

# **HACIA LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN INSTITUCIONES PÚBLICAS.**

**MARTÍN HERNÁNDEZ ANTONIO**  
Departamento de Administración de Empresas  
Universidad de Cantabria  
Correo-e: [martina@unican.es](mailto:martina@unican.es)

**SÁINZ-MAZA ABASCAL M<sup>a</sup> DEL CARMEN**  
Departamento de Administración de Empresas  
Universidad de Cantabria  
Correo-e: [sainzca@unican.es](mailto:sainzca@unican.es)

## **Resumen**

En la presente ponencia los autores pretenden ofrecer las bondades y la necesidad de implantación de sistemas de gestión del conocimiento en instituciones públicas. Para ello se va a hacer uso, de forma constante, de la experiencia adquirida a raíz de una investigación llevada a cabo entre empresas de Cantabria, que si bien la mayoría de la población analizada tenía carácter lucrativo, los resultados de la misma pueden extrapolarse, en su práctica totalidad y con los matices pertinentes, a organismos públicos: ayuntamientos, universidades, etc.

Palabras-clave: Gestión, Conocimiento, Indicadores, Capital Intelectual.

## **1. Introducción**

Es por todos sabido que nos encontramos en la Era del Conocimiento (Bueno, 2000; Bueno y Salmador, 2000). Esto es así porque el conocimiento se ha convertido en la mejor forma de diferenciación entre empresas e instituciones. En una economía globalizada, en la que la información sigue siendo importante, pero cada vez es más asequible, se necesita marcar diferencias con la incorporación de mecanismos que consigan que el conocimiento (entendido como la conjunción de información, experiencia, contexto, interpretación, investigación y reflexión) se potencie, desarrolle y divulgue.

Planteada esta premisa e introduciéndonos en el apartado teórico bajo el cual es necesario trabajar, cabe mencionar que se observa cómo el desarrollo de las tecnologías de la información y el crecimiento económico han favorecido la globalización e internalización de mercados, de forma, que cada vez existe una mayor competencia y a las organizaciones les resulta más difícil sobrevivir. Como se ha dicho, estamos ante una nueva era o sociedad caracterizada, en etapas anteriores, por la importancia adquirida del conocimiento teórico sobre el aplicado, pero que, en la actualidad, busca potenciar la creación continua de conocimientos, tanto explícitos o fáciles de compartir, como tácitos, de difícil comunicación y transferencia (Nonaka, 1991; Nonaka y Takeuchi, 1995). Estos conocimientos ayudan a las organizaciones a desarrollar su potencial, a adaptarse a los constantes cambios del entorno, y a desarrollar nuevos productos y/o servicios.

La Gestión de Conocimiento, como concepto teórico, se ha convertido en los últimos años en una de las claves de la competitividad de las empresas en la Nueva Economía. El volumen de trabajos teóricos existentes sobre el tema, así como los modelos explicativos del propio término así lo indican.

En un principio, y a simple vista, aparenta que se trata de algo propio de grandes empresas poseedoras, a su vez, de muchos recursos. Pero, realmente no es así. Si tenemos en cuenta que en toda organización podemos encontrar no sólo tierra, trabajo y capital, sino también conocimiento, nos preguntamos, y para ello investigamos, si las organizaciones utilizan bien sus recursos para aprovechar al máximo sus conocimientos.

Para obtener el conocimiento requerido por las organizaciones es necesario que éstas desarrollen una serie de procesos o actividades, que son básicamente dos: a) el aprendizaje, que transforma la información en conocimiento, siendo la información explícita y el conocimiento tácito o explícito; y b) el proceso de hacer explícito el conocimiento, que consiste en transformar el conocimiento tácito del individuo en explícito. Ambos procesos se desarrollan constantemente, generando lo que Nonaka (1991) denominó la "espiral del conocimiento". Para este mismo autor "en estos últimos años vivimos en una intensa espiral de conocimientos, estamos en una economía donde la única certeza es la incertidumbre y en donde la única fuente de ventaja competitiva duradera es el conocimiento", donde sobre la base de la capacidad de aprendizaje y al talento innovador de los miembros y de las organizaciones, se genera conocimiento y se producen innovaciones constantemente.

Como ya se sabe, conceptualmente hablando, la gestión de conocimiento tiene por misión planificar y coordinar la transferencia de los conocimientos que necesitan cada uno de los miembros de la organización en el momento y lugar adecuados. Son numerosos los obstáculos para generar y gestionar mejor el conocimiento en las organizaciones: estilos de liderazgo autoritarios, organizaciones excesivamente burocratizadas, autocomplacencia, escasez de autocrítica, competencia poco constructiva entre individuos e instituciones que en muchos casos parece que están trabajando con juegos de "suma cero" (cuando no necesariamente es así), culturas en las que los valores grupales han ido, en la mayoría de las ocasiones, a remolque de los individuales.

