

Semblanza de seis años de conocimiento orientados a la acción

Jose Antonio Vega ¹

Resumen

Este cuaderno hace repaso de las principales enseñanzas transmitidas desde el primer cuaderno publicado en 2008 a través de los 50 cuadernos que hasta hoy han visto la luz. El objetivo perseguido en todo momento ha sido ofrecer acceso a ideas, modelos de gestión e innovaciones que incentiven el desarrollo de fórmulas de gestión y reflexión de valor añadido para la empresa a través de documentos de reflexión, abiertos al debate y escritos por directivos para directivos abordando las cuestiones con la experiencia de la práctica vivida y de las lecciones aprendidas y exitosas en otros órdenes.

Podría parecer complicado resumir 50 cuadernos pero lo cierto es que no es tan complicado cuando se aborda con cierta mentalidad cartesiana que lleva a identificar cinco áreas sobre las que han versado estos cuadernos y que han pretendido ofrecer un momento de reflexión y nuevas perspectivas para abordar problemas pasados, presentes y futuros gracias al esfuerzo y “materia gris” de un destacado elenco de autores.

Pilar I: Puesta en valor de los intangibles

Uno de esos elementos de reflexión que desde un primer momento se tomaron como fundamentales en la elaboración de los cuadernos fue la puesta en valor de los intangibles que se incrustan en el propio ADN de las organizaciones. Entender primeramente qué es un

¹ Comisión de Gestión del Conocimiento Empresarial

intangible, cómo se puede medir, desarrollar y rentabilizar ha permitido escribir no solo sobre modelos de gestión y funcionamiento sino también sobre lo que no siempre reconoce el fondo de comercio de una empresa: las personas. El factor humano ha sido ampliamente tratado como generador de valor para la organización, como medio para la traslación del potencial de las organizaciones a la cuenta de resultados y como principal depositario del valor intangible de la empresa. No solo se trata de conseguir una estructura económica rentable sino de que ese proceso no se traduzca en un mero número al final de la cuenta de resultados sino que trascienda para permitir la creación de modelos con mayor grado de sostenibilidad y pervivencia futura.

Pilar II: La innovación como modelo de creación de valor para las organizaciones

Creer de manera rentable es un reto permanente en las organizaciones empresariales. *Primum vivere, deinde philosophari!* (Vivir primero y filosofar después) es uno de los principales mensajes que se han articulado en torno a un tema tan novedoso como controvertido en la manera de ser abordado por parte de las organizaciones. Si bien la innovación suele acercarse más a la parte filosófica que a la de vivencia, no se ha dejado en ningún momento de hacer notar que un conocimiento de base suele ayudar en los procesos de innovación. ¿Quiere eso decir que los grandes innovadores han de ser canosos y experimentados pensadores? De ninguna manera es necesario que sea así. Lo que sí es importante sin embargo en estos casos es salir de la zona de confort (y eso es clave con independencia de la edad o características personales de la persona o de la organización involucrados en procesos de innovación).

En un contexto de crisis este mensaje es si cabe doblemente complicado de comunicar. Retoma pues fuerza el *Primum vivere*. La prioridad es la supervivencia de la organización y eso pasa por operar de manera rentable. Pero innovar no es solo rentabilidad. La rentabilidad es condición necesaria pero no suficiente. Abordar viejos problemas con nuevas ópticas, pensar en soluciones diferentes e innovadores alejando del lenguaje de la organización el consabido

“se hace así porque siempre se hizo así” no es sencillo. La confrontación debe ser asumida como parte del proceso de creación y lo es pero siempre con un ánimo y mentalidad de mejorar lo existente y aportar con el cambio. La organización no puede asumir ni el riesgo ni el coste de las luchas bizantinas de fácil dialéctica. La innovación debe aportar a las entidades que apuestan por la misma y la mejor forma de medir esto es conocer dónde se está, cuáles son las propias prioridades y retos y atisbar medios para conseguirlos: personas, tecnología, calidad... Y conseguir esto no debe dejar de lado una pizca de pasión y entusiasmo aderezos que son frecuentes en los casos de éxito (junto con la innegable trilogía de la excelencia: conocimiento, esfuerzo y capacidad de adaptación a un entorno en continuo cambio).

Pilar III: Modelos de gestión basados en el conocimiento

La parálisis por el análisis no es una opción para la empresa ni lo ha sido para los directivos. Importa el contar con la información necesaria para la toma de decisiones pero no se puede dejar de tomar decisiones. Por supuesto la prudencia ha sido un factor destacado en todo momento pero el ser capaces de diseñar un contexto futuro al tiempo que se gestiona el difícil día a día es algo que siempre se ha valorado de manera destacada al tratar de poner el conocimiento al servicio de la gestión. Entender el entorno en el que se desarrolla la actividad, los competidores que operan, las necesidades de los clientes, las necesidades del propio negocio y conocer las herramientas que se ponen a disposición ha sido una constante. Por ello se ha hablado del emprendimiento dentro y fuera de la empresa, de los grupos estratégicos, de las oportunidades de negocio asociadas al desarrollo de los mercados emergentes, de la importancia de la fidelización de los clientes, de la gestión de equipos de alto rendimiento o de la posibilidad de utilizar metodologías donde la voz del cliente tenga un mayor peso en la orientación de la organización y en la propia toma de decisiones.

