

Código Área Científica: GE

LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA EN LA ECONOMÍA DEL CONOCIMIENTO: NUEVAS ORIENTACIONES

Alfonso VARGAS SÁNCHEZ (vargas@uhu.es)
M^a Jesús MORENO DOMÍNGUEZ (domin@uhu.es)
Elena GARCÍA DE SOTO CAMACHO
Universidad de Huelva
Dirección de Empresas y Marketing
Plaza de la Merced, 11. E-21002-Huelva

RESUMEN

Tomando como referencia la Teoría de los Recursos y Capacidades, la consideración del conocimiento como recurso estratégico nuclear y la habilidad de la empresa para crearlo y aplicarlo como capacidad fundamental, suponen un reto importante para la Dirección Estratégica en la Economía del Conocimiento. Desde la visión de la empresa basada en el conocimiento, el trabajo que presentamos pretende hacer una reflexión sobre los cambios, adaptaciones o innovaciones que el proceso estratégico de las empresas está experimentado en un entorno caracterizado por la aceleración del cambio (incertidumbre) y de la complejidad.

Nuestro objetivo es revisar el contenido de la estrategia y el proceso de formación de la misma en todas sus fases: formulación, implantación y control. ¿Cómo esta nueva visión determina la manera de dirigir estratégicamente las organizaciones? ¿Nos encontramos, realmente, ante un nuevo paradigma?

PALABRAS CLAVE:

Estrategia, capital intelectual, conocimiento, aprendizaje organizacional.

STRATEGIC MANAGEMENT IN THE KNOWLEDGE ECONOMY: NEW TRENDS

ABSTRACT

Taking as a reference the resource-based view, knowledge is a strategic and nuclear resource in organisations. Consequently managers need to understand how a company creates and shares its knowledge. These changes are an important challenge in strategic management.

The present paper attempts, from the knowledge-based view, to reflect on the changes, adaptations or innovations in the strategic process of organisations when they are immersed in an uncertain and complex environment like the one we have now.

Our aim is to review the content of strategy and its whole process of creation in all its phases: formulation, implementation and control. How does that new view determine how to strategically manage the companies? Are we really facing a new paradigm?

KEY WORDS:

Strategy, intellectual capital, knowledge, organisational learning.

1.-INTRODUCCIÓN: EL PARADIGMA DE LOS RECURSOS Y CAPACIDADES Y LA VISIÓN DE LA EMPRESA BASADA EN EL CONOCIMIENTO

La Teoría de los Recursos y Capacidades, como corriente más pujante en la actualidad dentro del campo de la Dirección Estratégica, se centra en la noción de la empresa como una combinación de recursos heterogéneos y con movilidad imperfecta. Dicho planteamiento presenta marcadas diferencias con el predominante en la etapa anterior:

- Frente al paradigma “estructura del mercado-conducta de la empresa-resultados” propio de la Organización Industrial, la Teoría de los Recursos y Capacidades plantea la lógica “recursos de la empresa-posición en el mercado¹-resultados”.
- En lugar del enfoque tradicional del análisis competitivo centrado en los productos y mercados, el punto de vista de esta teoría es el de considerar la empresa como un conjunto de recursos que configuran sus ventajas competitivas. Por tanto, se pasa de la cartera de negocios a la cartera de recursos, capacidades y competencias utilizados en distintos negocios.

En este marco, una de las líneas de investigación que ha despertado en los últimos años mayor interés es la visión de la empresa basada en el conocimiento, como queda demostrado por los trabajos, cada vez más numerosos, dedicados a este tema.

Esta perspectiva se fundamenta en una concepción de la empresa como depósito de conocimiento, capaz de generarlo y aplicarlo (Grant, 1996; Conner y Prahalad, 1996). Se considera una extensión de la Teoría de los Recursos y Capacidades, en la que el conocimiento es valorado como el recurso más valioso que puede poseer la empresa (Zack, 1999).

Polanyi (1966) realiza una clasificación del conocimiento en dos grandes categorías, a saber:

- Conocimiento codificado o explícito, es decir, aquel que se puede transmitir mediante mecanismos formales.
- Conocimiento tácito, esto es, aquel que se caracteriza por depender de las personas y, por tanto, muy complejo de transmitir.

Grant (1996) ve la empresa como una institución de aplicación del conocimiento, en la que la producción requiere la integración del conocimiento de cada persona con el de las otras. Para este autor, el conocimiento se encuentra disperso por toda la organización, es crecientemente específico y con un elevado componente tácito, lo que dificulta su traslado hacia otros niveles de la empresa, reduciendo su movilidad.

La principal línea de investigación dentro de esta perspectiva consiste en la determinación de aquellos rasgos del conocimiento con importantes implicaciones para la dirección de la empresa (Medina, 1998). En este sentido, Grant (1996) sugiere las siguientes características como claves para la creación de valor:

- Transferibilidad, tanto entre empresas como dentro de éstas.
- Capacidad de agregación.
- Apropiabilidad, esto es la habilidad del propietario para recibir unos ingresos equivalentes al valor creado por el conocimiento.
- Especialización en la creación del conocimiento y requisitos de conocimiento para poder producir.