Ciertamente en el mundo de la empresa y también, en instituciones públicas, se está desperdiciando grandes dosis de capital intelectual. Si con este término nos referimos a la suma de capital humano, capital estructural, capital relacional y capital tecnológico, basta una sencilla reflexión para darnos cuenta de que, realmente, no se están aprovechando ni el potencial de las personas, ni el productivo-tecnológico de las organizaciones, ni tampoco las posibilidades de relaciones externas entre instituciones, clientes, universidades, administraciones, etc..

Precisamente esto es lo que queremos transmitir: el hecho de "cómo" se puede implantar modelos de medición de Capital Intelectual en instituciones públicas y "qué" utilidad les podremos ofrecer. En los siguientes apartados, examinaremos los resultados más interesantes, de

cara a nuestra aportación, y comentaremos la necesidad de su implantación en las instituciones públicas.

## **2. Gestión del conocimiento. Indicadores de Capital Intelectual**

Gestionar el conocimiento conlleva, necesariamente, su evaluación y su medición, para poder llevar a cabo un uso óptimo del mismo. Se debe medir para conocer la cantidad existente y para aprovecharlo al máximo, en favor de obtener ventajas competitivas para la empresa.

Al plantear un proyecto de gestión del conocimiento para una empresa, tal como expone Caballero (2001), la comunicación, la cultura organizativa, los conocimientos y el capital intelectual, van a constituir los elementos básicos a partir de los cuales empezar a construir.

De manera breve, del análisis de la comunicación se logrará el conocimiento exacto de la situación para poder luego elaborar un diseño que se ajuste a la realidad existente. Resulta imprescindible, por la misma razón, conocer la cultura organizativa con la que se va a trabajar, para así poder determinar las modificaciones que le permitan alcanzar un funcionamiento más dinámico. El conocimiento es la pieza central, ya que lo que se pretende es que se mejore y se optimice. Mientras que el Capital Intelectual es un elemento imprescindible a tener en cuenta a la hora de planificar cualquier acción.

Resulta, por tanto, prioritario a la hora de plantearse la aplicación de un modelo de gestión, la detección de indicadores que nos permitan comprobar el buen funcionamiento del sistema.

Dentro de los modelos de gestión del conocimiento, en España destaca el Modelo Intelect de Gestión de Capital Intelectual, en el cual se divide el capital intelectual intangible en: humano, estructural y relacional. Su finalidad es crear mejoras constantes, promover el crecimiento a largo plazo y generar información relevante para la organización, así como reflejar más fielmente el valor de la empresa para terceros.

Por Capital Humano se entiende el conjunto de habilidades que el trabajador posee, aquello que lleva dentro y que se lleva consigo al final de la jornada laboral. Como por ejemplo la formación que posee, la experiencia, su desarrollo como persona, etc.

Por Capital Estructural se entiende el conocimiento que pertenece a la institución, aquel inherente a la misma y que permanece en la organización al finalizar la jornada laboral. Como por ejemplo, la organización interna, su tecnología, el know how, etc. El capital estructural recogerá el conjunto de conocimientos ya explicitados en la organización y que, aunque haya rotación de individuos, seguirá permaneciendo en ella.

Por último, el Capital Relacional informa del conjunto de relaciones externas generadas tanto con los clientes-usuarios y los proveedores como con el entorno que le rodea. Como por ejemplo, la satisfacción del usuario, su lealtad, imagen externa, comunicación con la sociedad, etc..

En una primera aproximación puede parecer sencillo, aunque laborioso, conocer y comprender las “contabilidades públicas”. Tan “sólo” se trata de gestionar, en este sentido, ingresos y gastos, existiendo controversias en los modelos de gestión del dinero público. Pero, además de esto y compatible con esta contabilidad, sugerimos la posibilidad de implantar un cuadro de mando integral (Balanced Scorecard), para medir el Capital Intelectual, haciendo uso de unas partidas especiales en forma de ratios o indicadores que van a informar, además de las cuentas contables, de la bondad o no en la gestión de los fondos públicos.

Pero ¿cuáles pueden ser estos indicadores?. A modo de ejemplo, y tomando como referencia el modelo Intellect citado, cada organismo público debería, a nuestro juicio, proponerse la confección de unos indicadores “a medida”. Dentro de cada uno de los bloques de Capital Intelectual se podrán, como objetivo de mejora, una serie de elementos, los cuales deberán ser medidos gracias a la confección de uno o varios indicadores (ver tablas 1, 2 y 3). La cifra obtenida, a lo largo del tiempo, en cada uno de los índices ofrecerá una información sobre el elemento que se desea mejorar y obligará a tomar actuaciones en algún sentido para mejorarlo.

Podemos elaborar una tabla con los posibles indicadores y ratios del Capital Humano existente en una institución pública (tabla 1).

CAPITAL HUMANO	
Elementos	Ratios o indicadores
Plantilla de trabajadores	Número de trabajadores
Contratación laboral	% de contratos anuales
Rotación de personal	Nº incorporaciones/nº de salidas
Cualificación del personal	Nº de titulados/plantilla total
Clima laboral	Valor del clima
Creatividad individual	Nº ideas individuales/plantilla total
Satisfacción plantilla	Indice satisfacción con ...
Formación trabajadores	Horas formación año/plantilla
Etc..	...