Pilar IV: Nuevas tecnologías y modelos de servicio

Especialmente importante en organizaciones que están en proceso de crecimiento o que han

alcanzado un tamaño crítico la tecnología ha sido herramienta fundamental para identificar las fuentes de valor en la organización. La explotación del “big data” o la generalización de los servicios tecnológicos o la disponibilidad de servicios en “la nube” han permitido identificar nuevos nichos de crecimiento hasta ahora de difícil explotación. Esto ha sido especialmente significativo en el sector financiero y en el de venta minorista donde la ingente disponibilidad de información está permitiendo aplicar nuevos modelos de trabajo basados en la analítica de datos permitiendo una oferta de servicios individualizada pero bajo un modelo de gestión masiva.

Pero lo que servía a los grandes operadores para poner orden y concierto ha servido también a las empresas de menor tamaño para reducir la distancia en su capacidad de servicio frente a los grandes operadores. La idea del negocio que nació en un garaje y ha universalizado su servicio ha sido mantra y modelo para una legión de emprendedores que con mayor o menor medida han ido arañando cuotas de mercado en términos globales gracias a servicios muy especializados y de valor añadido que han podido ofrecer a un mercado global.

Pilar V: Responsabilidad social

No solo ha habido ocasión para hablar sobre cambios en la gestión o derivados de los avances tecnológicos. También han cambiado los modelos de responsabilidad y servicio cobrando una creciente importancia el comportamiento responsable de la empresa. Y esto también es un intangible que con creciente importancia ha tomado el relevo de la innovación como “tema de moda”. De hecho la agenda europea para 2020 le da una importancia que requerirá sin duda de una especial atención por parte de los cuadernos para mantener el nivel de atención y servicio objetivo.

El futuro

Un delicado libro llamado “El Economista como predicador y otros ensayos” hacía mención el Nobel Joseph E. Stiglitz decía que *“los economistas, cuando hablamos de economía, utilizamos el arsenal técnico que conocemos y aplicamos, intentando objetivar y razonar las posiciones y las recomendaciones, sin que ello pueda ni deba evitar, que todos y cada uno de nosotros tengamos nuestra propia armadura y estructura de ser humano y, por tanto, estemos sometidos al subjetivismo inevitable del “yo” que los filósofos tanto realzan”*. Ciertamente no podemos abstraernos totalmente de nosotros ni en el análisis ni en la valoración, pero lo que sí podemos hacer es buscar siempre un modelo de relación y difusión del conocimiento que ayude a la sociedad en su conjunto a conseguir los fines a través de la consecución de los fines personales de las personas y las empresas bajo un modelo sostenible y de creación de valor a largo plazo. Esa es la conclusión y espíritu con la que seguiremos tratando de ofrecer elementos para la reflexión y el desarrollo futuro.



*Confederación Española de
Directivos y Ejecutivos*

World Trade Center

Moll de Barcelona, s/n Edificio Este 1ª planta
08039 Barcelona (Spain)

Tel. +34 93 508 83 20

Fax. +34 93 508 83 21

Correo: info@directivoscede.com

Acceda a nuestra web:

www.directivoscede.com

La Confederación Española de Directivos y Ejecutivos (CEDE), fundada por la Asociación Española de Directivos (AED) y la Asociación Española de Ejecutivos de Finanzas (AEEF), tiene como objetivo principal agrupar a distintas asociaciones de directivos al objeto de dotarlas de una representación en consonancia con la relevante función que desempeñan en el ámbito socioeconómico, así como estimular sus actividades y coordinar acciones en beneficio de las entidades confederadas y de todos sus socios individuales. Desde su fundación en 1997, se han integrado en la Confederación otras asociaciones de directivos pertenecientes a diversos sectores y ámbitos territoriales. En la actualidad CEDE agrupa 46 entidades y más de 120.000 directivos, por lo que está alcanzando una representatividad significativa, que continuará incrementándose en el futuro con la incorporaciones de nuevas entidades.

Sobre la Comisión de Gestión del conocimiento empresarial

Si aceptamos que hoy en día el conocimiento es un factor esencial para el desarrollo empresarial y que los activos intangibles son, cada vez más, la parte creciente del valor y de la capacidad de generar resultados sostenibles, se considera de especial relevancia incorporar en el programa general de actividades de CEDE la actuación de un Observatorio sobre Gestión del Conocimiento Empresarial, Capital Intelectual e Innovación, que será gestionado por esta comisión de trabajo.

La comisión de trabajo considera prioritario enlazar cualquier iniciativa que encaje con la mejora de la gestión empresarial y, específicamente, con el incremento de la calidad de las funciones directivas y ejecutivas. Por tanto, el enfoque de sus actividades será eminentemente práctico, obviando perspectivas excesivamente académicas.

También sus actuaciones se enmarcan en un contexto global, alineadas con acciones y trabajos realizados en el marco de la Unión Europea.

En cuanto a los objetivos de trabajo, principalmente son:

a) Seguimiento de las principales corrientes de opinión y avances teórico-prácticos en materia de activos intangibles, capital intelectual, gestión de la información, inteligencia empresarial y tecnologías de gestión del conocimiento.

b) Acuerdos con fundaciones y entidades de estudio nacionales e internacionales, cuyo ámbito de investigación merezca ser seguido, conocido y divulgado por CEDE.

c) Difusión en los medios virtuales de CEDE de las mejores prácticas y los avances más significativos en Gestión del Conocimiento, Capital Intelectual e Innovación.

d) Creación de plataformas de debate y aprendizaje, de modo que pueda mantenerse una Red de intercambio de Conocimiento entre las asociaciones de CEDE.

Puede conocer más sobre nuestra actividades y cuadernos en la web de CEDE o solicitando información en el email

info@directivoscede.com