Desde el punto de vista de esta perspectiva, la empresa existe porque el mercado es incapaz de integrar los conocimientos especializados de los individuos, debido a la inamovilidad del conocimiento tácito y al riesgo de expropiación del conocimiento explícito (Grant, 1996).

En definitiva, el recurso básico de la empresa está dejando de ser el capital para pasar a ser el conocimiento (Cuervo, 1999). La dirección se enfrenta al reto de crear y mantener una organización que sea capaz de generar nuevo

¹ O alteración de la estructura del mismo en el mejor de los casos.

conocimiento, buscando así que la empresa se convierta en una comunidad especializada en la creación y transmisión interna de éste (Kogut y Zander, 1992).

La idea de que las ventajas competitivas de las empresas se sustentan sobre sus recursos y capacidades ha hecho de la adquisición y explotación de conocimientos un punto nuclear, que lleva a diseñar estructuras y sistemas de incentivos capaces de favorecer el flujo de conocimientos dentro y fuera de la organización, así como que aquellas personas que lo poseen estén dispuestas a compartirlos con otras. Un elemento crucial de esta aportación se centra en el hecho de que gran parte de los conocimientos residen tanto en los individuos como en los diferentes grupos que conviven en la empresa, pero no pertenecen propiamente a ésta (Tarín, 1997). Ello obliga a desarrollar estructuras que faciliten la implicación de los empleados de la firma en la toma de decisiones. En este mismo sentido, la necesidad de utilizar una gran variedad de conocimientos poseídos por diferentes personas, obliga a la utilización de grupos de trabajo en la empresa (González de Rivera, 1997).

Estas matizaciones conducen a estudiar los cambios necesarios en el diseño de las estructuras organizativas. En éstas, es necesario poder combinar dos aspectos claves: por un lado, el facilitar la generación de nuevo conocimiento gracias a la cooperación entre los diferentes componentes de la empresa; por otro, la transmisión del conocimiento ya existente entre los participantes de la misma, a través de las 'rutinas' (Nelson y Winter, 1982), de lo que la empresa ya sabe hacer, por lo que la forma en que la empresa las diseña, transmite y aplica es fundamental en el proceso de aprendizaje organizativo.

Ligado a este último concepto, Cohen y Levinthal (1990) proponen, mediante la introducción del término "capacidad de absorción", una nueva perspectiva sobre el aprendizaje y la innovación que da lugar a las denominadas organizaciones que aprenden. La capacidad de absorción hace referencia a la habilidad de una firma para reconocer el valor de lo nuevo, asimilarlo y aplicarlo posteriormente con fines comerciales. Lógicamente, esta capacidad depende del grado de conocimiento inicial de la organización. Por su parte, Nonaka (1994) se centra en el proceso de creación del conocimiento. Este autor establece que la interacción entre el conocimiento tácito y explícito a través de la socialización, de la combinación, de la externalización e internalización, ayudado por individuos, organizaciones y sociedades, hacen que el conocimiento pueda ser enriquecido e incrementando simultáneamente. Finalmente, Lei, Hitt y Bettis (1996) integran la Teoría de los Recursos y Capacidades con la propuesta de la gestión del conocimiento para señalar que el núcleo de las competencias sólo mantiene su valor mediante un proceso de desarrollo continuado en el tiempo. Ellos sugieren que la calidad dinámica de las competencias es desarrollada a través de un "meta-aprendizaje", esto es, de la capacidad de aprender continuamente.

2.-EL PROCESO ESTRATÉGICO

En el ámbito de los negocios, la estrategia puede considerarse desde simplemente una guía para la acción, hasta un patrón de decisiones coherente, unificado e integrador dirigido al logro de una ventaja competitiva sostenible, a fin de maximizar los beneficios a largo plazo (Aparicio et al, 2000). Mintzberg (1987) define la estrategia como "un plan, una pauta, un patrón, una posición y una perspectiva". Bueno, Casani y Lizcano (1999) construyen la siguiente propuesta: "la estrategia implica un modo de utilización de los recursos de acuerdo a unas capacidades específicas, a partir de los condicionantes de un entorno competitivo y para alcanzar un conjunto de objetivos o metas".

El estudio de la estrategia puede orientarse al contenido de la misma (Escuela del Contenido) o a su proceso de formación (Escuela del Proceso). Este trabajo se centra en el último de los enfoques citados, con el propósito de indagar acerca de las posibles influencias de la Economía del Conocimiento en el proceso estratégico, en orden a una revisión del mismo a partir de la nueva visión de la empresa basada en el conocimiento.

Sintéticamente, el proceso de desarrollo de la estrategia pasa necesariamente por un examen de la propia empresa y del entorno que la rodea, general y específico, seguido de la definición de objetivos y de la formulación, implantación y control de la estrategia. Todos estos pasos pueden englobarse en tres fases: análisis estratégico, planificación estratégica y control estratégico. En el presente trabajo nos vamos a limitar al replanteamiento de la primera de estas fases.

