
AUTONOMÍA LABORAL, TRANSFERENCIA DE CONOCIMIENTO Y MOTIVACIÓN DE LOS TRABAJADORES COMO FUENTE DE VENTAJAS COMPETITIVAS

Guillermo Pérez-Bustamante Ilander¹
Fabiola Sáenz Blanco²

La empresa actual se define por su capacidad para gestionar un conjunto de activos de naturaleza tangible e intangible. El conocimiento de estos activos, su valor, su evolución y las interacciones y sinergias entre ellos, son un factor clave para mejorar la asignación de recursos y maximizar la competitividad de la empresa (Itami y Roehl, 1987). Esto debido a que una dotación desigual de recursos intangibles causa una competitividad inicial disímil, favoreciendo a las empresas mejor provistas, las cuales terminarán liderando los mercados (Salas, 1996).

¹ Doctor en Dirección de Empresas, se desempeña como Docente de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad de Oviedo (Asturias, España). Es integrante del Grupo de Investigación GEIT (Gestión Empresarial e Innovación Tecnológica) de la Facultad de Ingeniería de la Universidad Distrital Francisco José de Caldas (Bogotá, Colombia). E-mail: gperez@uniovi.es. Dirección de correspondencia: Avenida del Cristo s/n 33006 (Oviedo, Asturias, España).

² Doctora en Dirección de Empresas y Especialista en Ingeniería de Producción y en Gerencia de Proyectos Educativos. Se desempeña como Docente de la Facultad de Ingeniería de la Universidad Distrital Francisco José de Caldas (Bogotá, Colombia). Es Directora del Grupo de Investigación GEIT (Gestión Empresarial e Innovación Tecnológica) de la Facultad de Ingeniería de la Universidad Distrital Francisco José de Caldas (Bogotá, Colombia). E-mail: saenzf@udistrital.edu.co. Dirección de correspondencia: Carrera 7 No 40-53 Piso 5 (Bogotá, Colombia).

Este artículo fue recibido el 29 de abril de 2009 y su publicación aprobada el 12 de diciembre de 2009.

Una empresa será competitiva si demuestra suficiente capacidad innovadora y la asienta en competencias difíciles de imitar o reproducir por otras empresas, configurando competencias esenciales (Barney, 1991; Amit y Schoemaker, 1993). Éstas son resultado de la combinación de tres competencias básicas distintivas (Bueno y Morcillo, 1997).

Las primeras son de origen tecnológico, aunque no sólo incluyen el dominio tecnológico propiamente dicho sino todos los elementos del saber y de la experiencia operativa acumulados por la empresa. Las segundas, de origen organizativo, corresponden a los “procesos de acción y ejecución” de la organización. Las terceras, de naturaleza personal, están asociadas a las actitudes, aptitudes y habilidades de los miembros de la organización. En definitiva, todas se vinculan al capital humano y organizativo; aunque March (1991) reduce estas capacidades a dos activos intangibles: la reputación empresarial y el *know how* de los empleados. Este último está formado por sus **conocimientos y habilidades**, su capacidad de **comunicación** y su **motivación** (Grant, 1997).

Basándose en la consideración del conocimiento como elemento esencial de los activos intangibles y su materialización en las personas, Brooking (1996) señala que la gestión del conocimiento es el proceso dirigido al desarrollo de los activos centrados en el individuo. Añade que el conocimiento de los individuos es el motor que desarrolla el resto de activos intangibles. En su dimensión operativa, la gestión del conocimiento se concentra en las actividades de creación, difusión interna, protección y permanencia del conocimiento en la organización. Esto independientemente de que los sujetos portadores mantengan su vinculación con la organización.

La gestión del conocimiento tiene una clara dimensión humana, dado que transforma en capital estructural las capacidades y conocimientos individuales a través de los procesos de codificación; y hace de la pericia individual un activo colectivo que habilita la organización para recurrir a personas con las destrezas adecuadas o a sus repertorios de conocimiento (Stewart, 1997).

El capital intelectual³ identifica como núcleo fundamental el enfoque humano y, dentro de él, el intercambio de conocimientos. Ulrich (1998) lo define como el producto de las competencias de los trabajadores y su permanencia y compromiso con la organización. El primer factor hace refer-

³Valoración instantánea de los activos intangibles creados por los flujos de conocimientos de la empresa (Bueno, 1998), que está configurada por la suma sinérgica de cuatro variables o funciones: capital humano (CH), capital organizativo (CO), capital innovación tecnológica (CT) y capital relacional (CR) (Edvinsson, 1997).

encia al conocimiento, explícito o implícito, de la organización que genera valor (suma sinérgica del capital humano, organizativo, tecnológico y relacional). El segundo factor está relacionado con el comportamiento de los individuos de la organización en favor o en contra de la difusión de sus bases de conocimiento.