Tabla 1: Elementos e indicadores de Capital Humano. Fuente: Elaboración propia

Intentando demostrar la utilidad en estos planteamientos, en el caso de que un Ayuntamiento deseara mejorar su clima laboral, se estaría obligando a realizar estudios de clima de forma periódica para establecer un parámetro de medida y así, comparar los resultados a lo largo del tiempo, obligándose a implantar actuaciones para mejorar el clima. Posteriormente, y sobremanera cuando se ha conseguido que el elemento evaluado sea realmente bueno, puede “vender” a la sociedad (MARKETING PUBLICO) que en ese Ayuntamiento el clima laboral es bueno, redundando, en buena lógica, en un mejor servicio a la sociedad.

De forma similar podemos configurar una tabla de posibles elementos e indicadores de Capital Estructural como la mostrada en la tabla 2.

CAPITAL ESTRUCTURAL	
Elementos	Ratios o indicadores
Tecnología de procesos	Nº de procesos y procedimientos escritos Duración de procesos
Implantación de protocolos	% de procesos documentados
Mejora de la calidad	Nº certificaciones conseguidas
Tecnología informática	Nº de Pcs/plantilla total
Trabajo en grupo	Nº de grupos implantados
Creatividad en procesos o productos	Nº de procesos nuevos/procesos totales
Satisfacción plantilla	Indice satisfacción con ...
Etc..	...

Tabla 2: Elementos e indicadores de Capital Estructural. Fuente: Elaboración propia

Es conocida la existencia de ayuntamientos y universidades que están iniciando programas de calidad y consiguiendo, en muchos casos, los correspondientes certificaciones en calidad. Si una institución pública se plantea asegurar la calidad y consigue, tras una auditoría externa, una certificación, evidencia, de cara al ciudadano una preocupación por la calidad de sus servicios, lo que mejorará su imagen externa. Lo mismo sucede con productos o procesos nuevos a implantar, creatividad de equipos, tecnología informática, etc.. todo repercute en la mejora de atención al usuario. Un ejemplo de indicador en una institución pública de carácter formativo sería el número de egresados que consiguen empleo en menos de “x” años; o el nivel de empleabilidad que tienen los universitarios en el mundo empresarial.

Otro de los componentes que es preciso considerar en las instituciones públicas, al igual que sucede con las empresas es el efecto experiencia. Siguiendo a Caballero (2001, 214), el efecto experiencia se debe entre otros factores al aprendizaje, la formación y el personal, a las economías de escala, a los progresos técnicos y metodológicos, a las nuevas tecnologías, a la

automatización, etc. Al instaurar correctamente un proyecto de gestión del conocimiento, los tiempos de difusión del mismo obtenidos por la experiencia y la actitud proactiva y permeable al entorno permitirán reducir y maximizar los beneficios en un espacio de tiempo menor.

En la misma línea de exposición, el Capital Relacional de una institución pública podría configurarse con los elementos y ratios que, a modo de ejemplo, se ofrecen en la tabla 3. Se trataría, en este bloque, de evaluar la calidad y cantidad de las relaciones que la institución mantiene con el resto de la sociedad y cómo son vistas por ésta.

CAPITAL RELACIONAL	
Elementos	Ratios o indicadores
Bases de usuarios	Nº de usuarios
Satisfacción de usuarios	Indice de satisfacción de usuarios
Reclamaciones	% de reducción de reclamaciones
Alianzas y convenios	Nº de alianzas y convenios
Reputación, nombre	Nº de artículos positivos y negativos en medios de comunicación
Presencia nacional y/o internacional	Nº de congresos y actos a los que se ha asistido
Imagen	Nº artículos de opinión en revistas
Etc..	...

Tabla 3: Elementos e indicadores de Capital Relacional. Fuente: Elaboración propia

El modelo sugerido en las líneas anteriores propone la creación de un Cuadro de Mando Integral (CMI) que abriría los caminos para mejorar una serie de elementos (de carácter intangible y que no aparecen en ningún estudio presupuestario y contable) situando una serie de “hitos” que construirían un balance de intangibles de gran utilidad para poder ser ofrecido, dentro de un balance de gestión completo de la institución pública, a los ciudadanos a los que sirve.



No se aconseja, en absoluto, construir un Balanced Scorecard muy complejo, con el diseño de gran cantidad de indicadores; sino, más bien, de establecer unos medidores que marquen la línea de mejora continuada en el organismo de la Administración Pública de que se trate. Esto quiere decir que la bondad del modelo de CMI reside en su utilidad práctica.

Uno de los puntos de partida para su elaboración podría ser la puesta en común de los errores detectados en la atención al usuario, en cuanto a procesos se refiere o en lo relativo a cualquier variable que tenga relación con la plantilla de personal. El planteamiento de un problema existente obligará a las partes implicadas a medirlo en una fecha determinada (construir un indicador), a tomar decisiones para paliarlo con la implicación, a buen seguro, de varios departamentos, y a volverlo a medir pasado cierto tiempo para poder evaluar si las medidas adoptadas han sido acertadas o no.