3.-ANÁLISIS ESTRATÉGICO

En esta fase del proceso de formación de la estrategia se pretende, a partir del análisis del entorno que rodea a la empresa, tanto general como específico, y de la situación interna de la propia empresa, la identificación de oportunidades y amenazas, así como de sus fortalezas y debilidades, respectivamente. Para ello, habrá que tener muy en cuenta, e incluir necesariamente dentro de este diagnóstico, todo lo relativo al capital intelectual de la empresa y la gestión del mismo.

3.1.-El análisis interno y la gestión del capital intelectual

En la sociedad del conocimiento, las empresas, al abordar esta primera fase del proceso estratégico, no pueden, ni deben, esperar al momento de la acción para emprender los cambios o adaptaciones a la nueva situación. En consecuencia, como primer paso en la formación de su estrategia, las organizaciones habrán de identificar el conocimiento existente en la empresa, así como su potencial para crear nuevo conocimiento. En este sentido, el análisis de las características que han de cumplir dichos factores internos para la consecución y mantenimiento de la ventaja competitiva², así como la apropiación de las rentas que de ella se deriven, han hecho que los activos intangibles sean considerados muy valiosos desde un punto de vista estratégico.

Ahora bien, aunque resulte evidente, conviene señalar que no se trata de identificar todos los elementos intangibles existentes en la organización, sino sólo aquellos que tienen o tendrán en el futuro capacidad para generar valor. Y es precisamente a esa parte estratégica de los intangibles a la que nos referimos al hablar del capital intelectual.

Respecto al capital intelectual, concebido como el conjunto de recursos intangibles y capacidades de carácter estratégico que poseen o controlan las organizaciones, hay que señalar que Itami y Roehl (1987) fueron de los primeros autores en reconocerlo como un elemento fundamental en la estrategia. En la misma línea, Hall (1992, 1993) afirma que son la reputación empresarial y el *know how* de los empleados (ambos activos intangibles), los recursos más importantes desde el punto de vista de la consecución de una ventaja competitiva sostenible, puesto que reúnen los requisitos de alta contribución a la generación de capacidades estratégicas y de durabilidad (no imitables ni sustituibles). Por tanto, entendemos que las aportaciones acerca de la conceptualización y estructuración del capital intelectual realizadas por algunos autores y las experiencias de empresas pioneras en dicho asunto surgen como herramientas útiles para la identificación de las fuentes de ventajas competitivas existentes en el interior de la propia organización, en concreto para ayudar a realizar el análisis interno de la empresa con el fin de identificar sus puntos fuertes y débiles.

Definición de capital intelectual

Para Stewart (1998) el capital intelectual es la suma de todos los conocimientos que poseen los empleados y que otorgan a la empresa ventaja competitiva. Roos et al (2001) sugieren que el capital intelectual de una empresa es la suma del conocimiento de sus miembros y la interpretación práctica del mismo. Subrayan la naturaleza intangible, indicando que capital intelectual es cualquier cosa con capacidad para crear valor, pero imposible de tocar con las manos. El proyecto Intellect de Euroforum (1998) lo define como el conjunto de activos de una sociedad que, pese a no estar reflejados en los estados tradicionales, genera o generarán valor para la empresa en el futuro. Por su parte, el Cluster del Conocimiento lo hace de la siguiente forma: "...abarca todo lo que puede crear valor, pero no puede tocarse. No sólo incluye el conocimiento y las aptitudes de las personas, sino también la arquitectura de la empresa, la relación con el entorno, la implicación y la motivación de los empleados y otra serie de procesos internos y externos destinados a potenciar estos activos" (Cluster, 2000, p.8).

Finalmente, partiendo de las afirmaciones recogidas, se sugiere a continuación la siguiente definición del capital intelectual (Sánchez, Batista y Melián, 2001, p.1008): "combinación de activos inmateriales o intangibles, incluyéndose el conocimiento del personal, la capacidad para aprender y adaptarse, las relaciones con los clientes y los proveedores, las marcas, los nombres de los productos, los procesos internos y la capacidad de I+D, etc., de una

² Heterogéneos, basados en la información y el conocimiento de cada empresa; duraderos, al contrario que los tangibles, no se deprecian con el uso sino que aumentan su valor; escasos, su generación y acumulación es un proceso único e irreplicable a partir de la experiencia de la empresa; valiosos, susceptibles de utilizarse en múltiples actividades al mismo tiempo, permitiendo generar importantes sinergias; inimitables, invisibles y poco transparentes; inapropiables, no existe un mercado donde poder adquirirlos; e insustituibles, específicos de cada empresa.

organización, que aunque no están reflejados en los estados contables tradicionales, generan o generarán valor futuro y sobre los cuales se podrán sustentar una ventaja competitiva sostenida”.

Delimitado el concepto, y ante la variedad e intangibilidad de los elementos integrantes del mismo, surge la necesidad de que éstos sean identificados y clasificados, con el fin de que la organización pueda administrar su capital intelectual de forma óptima a partir de un autodiagnóstico del mismo.