Con la finalidad de profundizar en el desarrollo teórico de la generación de conocimiento, se presenta un caso explicativo. Ampliando y aplicando un modelo teórico elaborado a partir de la teoría de gestión empresarial, se establecerá cómo y por qué generó capital intelectual la empresa Irizar⁴.

De acuerdo con los planteamientos de Yin (1989), en la metodología de estudios de caso debe plantearse un marco teórico que permita enunciar premisas, antes de iniciar el estudio de la realidad a contrastar; en esta oportunidad de la empresa en mención. El segundo apartado de este trabajo se centra en la elaboración de dicho marco teórico.

El tercer segmento analiza el desarrollo de las tres premisas de creación y aplicación del conocimiento:

- Premisa 1: debe incentivarse la creatividad y los procesos de toma de decisiones en los trabajadores –**autonomía laboral**–.
- Premisa 2: deben desarrollarse prácticas de recursos humanos en un entorno y cultura que potencie la **transmisión de conocimientos**.
- Premisa 3: debe mantenerse un elevado grado de compromiso en la fuerza de trabajo, que permita que los trabajadores realicen su máxima aportación y colaboren con las prácticas de transmisión de conocimiento de la organización, desarrollando capital estructural –**motivación**–.

Estas tres premisas se fundamentan en el razonamiento básico de que si el trabajador utiliza al máximo sus habilidades y facilita la transformación de su conocimiento en la dimensión epistemológica –de tácito a explícito– y ontológica –de individual a colectivo– (Nonaka y Takeuchi, 1995), contribuirá comprometidamente con la organización. Con estos procesos, el capital humano se convierte en un activo intangible, recurso escaso, valioso y no imitable que permite sostener ventajas competitivas (Kamoche, 1996) y generar una mayor rentabilidad del negocio (Roca *et al.*, 2002).

⁴Empresa española de tamaño mediano, dedicada al sector de carrocería de autobuses, que por medio de actuaciones sobre la fuerza de trabajo orientadas a crear conocimiento, logra superar la crisis manufacturera que le afectó en 1990.

En el último apartado se presenta el caso explicativo de la empresa Irizar, que permite depurar la teoría de la gestión del conocimiento (Bonache, 1999), con respecto a la participación del capital humano en la dimensión ontológica de transformación por medio de equipos de trabajo.

EL CONOCIMIENTO Y EL APRENDIZAJE COMO FUENTE DE VENTAJAS COMPETITIVAS

La empresa gestora de conocimiento es una organización que aprende, se especializa en crear, adquirir, transmitir conocimiento y modificar su comportamiento para adaptarse a nuevas situaciones (Garvin, 1993). Esta capacidad de aprendizaje organizativo implica la detección y corrección de problemas y errores (Argyris y Schön, 1978) desarrollando habilidades permanentes para solucionar problemas; es decir, innovar ya sea organizativa, tecnológica o comercialmente (Cyert y March, 1963). Inciden sobre el aprendizaje organizativo: el entorno, la cultura, la estrategia y la estructura (Fiol y Lyles, 1985), el liderazgo (Senge, 1990), las prácticas de recursos humanos (Probst y Büchel, 1997), o una misión común y visión compartida en equipos interdisciplinarios (Revilla, 1999).

La capacidad de aprendizaje es la principal manifestación de capital intangible. Éste representa los procesos organizativos y estratégicos basados en el conocimiento en acción, que generan la riqueza organizacional al potenciar la actividad productiva y desarrollar competencias, pero que no se han materializado aún en activos intangibles (Bueno *et al.*, 2001). Las actividades intangibles básicas surgen de procesos de aprendizaje vinculadas:

1. La innovación y adquisición de información competitiva (investigación y desarrollo interno, benchmarking).
2. La estructuración y canonización de los procesos operativos (procesos de calidad total, seguridad medioambiental, y seguridad e higiene en el trabajo).
3. La consecución de una fuerza de trabajo más creativa (políticas de recursos humanos de formación y capacitación, desarrollo de creatividad y capacidad de toma de decisiones, desarrollo organizativo).
4. La adquisición de reputación externa (relaciones públicas, imagen y marketing relacional).