### **3. La utilización del Cuadro de Mando Integral en Cantabria. Análisis empírico**

Una vez planteada la conveniencia de la construcción de un CMI en cuanto a Capital Intelectual en las instituciones públicas, resulta interesante para los autores de esta ponencia exponer cuál es el grado de implantación real en las empresas de Cantabria<sup>1</sup>. Queremos reflejar aquí las impresiones, ordenadas, que hemos recogido en el contacto directo con directivos cuando hemos tenido la oportunidad de reflexionar, conjuntamente, sobre temas como apuesta formativa, talento organizativo e individual, capital humano, necesidad de medir, etc.. Podemos agregar a dichos contactos las opiniones vertidas por los dirigentes empresariales asistentes a las jornadas<sup>2</sup> celebradas a lo largo del pasado año en la ciudad de Santander: Jornadas sobre Gestión de Conocimiento, Tecnologías de la Información, Indicadores de Capital Intelectual, Retención del

---

<sup>1</sup> Aunque, como se dijo, la mayoría, no la totalidad, de la población estaba integrada por empresas privadas con ánimo de lucro; eso significaba que también comprendía algunas instituciones (mutuas, organismos dependientes de la Diputación Regional, etc..) que también constituyeron elementos muestrales.

<sup>2</sup> Los organizadores de dichas jornadas fueron la Obra Social de CAJACANTABRIA, CEOECPYME y UNIVERSIDAD DE CANTABRIA, instituciones que, posteriormente, acordaron encargar a los autores de este artículo un trabajo de investigación sobre la predisposición de las empresas de Cantabria a la Gestión del Conocimiento. Conviniere, asimismo, en la necesidad de crear una plataforma que, a modo de foro permanente, pudiera incorporar actividades formativas, investigación y encuentros encaminados a mejorar la competitividad de las empresas mediante la gestión eficaz del Capital Intelectual, como valor añadido principal de dichas empresas.

Talento en la empresa, Trabajo en Equipo, entre otros<sup>3</sup>, que sirvieron de población a estudiar en el futuro trabajo de investigación que aquí se cita.

La utilidad que puede reportar el análisis “panorámico” del nivel de implantación de sistemas de medición del capital intelectual en una autonomía concreta de un país radica en la hipótesis de trabajo que sostiene que si determinadas conductas o sistemas no están suficientemente extendidos en una sociedad o cultura determinada, difícilmente podrán implantarse en instituciones concretas. Dicho de otra forma, que podremos asegurar que si los sistemas de Gestión de Conocimiento en Cantabria no están lo suficientemente arraigados, no lo estarán ni en las empresas lucrativas ni en instituciones no lucrativas, dado que no se trata de sistemas de obligado cumplimiento, sino de gestión organizativa.

Por estas razones, en los párrafos que siguen a continuación vamos a sintetizar los resultados de la investigación citada en lo referente al uso de los indicadores de Gestión del Conocimiento. El lector, a medida que vaya introduciéndose en el tema, vislumbrará rápidamente si en las instituciones pública que conoce están o no desarrollándose.

Centrándonos en el apartado empírico de la investigación, ha de señalarse que cuando se pregunta, directamente, al gerente de las empresas si gestionan y miden su capital intelectual o si desarrolla GC la expresión facial de los entrevistados refleja un desconocimiento del término. Ante esa situación, el entrevistador es requerido para ofrecer una breve explicación para proseguir con el guión de la entrevista. La hipótesis de trabajo a plantear en lo que a instituciones públicas se refiere, es la misma: la mayoría de los dirigentes de organismos públicos desconocen la existencia del término Capital Intelectual.

En cuanto a la medición del Capital Intelectual (gráfico 1) casi el 40% de la población no sabe si realmente lo mide y, de los que se atreven a responder la pregunta, el 92% (el 56,7% del total) afirma que no contabiliza partidas que no figuren expresamente en el Plan General de Contabilidad.