Estructura del capital intelectual

Brooking (1996), una de las pioneras en la conceptualización del tema, divide el capital intelectual de una empresa en cuatro componentes:

- a) Activos de mercado: potencial derivado de los bienes inmateriales que guardan relación con el mercado (marcas, clientela, fidelidad, ...).
- b) Activos de propiedad intelectual: es el saber hacer (*know-how*) de la empresa (patentes, derechos de fabricación, marcas de fábrica, derechos de diseño, ...).
- c) Activos centrados en el individuo: sus cualificaciones personales, sus conocimientos y la forma de desempeñarlos (capacidad creativa, habilidad para resolver problemas, ...).
- d) Activos de infraestructura: son aquellas tecnologías, metodologías y procesos que hacen posible el funcionamiento de la organización (cultura, estilos de dirección, estructura financiera, ...).

No obstante, revisadas diferentes clasificaciones (Hall, 1992; Grant, 1996; Salas, 1996; Navas y Guerras, 1998; Bueno, 1998), la que parece haber cobrado mayor aceptación es la basada en la naturaleza que poseen los mismos, es decir, la que considera al capital intelectual integrado por los siguientes componentes (fuentes del capital intelectual):

● **Capital Humano.** Conjunto de habilidades y conocimientos (explícitos o tácitos) útiles para la empresa que el trabajador posee y que se lleva consigo al término de la jornada laboral. Incluye lo que saben las personas de la empresa, sus conocimientos y habilidades. Dado su carácter individual, este componente posee unas características diferenciadoras desde el punto de vista de su evaluación estratégica, tales como el grado de apropiabilidad de las rentas que pueda generar ese conocimiento o el grado de complejidad del mismo, que incidirá decisivamente en el grado de imitabilidad y, por tanto, de sostenimiento de la ventaja competitiva (Intelect, 1997). En consecuencia, puede decirse que el capital humano abarca aquellos recursos intangibles que únicamente controla, pero sobre los que no ostenta la titularidad de los derechos de propiedad (Martín y García, 2001).

● **Capital Estructural.** Conocimiento que permanece en la empresa al término de la jornada laboral cuando las personas se van a su casa o abandonan el trabajo. Es la parte más estable del capital intelectual, ya que no depende de la movilidad de las personas; por ello, es fundamental que la empresa trate de identificarlo, apoyarlo y desarrollarlo. Incluye: tecnología, cultura organizacional, propiedad intelectual, estructura, rutinas organizativas, patentes, marcas, metodologías, contratos, bases de datos, secretos comerciales, diseños, nuevas ideas sobre productos, etc. La diversidad de los elementos que integra este componente del capital intelectual hace necesaria, a nuestro juicio, la identificación y el tratamiento independiente de sus dos componentes principales: el capital organizativo u organizacional y el capital tecnológico (Edvinsson, 1996; Brooking, 1996; Bueno, 1998).

- **Capital Tecnológico:** podemos distinguir dos componentes básicos: la tecnología (*stock*) y el proceso de innovación tecnológica (flujo) (Nieto, 2001). La tecnología debe entenderse como el volumen de conocimientos relativos al modo en el que los grupos de trabajo desarrollan las funciones esenciales de la organización, mientras que el proceso de innovación tecnológica es entendido como aquel en virtud del cual la empresa acumula los conocimientos y capacidades tecnológicos necesarios para competir mejor y, consecuentemente, para sostener o mejorar la ventaja competitiva (Martín y García, 2001). Es asimilable al concepto de capacidades funcionales.
- **Capital Organizacional:** facilita la mejora en el flujo de conocimiento y trae como consecuencia una mejora en la eficacia de la organización al integrar de manera adecuada las diferentes funciones de la empresa (Martín y García, 2001). Es asimilable al concepto de capacidades de integración.

● **Capital Relacional.** Conjunto de relaciones que la empresa mantiene con el exterior, tanto con clientes, proveedores y socios, como con otros agentes de frontera (universidades, administraciones, etc.). Incluye, pues: reputación de la empresa, imagen de marca, cartera de clientes, lealtad de los clientes, contratos comerciales, alianzas estratégicas, ... La relación con los clientes y el conocimiento de los mismos es un factor clave para el éxito de la estrategia empresarial, como sostén de la ventaja competitiva. Es asimilable al concepto de capacidades dinámicas, al permitir la adaptación continua a las condiciones cambiantes del entorno (Martín y García, 2001). También podemos encontrarlo con las denominaciones de capital de clientes o activos de mercado.

El cuadro siguiente resume esta tipología.

CAPITAL INTELLECTUAL	Capital Humano	Capital Tecnológico	Capital Organizativo	Capital Relacional
RECURSOS Y CAPACIDADES	Recursos Intangibles	Capacidades Funcionales	Capacidades Integradoras	Capacidades Dinámicas
CREACIÓN DEL CONOCIMIENTO	Nivel individual	Nivel de Grupo	Nivel organizativo	Nivel Interorganizacional

Fuente: Martín y García (2001).

