevos ideólogos de las relaciones laborales, que con lo primero que amenazan es con cambiar, de entrada, el abominable nombre de los departamentos de Recursos Humanos. Ellos prefieren hablar de personas con recursos, y apartar el concepto de que el trabajador sea un recurso de la empresa, siendo ésta interpretada como la suma de sus miembros, entendiendo la organización como un único cuerpo del que cada empleado forma parte, cual órgano vital de la entidad. Bajo esta concepción, los trabajadores son, en realidad, la empresa.

Sin embargo, no todas las empresas están preparadas para la **"transparencia"** total que supone liberar todos los canales de comunicación, porque eso implica depositar en los empleados el prestigio de la compañía y la capacidad de transmisión de la identidad de la misma. Esto significa dejar que la comunicación corporativa fluya a través de cada poro de la empresa y eso sólo es posible si existe una cultura empresarial y unos procedimientos de desarrollo organizacional claros, coherentes y honestos, además de un personal debidamente formado y altamente vinculado a la empresa. En tal caso estaría en juego la imagen y el prestigio de marca cuya percepción por parte del consumidor evolucionaría en la medida en que lo hiciera la propia empresa en tanto que suma de personas, las cuales, a su vez, tendrían una acción directa sobre ella y sobre el devenir mismo de la compañía en el mercado. Esta situación generaría una gama de interacciones entre empresa y sociedad que trocaría aquella en una suerte de

organismo cambiante, dúctil, con vida propia, evolucionando en libertad.

El valor de los directivos de las compañías dejaría de radicar en la elaboración de planes que imponer y hacer seguir a rajatabla a golpe de manual. El arte de gobernar una empresa será, en el futuro, lograr instalar estructuras, procedimientos, tecnologías, y culturas y estilos empresariales que logren la implicación de todos y cada uno de los miembros que la componen, interactuando y creciendo todos a una; en fin, logrando, verdaderamente, un aprendizaje organizacional. Todo un reto. Esa es la verdadera tarea de los departamentos de Recursos Humanos, que hoy se han convertido en meros gestores admi-

nistrativos al exclusivo servicio de los intereses de sus superiores, y han acabado gestionando conflictos en lugar de personas.

La información es poder pero, en la empresa, la información está fraccionada, y el tráfico de la misma parece ser la clave de esta nueva concepción de la gestión de conocimientos, en la que aquella, la información, es un activo de cada trabajador y éste la retiene y sólo la ofrece si tiene algo que ganar. ... O si está adecuadamente motivado, que viene a ser lo mismo. De este modo garantizaremos la transmisión del conocimiento y mucho más, porque si acertamos a establecer los mecanismos de esa transmisión, el conocimiento colectivo tejerá una red que lo hará ser mucho mayor que la suma de los saberes acumulados individualmente. En este sentido, tal vez la empresa, la empresa inteligente, sea, en potencia, al estilo roussoniano, la forma más democrática de organización social.

La empresa tiene, en definitiva, la responsabilidad de proporcionar los medios y el tiempo para que los empleados codifiquen la información en un soporte preestablecido para tal menester y que éste sea el óptimo, al objeto de que el conocimiento se quede en la empresa y minimizar así la problemática de la transferencia de conocimientos y la intercambiabilidad de recursos en los puestos de responsabilidad que, ni en el mejor de los casos, se da al cien por cien.

Si bien en una empresa resulta fundamental la asignación y delimitación de funciones, la total especialización juega en contra del **aprendizaje organizacional** (en este punto la ventaja es para la pequeña empresa). La rígida estructura departamental de las grandes empresas impide al conocimiento fluir en toda su dimensión. En la labor periodística, sin ir más lejos, resulta difícil acceder, en las compañías con poca o nula flexibilidad -que no es el caso de nuestro sector-, a responsables técnicos y demás empleados con conocimientos valiosos, y todo contacto debe hacerse a través del departamento de *marketing*, que transforma el conocimiento en argumentos de venta excesivamente obvios.

En demasiadas ocasiones, a la especialización se añade el control de los canales de información por parte de la empresa, que concede acceso restringido a sus empleados a determinadas páginas web, o no les permite el uso de e-mail. El temor a perder el control deriva en el empobrecimiento intelectual de la empresa y merma su rentabilidad,

generando empleados que ven coartada su libertad para el aprendizaje y que acaban por caer en la desmotivación.

Colegas de profesión me han contado paradojas de escándalo. Sabiéndose espiados por sus superiores pierden gran parte de su tiempo eliminando todo rastro en su PC que lleve a los espías a páginas web inadecuadas en las que ellos cayeron por casualidad, como consecuencia de búsquedas infructíferas ique realizaron exclusivamente para mejorar su trabajo! Y es que la confianza constituye otro pilar fundamental de las relaciones laborales.