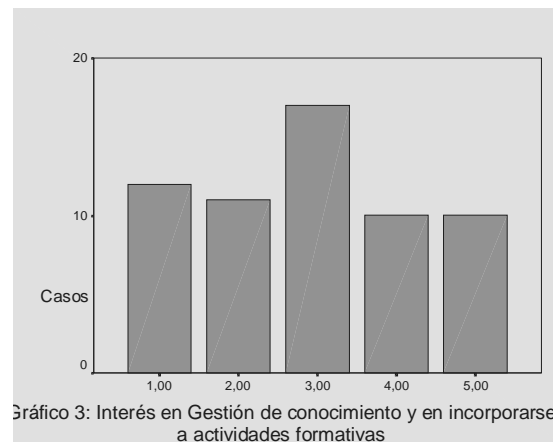
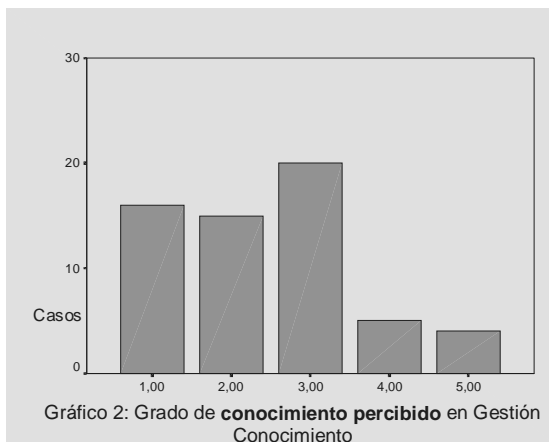
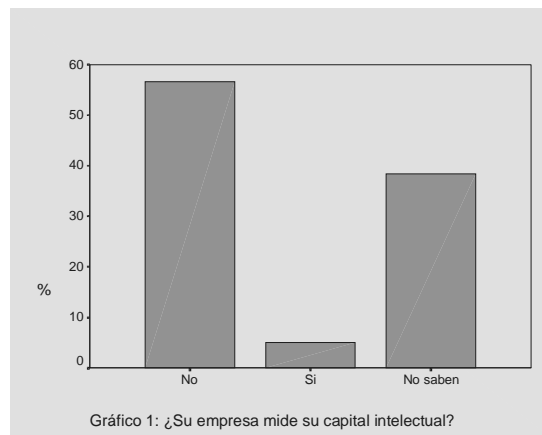
Además, los investigadores incorporaron otros items para contrastar resultados y para medir subjetivamente, el grado de formación e información que poseía el entrevistado. Los

---

<sup>3</sup> La población estaba constituida por las empresas asistentes a las jornadas, 100 empresas. Técnica utilizada: entrevista semiestructurada en

resultados fueron también contundentes: en una escala de 1 (desconocimiento prácticamente total) a 5 (muy bien formado), la media aritmética se situó en 2,4 (gráfico 2).

Se añadió otra variable interesante al estudio, consistente en averiguar el grado de predisposición para incorporar fórmulas e indicadores para el capital intelectual, en definitiva, para implantar GC. El interés por incorporarse a esta dinámica fue, una vez más, muy reducido: la media no fue muy superior a la variable anterior ya que, trabajando con la misma escala, fue de 2,9 (gráfico 3). Como excepción, es destacable la existencia de una única empresa que, desde el primer momento, afirmó que creían que sí hacían gestión de conocimiento, aspecto éste que quedó claramente corroborado al constatar la utilización y gestión de los indicadores de capital intelectual de forma adecuada.



Fuente: Elaboración propia

En el apartado cuantitativo, medición de capital intelectual, nos referiremos al número y relación de indicadores utilizados. Los resultados, en este campo, muestran que la mayoría de las empresas entrevistadas afirman utilizar algún ratio de los propuestos, aunque su grado de aprovechamiento consideramos que es muy escaso. Nos basamos para hacer esta afirmación en los siguientes argumentos:

Los ratios existentes o "localizados" en las empresas no sirven al propósito de medir el capital intelectual, sino que se obtienen del uso de diversas aplicaciones con otros fines muy distintos. Así, por ejemplo, los ratios de absentismo se obtienen, automáticamente, de software informático de gestión de personal.

Gran parte de la información, cuando toma la forma de ratios, se encuentra dispersa entre los diversos departamentos de la empresa y sin llegar, realmente, a plantearse objetivos de mejora utilizando los indicadores ni a aprovechar la utilidad que les pudiera reportar en cuanto contabilidad de intangibles de la empresa. Así, si nos referimos a ratios de clientes, el gerente nos desvía al departamento comercial; si se trata de indicadores de I+D nos remite a la sección de investigación.

El hecho de que una empresa "encuentre" indicadores, en muchos de los casos, viene determinado por la existencia de una exigencia externa o interna. Entre las primeras se encuentran las certificaciones en calidad y entre las segundas el propósito de la empresa (a veces también forzado por los clientes fuertes) de incorporarse a un programa de mejora continuada.

Centrándonos en el número de indicadores de capital intelectual utilizados en las empresas de nuestra población, y, considerados en un único bloque, el orden de utilización, de mayor a menor, es el que se refleja en la tabla 4. Es necesario destacar que la investigación se ha centrado en indagar la posesión o no de indicadores de capital intelectual, sin preocuparse del análisis individual que cada empresa realice de la cifra alcanzada en los diferentes índices. Resulta fácil evidenciar que si un ratio no existe en la organización<sup>4</sup>, difícilmente se puede interpretar el valor que podría aportar ni, mucho menos, se estaría en disposición de adoptar medidas para mejorar dicha cifra en el futuro.

---

<sup>4</sup> Estaríamos ante el tópico de que "lo que no se mide no existe".