Parece claro que sería un grave error obviar al capital intelectual a la hora de definir la estrategia, ya que estaríamos olvidando una fuente de ventajas competitivas de primer orden, dada la situación económica y empresarial en la que se ven inmersas las organizaciones, llámese Nueva Economía, Sociedad del Conocimiento, de la Inteligencia o del Talento. Es más, resulta ser un imperativo para las empresas, si es que quieren ser competitivas o simplemente sobrevivir, la realización de importantes esfuerzos por identificar los componentes de su capital humano, tecnológico, organizativo y relacional, así como por definir indicadores que permitan calcular, aunque sea de forma aproximada, dado su carácter intangible, el valor de dichos componentes, el cual vendrá dado por su capacidad para generar ventaja competitiva. Esto es, identificarlos, estructurarlos y medirlos para poder gestionarlos.

Indicadores (medidores) del capital intelectual

Uno de los aspectos fundamentales a considerar en el diseño del modelo de medición del capital intelectual debe ser su alineación (coherencia) con el modelo de creación de valor de cada área de trabajo, departamento o unidad de negocio y, por tanto, con los factores críticos para el éxito de la estrategia a cada nivel (Cabello, 1999, p.55), lo que significa que cada empresa habrá de definir sus propios indicadores, ante la dificultad (o inviabilidad) de establecer unos indicadores generales de validez universal.

Si revisamos la literatura existente son numerosos y muy variados los modelos desarrollados para medir el capital intelectual. Algunos de los más conocidos son: Cuadro de Mando Integral (Kaplan y Norton, 1994), Monitor de Activos Intangibles (Sveiby, 1997), Navegador de *Skandia* (Edvinsson y Malone, 1997), *Technology Broker* (Brooking, 1996), *Canadian Imperial Bank* (Saint-Onge, 1996), Modelo Intellect (Euroforum, 1998), Roos et al. (1998), Bueno Campos (1998), Modelo Nova³ (1999), Viedma (2000, 2001), Unión Fenosa (2001), entre otros.

Sirva como ejemplo de una solución a medida el trabajo realizado por el Cluster del Conocimiento⁴ al definir su propio modelo, el ABC del capital intelectual para pymes vascas, con el objetivo de generar indicadores representativos aplicables y eficaces en la medición del valor intangible de las pequeñas y medianas empresas de dicha Comunidad. La base teórica se tomó de modelos ya existentes (Sveiby, Kaplan y Norton, Roos, Dragonetti, Edvinsson y Brooking), y a partir de la realización de entrevistas en profundidad con los equipos directivos de las empresas seleccionadas, al objeto de conocer sus estrategias empresariales, se identificaron los factores críticos de éxito y se procedió a la elaboración de un panel con los mismos. En total se seleccionaron 24 indicadores: 9 de capital humano, 6 de capital estructural y 9 de capital relacional. Todos ellos son indicadores de primer nivel, es decir, indicadores fundamentales que podrían ser empleados en todas las empresas, siendo de gran interés por aportar una información especialmente significativa y resultar sencilla su medición (Larrauri, 2001).

³ Elaborado por el Club de Gestión del Conocimiento y la Innovación de la Comunidad Valenciana.

⁴ Agrupación del Conocimiento en Gestión Empresarial que crea, difunde y aplica conocimientos en gestión entre las empresas del País Vasco, con objeto de mejorar su competitividad.

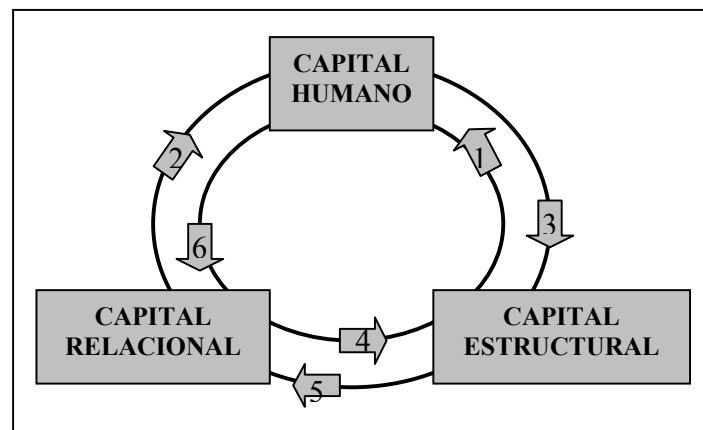
A modo de conclusión, podríamos decir que el análisis interno de la empresa quedaría del siguiente modo⁵ (Cañibano, 2000):

Primer Paso: identificar aquellos intangibles directamente relacionados con sus objetivos estratégicos (análisis estático) y establecer las actividades que habría que desarrollar para crear nuevos intangibles clave, para incrementar los existentes o para evitar la disminución de los existentes no estratégicos (análisis dinámico).

Segundo Paso: definir indicadores específicos que sirvan como instrumento de medición de los intangibles identificados en el paso anterior como factores claves para el éxito. Los indicadores deben ser claros, bien definidos, sin ambigüedad; factibles de elaborar, los datos necesarios deben encontrarse disponibles; y útiles, significativos para la empresa.