Otro elemento que parece estar presente en el tablero de juego en el diseño de empresas rentables, es el propósito de longevidad. Estudios recientes demuestran que las empresas que no sólo persiguen la rentabilidad inmediata, si no tienen entre sus objetivos perdurar en el tiempo, tienen en común un fuerte sentido de cohesión e identidad corporativa y ejercen el



**el tráfico de información parece ser la clave de esta nueva concepción de la gestión de conocimientos, en la que aquella, la información, es un activo de cada trabajador y éste la retiene y sólo la ofrece si tiene algo que ganar. ... O si está adecuadamente motivado.**

liderazgo mediante la autoridad moral y la sensibilidad, estableciendo un clima de confianza; saben delegar la responsabilidad; y han experimentado a lo largo de su historia, al menos una vez, un cambio en su actividad, y lo han logrado porque han sabido sacar el máximo de sus empleados, lo cual sólo se consigue, como decíamos al principio, motivándoles; esta transformación únicamente es posible a través del conocimiento. Y aunque el conocimiento solamente se adquiere a través del aprendizaje, la mayoría de las empresas recurren al "fichaje estrella" para timonear el cambio y los ejecutivos van y vienen de empresa en empresa y mientras tanto, ésta va perdiendo identidad, lo cual termina por incrementar el grado de frustración, desintegrando las motivaciones, sobre todo entre los mandos intermedios, que se sienten injustamente apartados del nuevo reto de su empresa.

Y si la motivación es la base del crecimiento colectivo, existe un asunto que encabeza la lista de elementos motivadores y que se pone por delante de toda cuestión: la **honestidad**. Ésta va a ser la clave de la empresa que viene, la empresa viva; viva porque sus miembros se alimentan de satisfacción y crecen con ella porque están en permanente evolución; esto es, una empresa que es vivida por sus empleados.

Las empresas que lideren este cambio de mentalidad obtendrán, asimismo, mayor **credibilidad**. El comportamiento ético de la empresa no sólo minimiza el conflicto sino que genera predisposición a compartir el conocimiento y es premisa para lograr la motivación.

La **ética corporativa** va más allá de las paredes de la empresa y se extiende a clientes, proveedores, productos y procesos. Este tipo de organización se concibe a sí misma como parte de un sistema vivo aún mayor: la sociedad, y como tal, debe haber una interacción y una reciprocidad. Teóricos de las relaciones laborales sostienen que la humanidad sería, además de más feliz, más productiva y mejor financieramente, si el medio ambiente fuera preservado y el medio social desarrollado. Cuestiones ambientales y sociales serán objeto de inversiones en las empresas no sólo por cuestión de imagen, sino por filosofía, y de igual modo que la innovación comienza a considerarse una inversión y no un gasto, así será también con estos dos conceptos. Nace un nuevo tipo de credibilidad empresarial.



¿Quieren un ejemplo? Decathlon informa al consumidor en sus puntos de venta de que ha detectado una deficiencia en materia de seguridad en uno de sus modelos de cascos para bicicleta, a pesar de cumplir éste con la normativa vigente, e invitan al consumidor que haya adquirido dicho producto a cambiarlo por otro, mejorado, gratuitamente. La percepción de que para la cadena es más importante el cliente que el prestigio de marca logra, precisamente, incrementar el prestigio de marca.

Abriamos este artículo hablando de la dotación en las empresas de tecnologías para la promoción del aprendizaje colectivo y de cómo los distintos sistemas de comunicación otorgan a sus miembros la libertad para materializar su crecimiento, y ello nos ha conducido, directamente, al concepto de empresa con "vida propia", pero en el camino nos hemos percatado de que todo esfuerzo

en este sentido queda anulado sino se actúa, tanto de cara al empleado como de cara a la sociedad -léase, consumidor- con sensibilidad y empatía o, como dicen ahora, con inteligencia emocional. Porque lo primero es el factor humano.

Como habrán adivinado, mi fuente contestó el e-mail, y además lo hizo a tiempo; pero esto no es una película de Spielberg así que no les voy a contar que obtuve un valioso y exactísimo dato con el que respaldar mi tesis. En el e-mail, mi admirado experto en la materia en cuestión, no confirmó la cifra porcentual que unos días antes le oí lanzar en televisión, y me explicó amablemente que se trataba de una información muy difícil de concretar. Y es que en la tele, ya se sabe, se permiten algunas licencias que en la letra impresa serían impensables -y no lo digo por mi fuente, que es un profesional como la copa de un pino-; la «caja tonta» nos cuenta de primera mano todo tipo de inverosímiles historias, aunque hoy sabemos que a muy pocas podemos dar crédito desde que a los sabuesos de exclusivas se les ha borrado en sus cerebros la línea que separa la realidad de la ficción, y en su empeño por alimentar a la sociedad de frivolidad, se juegan sus brillantes y mediáticas carreras fantaseando sobre que tal o cual muerto está en realidad vivo... En fin, ante contenidos de tal altura intelectual no es extraño que los canales alternativos de información y comunicación estén tomando el testigo. ■