	INDICE	Desv. típ.
Ratio número de clientes	0,72	0,45
Ratio contratos nuevos	0,65	0,48
Ratio contratos extinguidos	0,63	0,49
Ratio rentabilidad por producto	0,62	0,49
Ratio número productos	0,62	0,49
Ratio nivel de absentismo	0,60	0,49
Ratio acceso a internet	0,58	0,50
Ratio rentabilidad clientes	0,52	0,50
Ratio nuevos clientes último año	0,50	0,50
Ratio satisfacción clientes	0,48	0,50
Ratio actividades formación	0,47	0,50
Ratio ordenadores por trabajador	0,47	0,50
Ratio títulos universitarios	0,43	0,50
Ratio clientes perdidos último año	0,40	0,49
Ratio antigüedad clientes	0,40	0,49
Ratio cuota de mercado	0,38	0,49
Ratio retribución variable	0,38	0,49
Ratio asistencia foros	0,37	0,49
Ratio número de alianzas	0,35	0,48
Ratio horas formación	0,35	0,48
Ratio nuevas referencias	0,33	0,48
Ratio sugerencias individuales	0,22	0,42

Otros ratios referidos a clientes	0,22	0,42
Ratio sugerencias grupales	0,18	0,39
Ratio I + D	0,18	0,39
Otros ratios referidos al personal	0,15	0,36
Ratio satisfacción del personal	0,13	0,34
Ratio número de Patentes	0,13	0,34
Otros ratios referidos a la empresa	0,12	0,32

Tabla 4: Indicadores de uso de ratios de capital intelectual ordenados de mayor a menor. Los que figuran por encima de la línea trazada son utilizados por más del 50% de la población.

Fuente: Elaboración propia

Un análisis rápido de esta tabla advierte de la posición, tan retrasada, en que se encuentran algunos indicadores, como son los de satisfacción de clientes y satisfacción del personal. Además, la desviación típica de los ratios menos utilizados también es menor, por lo que la coincidencia de las empresas en la poca utilización del mismo es clara.

Según esta división en bloques del Capital Intelectual, modelo Intellect, clasificamos los ratios utilizados atendiendo al capital humano, quedando reflejados en la tabla 5:

	INDICE	Desv. Típ.
Ratio nivel de absentismo	0,60	0,49
Ratio acceso a internet	0,58	0,50
Ratio actividades formación	0,47	0,50
Ratio ordenadores por trabajador	0,47	0,50
Ratio títulos universitarios	0,43	0,50

Ratio retribución variable	0,38	0,49
Ratio horas formación	0,35	0,48
Ratio sugerencias individuales	0,22	0,42
Ratio sugerencias grupales	0,18	0,39
Otros ratios referidos al personal	0,15	0,36
Ratio satisfacción del personal	0,13	0,34

Tabla 5: Indicadores de uso de ratios de Capital Humano ordenados de mayor a menor. Los que figuran por encima de la línea trazada son utilizados por más del 50% de la población.

Fuente: Elaboración propia

Los indicadores utilizados por más de la mitad de las empresas (índice superior a 0,50) son, únicamente el nivel de absentismo y el ratio de acceso a Internet: Ambos son fáciles de calcular y no necesitan de una voluntad gerencial para diseñarse.

Desde el punto de vista del conocimiento perteneciente a la organización, en la tabla 6 se ordenan las ratios de Capital Intelectual que componen el capital estructural de la empresa. Se observará que los indicadores que miden aspectos como la investigación y el desarrollo, son muy poco utilizados:

	INDICE	Desv. típ.
Ratio contratos nuevos	0,65	0,48
Ratio contratos extinguidos	0,63	0,49
Ratio rentabilidad por producto	0,62	0,49
Ratio número productos	0,62	0,49
Ratio nuevas referencias	0,33	0,48
Ratio I + D	0,18	0,39
Ratio número de Patentes	0,13	0,34

Otros ratios referidos a la empresa	0,12	0,32
-------------------------------------	------	------

Tabla 6: Indicadores de uso de ratios de Capital Estructural ordenados de mayor a menor. Los que figuran por encima de la línea trazada son utilizados por más del 50% de la población.

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 7 hemos representado los indicadores de capital relacional, que miden las relaciones de la empresa con los agentes del exterior. Se ha detectado que el departamento en el que se han encontrado mayor número de ratios es el comercial. Ciertamente, dentro de los agentes externos se encuentran los clientes y, al menos su número y rentabilidad, no son difíciles de medir para más de la mitad de las empresas contactadas.

	INDICE	Desv. típ.
Ratio número de clientes	0,72	0,45
Ratio rentabilidad clientes	0,52	0,50
Ratio nuevos clientes último año	0,50	0,50
Ratio satisfacción clientes	0,48	0,50
Ratio clientes perdidos último año	0,40	0,49
Ratio antigüedad clientes	0,40	0,49
Ratio cuota de mercado	0,38	0,49
Ratio asistencia foros	0,37	0,49
Ratio número de alianzas	0,35	0,48
Otros ratios referidos a clientes	0,22	0,42

Tabla 7: Indicadores de uso de ratios de Capital Relacional ordenados de mayor a menor. Los que figuran por encima de la línea trazada son utilizados por más del 50% de la población.