Tercer Paso: una vez desarrollado e implementado el sistema de medición, la empresa debe analizar internamente los resultados con el fin de conocer sus puntos fuertes (fortalezas) y débiles (debilidades). Esto es, conocer el nivel real de los intangibles (resultado logrado con el paso anterior) permitirá a la empresa saber qué activos debe mantener y cuáles debe incrementar o disminuir.

El análisis individualizado de los tres bloques que integran el capital intelectual de la empresa (humano, estructural y relacional) ha de completarse con el de los flujos de relación entre ellos, mostrados en la siguiente figura (Unión Fenosa, 2001):



Por ejemplo, el flujo de relación entre el capital estructural y el capital humano se pone de manifiesto a través de un desarrollo profesional permanente y de la comunicación interna sobre las actividades de la empresa y del sector; a la inversa, el capital humano incide sobre el capital estructural mediante la asignación eficaz de las personas a proyectos y puestos de trabajo y la participación de las personas en proyectos de mejora e innovación tecnológica.

3.2.-El análisis externo y la gestión del capital intelectual

La definición de la estrategia viene condicionada, además de por las circunstancias internas, por todos aquellos factores que aún siendo ajenos a la organización inciden, o pueden hacerlo en un futuro, en su actividad y, por ende, en su lucha por el logro o mantenimiento de ventajas competitivas. Por tanto, se hace necesario establecer sistemas de vigilancia que alerten sobre los cambios que van sucediéndose en el entorno general y específico de la empresa, incluyendo la situación de los rivales. Este desafío estratégico se ha visto acrecentado en los últimos tiempos por el cambio que ha experimentado el mundo, por su velocidad, complejidad, imprevisibilidad, discontinuidad, ...

Metodologías como la del análisis PEST (Johnson y Scholes, 1997) para el entorno general, o la de las cinco fuerzas competitivas de Porter (1980) y el modelo de las diez fuerzas competitivas de Bueno (1993) para el entorno específico, son habitualmente empleadas para identificar y evaluar las amenazas y oportunidades del medio exterior,

⁵ Recomendaciones obtenidas del Proyecto Europeo de Investigación MERITUM (*Measuring Intangibles to Understand and Improve Innovation Management*).

que desde la perspectiva de gestionar el capital intelectual de la empresa han de conectarse con el concepto de capital relacional. Por ello, la consideración de los flujos de relación de fuera hacia dentro y de dentro hacia fuera juegan un papel determinante en el tratamiento estratégico de esas oportunidades y amenazas, Así (Unión Fenosa, 2001):

- Flujo Capital Relacional-Capital Humano, mediante el aprendizaje permanente a través de la relación con agentes externos (clientes, suministradores, centros de investigación, etc.).
- Flujo Capital Relacional-Capital Estructural, que impulsa la adaptación permanente de la organización al entorno para aprovechar nuevas oportunidades de negocio y para minimizar el impacto de las amenazas; la colaboración en proyectos de innovación tecnológica con agentes externos es otra de sus manifestaciones.
- Flujo Capital Humano-Capital Relacional, con acciones como la atención personal al cliente y la participación activa de las personas en las relaciones comerciales, institucionales y sociales.
- Flujo Capital Estructural-Capital Relacional, mediante la comercialización de productos de calidad y una comunicación fluida y transparente hacia el exterior sobre las actuaciones que inciden en la calidad del servicio.

En suma, estimamos que la utilidad interna y externa de la gestión del capital intelectual resulta indiscutible.

4.-CONCLUSIONES Y SÍNTESIS FINAL

Tradicionalmente la Dirección Estratégica ha venido dedicándose a analizar las fortalezas y debilidades de una organización derivadas de sus recursos tangibles, así como a encajarlas con las oportunidades y amenazas procedentes del entorno. Inmersos en la Nueva Economía del Conocimiento, este enfoque ha de ser replanteado para incluir en él, como parte decisiva del proceso estratégico, la evaluación de los recursos intangibles, es decir, la gestión del capital intelectual de la empresa.

Ante los nuevos retos emergentes surge la necesidad de reinventar la práctica de la estrategia basándonos en los siguientes supuestos (Roos y Víctor, 2000):

EL PROCESO ESTRATÉGICO	
ANTES	AHORA
<ul style="list-style-type: none"> - Basado en la estabilidad y la posibilidad de predicción. - Predicción del futuro extrapolando datos pasados. - Toma de decisiones por anticipado. 	<ul style="list-style-type: none"> - Creación de nuevas perspectivas más imaginativas y flexibles. - Conciencia de la propia identidad (presente y dinámica). - Fomento de interacciones dentro y fuera de la organización.

El conocimiento se ha convertido en un recurso clave⁶ y el aprendizaje en una capacidad esencial para crear y sostener la ventaja competitiva, es decir, para la generación de valor en las organizaciones. Es por ello que la identificación de los activos intangibles, su medición (estática y dinámica) y la consideración de las interacciones y sinergias entre ellos son referencias imprescindibles hoy en día para formular la estrategia de la empresa y reforzar su competitividad.