Fuente: Elaboración propia



Atendiendo al número de ratios utilizados, la tabla 8 muestra cómo los elementos de capital humano son los que más se miden, por delante de los de capital estructural y relacional. Se puede encontrar una explicación en el hecho de que los programas informáticos y las propias tareas de gestión de personal ya aportan, por sí solos, gran parte de estos indicadores: los boletines de cotización a la Seguridad Social, por ejemplo, reflejan muy fácilmente la rotación externa de personal; el absentismo se obtiene también muy rápidamente cuando se van a cumplimentar los recibos de salarios, y así sucede con otros ratios. Sin embargo, se necesita un trabajo añadido para diseñar el ratio de sugerencias individuales y grupales (éste último obliga a la gestión de los grupos de trabajo existentes, a premios de ideas, etc.).

	Media	Desv. típ.
Nº ratios clientes utilizados	3,23	2,20
Nº ratios empresa utilizados	4,15	2,60
Nª ratios sobre personas utilizados	4,20	3,16
Nª ratios utilizados GC	11,58	6,87

Tabla 8: Indicadores del número de ratios de capital intelectual. Fuente: Elaboración propia

### 3. La cadena de la Gestión del Conocimiento

El hecho en sí de la escasa utilización de indicadores no apoya la tesis, necesariamente, de una deficiencia en gestión de conocimiento. Ahora bien, si indagamos sobre el grado de aprovechamiento y gestión de los conocimientos, en todas sus versiones: captados, creados, tácitos y explícitos que tienen las empresas, en esta investigación se detecta la existencia de gran parte de conocimiento infrautilizado.

Denominamos cadena de gestión del conocimiento (gráfico 4) a aquel proceso global que integra los procedimientos de creación del conocimiento, transmisión interna del mismo y su posterior utilización. En cada uno de los procedimientos estarán involucradas diferentes actuaciones y prácticas en la empresa que faciliten, o perjudiquen, al proceso de gestión de conocimiento en la misma.

El procedimiento de incorporación de conocimiento a la empresa más importante es la formación. Las empresas que, además de las actitudes de las personas, se preocupan por seleccionar personal bien formado están añadiendo conocimiento a la organización. Si además, existe una apuesta real y formalizada por el incremento de la formación interna, el aporte de conocimiento es mayor. Otras formas de incorporación de conocimiento son la investigación y desarrollo, las alianzas, las uniones temporales con empresas y la asistencia a foros de conocimiento. Con la incorporación de conocimiento estamos fomentado el denominado CONOCIMIENTO CAPTADO y el CONOCIMIENTO IMPLÍCITO, el que tienen los individuos y que aún no han transmitido a la organización.

El trabajo en equipo genera, asimismo, conocimiento, y ha demostrado su eficacia también como elemento transmisor de aquél. En las entrevistas se han mencionado las reuniones que, obviamente, colaboran en el trasvase de conocimientos, pero siempre y cuando estén debidamente organizadas y si están gestionadas bajo el soporte de grupos de trabajo se convierten en instrumentos de refuerzo del conocimiento. Además de las sugerencias grupales, los tableros de anuncios, el plan de acogida y, por supuesto, la formación interna (de unos miembros hacia otros en la empresa) son procedimientos de transmisión y de explicitación de conocimiento; estamos ante el CONOCIMIENTO CREADO y CONOCIMIENTO EXPLÍCITO.

En el último elemento de la cadena de la GC se encuentran los procedimientos de utilización del conocimiento. Este aprovechamiento puede demostrarse con el grado de uso de los indicadores en personal, clientes y empresa (capital humano, relacional y estructural), gestión por competencias, planificación de plantillas, evaluación del desempeño, análisis y valoración de puestos y planes de carrera y modelos de comunicación interna, entre otros. Así, podríamos encontrarnos con una empresa que tuviera (sin saberlo, en numerosas ocasiones) unos indicadores de capital humano muy buenos, es decir, gran talento profesional; pero al no gestionar competencias, ni los conoce ni los utiliza, pudiéndose encontrar con casos de "huída" de personas

realmente competentes. Otros ejemplos los podemos encontrar en la escasa utilización de planes de carrera profesionales, que también pueden producir, además de la marcha de miembros competentes, deficiencia del clima laboral y disminución de la satisfacción de personal, aspectos éstos últimos que tampoco preocupan, en exceso, en las empresas de la población estudiada.

Como se puede deducir, los tres elementos de la cadena de conocimiento están muy unidos, y de su interrelación se puede obtener lo que denominados "renovación del conocimiento", por cuanto la empresa debe estar abierta, continuamente, a la captación y generación de ideas, interpretaciones, investigación, y todo aquello que suponga el término tan aludido en este estudio que es el "conocimiento".

En definitiva, un análisis de las prácticas utilizadas por las empresas en cuanto a recursos humanos, personal y a la medición de su capital intelectual nos informa que en nuestra región las empresas no llegan a conocer la cantidad de conocimiento que tienen (algunas de ellas mucho más del que se suponen) por lo que las empresas corren el peligro de contar con un conocimiento que NO está SUFICIENTEMENTE APROVECHADO.



Gráfico 4: Cadena de la gestión del conocimiento

#### **4. conclusiones**

Como ha podido observarse, en esta ponencia se ha querido motivar a la administración y demás instituciones públicas a medir su Capital Intelectual. Ciertamente es, y a la vista de la investigación realizada (que, es justo confesar, es necesario realizarla únicamente en las organizaciones públicas y no lucrativas) que, al menos en Cantabria, no se trata de una actividad que esté muy extendida. Sería necesario profundizar, asimismo, en las diferencias existentes entre las formas de organización interna de unos organismos y otros para poder comprender hasta qué punto lo dicho respecto a las empresas lucrativas se puede decir también de las instituciones públicas, aunque, las hipótesis planteadas apuntan que la variable relevante no es el carácter lucrativo o no, sino, más bien, variables de cultura organizativa.

Como botón de muestra, las empresas pueden justificar todas sus actuaciones, y concretamente, la de creación de un cuadro de mando que mida su capital intelectual, en aras del beneficio que persiguen. De poco serviría la creación de indicadores y una buena gestión del conocimiento si los accionistas de la empresa no lo vieran reflejado en sus dividendos. Sin embargo, esto no ocurre en las instituciones públicas que deben rendir cuentas a los ciudadanos sobre la correcta utilización de los caudales públicos. Por esta razón se nos antoja afirmar que este tipo de “contabilidad intelectual” sería mucho más necesaria y evidente que, si cabe, en las empresas privadas, constituyendo así un aporte fundamental para su propio marketing público.

Indicadores que midan la agilidad de un organismo público, la calidad de atención al usuario, la satisfacción del ciudadano con los transportes, el alumbrado, la seguridad, ocio, etc., son fáciles de medir y ayudaría a tomar decisiones para mejorar dichos ratios. Se iría, de esta forma, confeccionando un cuadro de mando integral del organismo público que orientaría todas las actuaciones tendentes a la mejora continuada.

Por último, otro aspecto en que pueden igualarse empresas lucrativas y organizaciones públicas es el de la denominada cadena de generación del conocimiento. Nos estamos refiriendo a las intervenciones que ayuden a captar, transmitir y utilizar conocimientos. La apuesta por la formación continuada, el trabajo en equipo, la potenciación de la comunicación y la colaboración interdepartamental y con otras instituciones colaborarían en una ampliación del conocimiento a

favor de los ciudadanos. De ahí que propongamos el establecimiento de índices de formación para promover e incitar a la mejora en sus mediciones respectivas.

Como conclusión final afirmamos que somos partidarios de la incorporación paulatina de la medición de Capital Intelectual, como forma, en absoluto desdeñable, de marketing público y de demostración, por parte de las instituciones públicas, de una adecuada utilización de los bienes por ellas gestionados.

## 5. Bibliografía

Bueno Campos, E. (1999): "Gestión Del Conocimiento, Aprendizaje y Capital Intelectual", *Boletín Del Club Intelect*, N° 1, Pp. 2-3.

Bueno Campos, E. (2000): *La Sociedad Del Conocimiento Reclama Capital Intangible*. En E. Bueno y M.P. Salmador (Eds.): *Perspectivas Sobre Dirección Del Conocimiento Y Capital Intelectual*. Instituto Universitario Euroforum Escorial, Madrid.

Bueno Campos, E.; Salmador, M.P. (2000): *Perspectivas Sobre Dirección Del Conocimiento y Capital Intelectual* Instituto Universitario Euroforum Escorial, Madrid.

Caballero Quintana, A.C. (2001): *Las 4 Cs. De La Gestión Del Conocimiento: Comunicación, Cultura, Conocimiento Y Capital Intelectual*, Revista De Trabajo Y Seguridad Social, Centro De Estudios Financieros, Junio 2001, N° 219.

Capital Intelectual", En E. Bueno Campos Y M. P. Salmador (Eds.): *Perspectivas Sobre Dirección Del Conocimiento Y Capital Intelectual*. U. Euroforum Escorial, Pp. 69-72.

Leonap, D.D. y Sensiper, S. (1998): "The Role Of Tacit Knowledge In Group Innovation", *California Management Review*, Vol. 40, N° 3, Pp. 112-132.

Nonaka, L. (1991): "The Knowledge-Creating Company", *Harvard Business Review*, November/December, Pp. 96-104.

Nonaka, L.; Konno, N. (1998): "The Concept Of "Ba": Building A Foundation For Knowledge Creation", *California Management Review*, Spring, Vol. 40, N° 3, Pp. 40-54.

Nonaka, L.; Takeuchi, H. (1995): *The Knowledge-Creating Company.- How Japanese Companies Create The Dynamics Of Innovation*. Oxford University Press. New York-Oxford.