Ahora bien, la gestión del capital intelectual no puede concebirse aisladamente, sino en el marco de la Dirección Estratégica de las organizaciones, sin el cual carecería de sentido. En consecuencia, y ciñéndonos a la fase de análisis estratégico, proponemos la inclusión de un diagnóstico de la empresa desde el punto de vista de su capital intelectual, teniendo presente el papel que pueden desempeñar los recursos intangibles en el abordaje de las oportunidades y amenazas del entorno, así como la ventaja competitiva que se pretende alcanzar, consolidar o acrecentar. La tabla siguiente sintetiza la metodología a seguir, aplicable a cualquier nivel (corporativo, de unidad de negocio, funcional, o incluso inferior) para determinar el perfil estratégico del capital intelectual.

⁶ Es por ello que las empresas deben aprender a crearlo, compartirlo y distribuirlo.

VALORACIÓN	Muy negativa	Negativa	Normal	Positiva	Muy positiva
CAPITAL INTELECTUAL					
CAPITAL HUMANO (Indicadores)					
CAPITAL ESTRUCTURAL (Indicadores)					
CAPITAL RELACIONAL (Indicadores)					
FLUJOS DE RELACIÓN					
CAPITAL ESTRUCTURAL- CAPITAL HUMANO (Indicadores)					
CAPITAL RELACIONAL- CAPITAL HUMANO (Indicadores)					
CAPITAL HUMANO- CAPITAL ESTRUCTURAL (Indicadores)					
CAPITAL RELACIONAL- CAPITAL ESTRUCTURAL (Indicadores)					
CAPITAL ESTRUCTURAL- CAPITAL RELACIONAL (Indicadores)					
CAPITAL HUMANO- CAPITAL RELACIONAL (Indicadores)					

En próximas investigaciones extenderemos estas reflexiones acerca del proceso estratégico y su reconfiguración a las fases de implantación y control, que no han sido tratadas en este trabajo.

5.-BIBLIOGRAFÍA

Aparicio, M.; Celma, M.D.; Giner, F.; de Val, I. (2000). "Gestión del conocimiento, estrategia y estructura", *Libro de Comunicaciones del XIV Congreso Nacional y X Hispano-Francés de AEDEM*. Jaén: Ed. Dr. Manuel Parras Rosa, junio, pp.397-401.

Brooking, A.. (1996). *Intellectual Capital. Core Asset for the third Millennium Enterprise*. London: International Thomson Business Press. Traducido en: El capital intelectual. El principal activo de las empresas del tercer milenio. Barcelona: Paidós Empresas, 1997.

Bueno, E. (1993). *Dirección Estratégica de la Empresa*. Madrid: Pirámide, 3ª Ed.

Bueno, E. (1996). *Dirección Estratégica de la Empresa: Metodología, Técnicas y Casos*. Madrid: Pirámide, 5ª Ed.

Bueno, E. (1998). "El capital intangible como clave estratégica en la competencia actual". *Boletín de Estudios Económicos*, n.164, pp.207-229.

Bueno, E.; Casani, F.; Lizcano, J.L. (1999). *Estrategia Empresarial: Modelo Dinámico del Proceso Estratégico*. Documento n.9-Organización y Sistemas, AECA, Madrid.

Cabello, E. (1999). "La medición del capital intelectual y la gestión del conocimiento. La experiencia del Grupo BBV". En: *Las sociedades del conocimiento*. Bilbao: Ed. Professional Management Publications, pp.51-56.

Canales, C. (1999). "La experiencia interna en el reto continuo de gestionar el conocimiento". En: *Las sociedades del conocimiento*. Bilbao: Ed. Professional Management Publications, pp. 42-45.

Cañibano, L. (2000). "Medición de activos intangibles en la empresa". En: *Gestión de la información en la sociedad del conocimiento y la globalización*. Especial IX Encuentro AECA, Ibiza, octubre.

Cluster del Conocimiento (2000). *El ABC del capital intelectual para pymes*. Bilbao: Cluster del Conocimiento.

Cohen, W.; Levinthal, D. (1990). "Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation". *Administrative Science Quarterly*. Vol.35, pp.128-152.

Conner, K.; Prahalad, C.K. (1996). "A Resource-Based Theory of the Firm: Knowledge versus Opportunism". *Organization Science*. Vol.7, pp.477-501.

Cuervo García, A. (1999). "La Dirección Estratégica de la empresa. Reflexiones desde la Economía de la Empresa". *Papeles de Economía Española*, n.78-79, pp.34-55.

Edvinsson, L.; Malone, M.S. (1997) *Intellectual Capital*. Harper Business. Traducido en: El capital intelectual: cómo identificar y calcular el valor de los recursos intangibles de su empresa. Barcelona: Gestión 2000, 1999.

Euroforum (1998). *Medición del capital intelectual: Modelo Intellect*. Madrid: Euroforum.

González de Rivera, L. (1997). "Aprender a trabajar en equipo: clave de las organizaciones que aprenden". *Alta Dirección*, n.191, pp.31-38.

Grant, R.M. (1996). *Dirección estratégica: conceptos, teorías y aplicaciones*. Madrid: Cívitas.

Hall, R.H. (1992). "The Strategic Analysis of Intangible Resources". *Strategic Management Journal*. Vol.13, 2, pp.135-144.

Hall, R.H. (1993). "A framework linking intangible resources and capabilities to sustainable competitive advantage". *Strategic Management Review*. Vol.14, 8, pp.607-618.

Itami, H.; Roehl, T. (1987). *Mobilizing Invisible Assets*. Cambridge: Harvard University Press.

Johnson, G.; Scholes, K. *Dirección Estratégica. Análisis de la estrategia de las organizaciones*. Madrid: Prentice-Hall, 1997.

Kaplan, R.S.; Norton, D.P. (1994). *The Balanced Scorecard*. Boston: Harvard Business School Press. Traducido en: *Cuadro de Mando Integral*. Barcelona: Gestión 2000, 1997.

Kiernan, M.J. (1996). *Los once mandamientos de la gerencia del siglo XXI*. México: Prentice Hall.

Kogut, B.; Zander, U. (1992). "Knowledge of the Firm, Combinative Capabilities, and the Replication of Technology". *Organization Science*. Vol.3, pp.383-397.

Larrauri, M. (2001). "Proyecto de aplicación de un modelo de medición del capital intelectual para pymes", *X International Conference AEDEM*. Regio Calabria: Eds. Francesco Carlo Morabito y Pilar Laguna Sánchez, 4-6 septiembre, pp.535-540.

Lei, D.; Hitt, M.A.; Bettis, R.A. (1996). "Dynamic Core Competences Through Meta-Learning and Strategic Context". *Journal of Management*. Vol.22, pp.549-569.

Martín, G.; García, F.E. (2001). "Conceptualización y estructuración del capital intelectual de las organizaciones", *III Seminario Hispano-Luso de Economía Empresarial*, Trujillo (Cáceres), noviembre.

Medina Muñoz, D.R. (1998). "Una visión integral de la empresa basada en los recursos, el conocimiento y el aprendizaje". *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*. Vol. 4, 2, pp.77-90.

- Mintzberg, H. (1987). "The strategy concept: five Ps for strategy", *California Management Review*, Vol.30, nº 1, junio, pp.11-24.
- Navas, J.E.; Guerras, L.A. (1998). *La dirección estratégica de la empresa. Teoría y aplicaciones*. Madrid: Cívitas.
- Nieto, M. (2001). "Proposiciones básicas para el estudio de la innovación tecnológica en la empresa". *II Jornadas sobre la Gestión de la Innovación Tecnológica en la Empresa*", Universidad Complutense de Madrid, abril.
- Nonaka, I. (1994). "A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation". *Organization Science*. Vol.5, pp.14-37.
- Polanyi, M. (1966). *The Tacit Dimension*. New York: Anchor Day.
- Porter, M. (1980). *Competitive strategy*. New York: The Free Press.
- Roos, J.; Roos, G. Dragonetti, N.C.; Edvinsson, L. (1997). *Intellectual capital: navigating in the new business landscape*. London: MacMillan Press. Traducido en: *Capital Intelectual: El valor intangible de la empresa*. Barcelona: Paidós Empresa.
- Roos, J.; Víctor, B. (2000). *Making Strategy: Play, then Plan*. EGOS Conference, Lyon, 5-7 julio.
- Saint-Onge, H. (1996). "The business case for organizational learning". *The knowledge challenge conference*, MCE, Bruselas, 30-31 mayo.
- Salas, V. (1996). "Economía y gestión de los activos intangibles". *Economía Industrial*, n.307, pp.17-24.
- Stewart, T.A. (1998). *La nueva riqueza de las organizaciones: el capital intelectual*. Barcelona: Granica.
- Sveiby, K.E. (1997). *The new organizational wealth*. New York: The Free Press.
- Tarín Martínez, L. (1997). "El aprendizaje en las organizaciones: de la formación a las organizaciones que aprenden". *Alta Dirección*, n.191, pp.20-30.
- Unión Fenosa (2001). *Informe de Gestión del Capital Intelectual. Unión Fenosa distribución*. 30 de marzo.
- Viedma, J.R. (2000). "ICBS: Innovation Capital Benchmarking System". En: Bueno, E.; Salmandor, M.P. *Perspectivas sobre dirección del conocimiento y capital intelectual*, Instituto Universitario Euroforum Escorial, Madrid.
- Viedma, J.R. (2001). *ICBS: Innovation Capital Benchmarking System*. Comunicación presentada en el 4th World Congress on the Management of Intellectual Capital, 17-19 enero, Halminton, Ontario, Canadá.
- Von Krogh, G.; Nonaka, I.; Aben, M. (2001). "Making the most of your company's knowledge: a strategic framework". *Long Range Planning*, vol. 34, nº 4, agosto, pp.421-439.
- Zack, M. (1999). "Developing a Knowledge Strategy". *California Management Review*. Vol.41, 3, pp.125-145.