El conocimiento también es el resultado de los procesos de aprendizaje y, en sí mismo, fuente de ventajas competitivas. Responde a una creencia

verdadera justificada (Nonaka y Takeuchi, 1995), validada por el mercado (Liebeskind, 1996), que un individuo u organización sostiene acerca de las relaciones causales entre fenómenos.

Conocer es poseer verdades, creencias y expectativas desarrolladas sobre los datos e información del entorno que permiten la actuación (Quintas *et al.*, 1997; Boisot, 1998; Davenport y Prusak, 1998). Las clasificaciones más relevantes del conocimiento para el proceso de creación de conocimiento atienden a sus dimensiones ontológicas y epistemológicas, en este último caso puede ser explícito o tácito.

El conocimiento explícito⁵ está dispuesto en un conjunto de objetos, normas y relaciones identificables que pueden ser fácilmente comunicadas, organizadas y son susceptibles de un análisis lógico-deductivos (Sivula *et al.*, 1997), lo que facilita su transmisión y reproducción por terceros. Se codifica en objetos, en símbolos (palabras, números y fórmulas), en medios físicos (equipos, documentos y modelos) o en reglas (normas y procedimientos estándar de operación) (Choo, 1998). Es independiente del individuo que ha escrito el código, siempre que se posean las mínimas capacidades de absorción del mismo. Esto permitirá desarrollar una pauta regular de conocimientos o garantizar un mínimo de calidad operativa, pero no un desarrollo competitivo excepcional.

El conocimiento tácito⁶ consiste en conocimientos prácticos subjetivos, discernimientos e intuiciones que adquiere una persona por haber estado inmersa en una actividad o entorno durante un largo período (Nonaka y Takeuchi, 1995). Se basa en acciones y no puede reducirse a activos, códigos, normas o procedimientos reglados, de forma que el individuo puede conocer mucho más de lo que puede expresar (Polanyi, 1966).

Parte del conocimiento tácito se encuentra en las personas, pero otra parte, se encuentra insertado en las relaciones sociales de la organización (Probst y Büchel, 1991). Es el conocimiento que configura la esencia de los equipos

⁵Existen diferentes denominaciones en relación con el conocimiento explícito (Nonaka, 1991), tales como: conocimiento articulado (Hedlund, 1994), conocimiento articulable (Winter, 1987), conocimiento declarativo (Kogut y Zander, 1992), conocimiento verbal (Corsini, 1987), conocimiento objetivo (Ambrosini y Bowman, 2001) o *know-why* (Garud, 1997), que dejan claro la viabilidad de su expresión y transmisión.

⁶Existen diferentes denominaciones para el conocimiento tácito (Polanyi, 1966), tales como: conocimiento implícito, inarticulado (Spender, 1994), conocimiento incodificable (Hu, 1995) o *know-how* (Kogut y Zander, 1992), pero que muestran todas, las dificultades de su transmisión.

de trabajo, las comunidades de práctica, las rutinas organizativas y la propia cultura de la empresa⁷.

Este conocimiento no migra fácilmente hacia los competidores, dado que es un activo invisible y difícil de entender, que sólo puede ser asimilado con el tiempo y tras haberse recreado el entorno en que surgió. Se caracteriza por ser muy personal y, probablemente, desorganizado, informal y relativamente inaccesible al ser específico a un contexto. Es difícil de comunicar, por lo que no resulta eficaz para la instrucción directa (Wagner y Sternberg, 1985), por tanto, debe acudirse a la demostración, la observación, la experiencia y el contacto personal para transferirlo. Esto exigirá desarrollar un tratamiento diferencial en los procesos de socialización dentro de la organización puesto que, en todo caso, su transferencia entre personas es lenta, costosa y cargada de incertidumbre (Kogut y Zander, 1992). La existencia de programas de socialización, trabajo en equipo, y una cultura y misión explícitas y coherentes son importantes fuentes de integración de bases de conocimientos (Stewart, 1997).

La perspectiva ontológica del conocimiento se centra en su transformación de activo del individuo a activo colectivo mediante diversos procesos de comunicación o transferencia. Así, cabe diferenciar cuatro agentes creadores de conocimiento: los individuos, los grupos, las organizaciones y el nivel inter-organizacional; aunque, en un sentido estricto, el conocimiento solamente lo crean los individuos (Nonaka y Takeuchi, 1995) y, como mucho, los grupos organizativos. Ello no es impedimento para reconocer que el conocimiento se apoya en bases de datos, programas, métodos operativos y *know how*, ligado a las rutinas de la empresa; pero éstos sólo son soportes de un conocimiento codificado que, en sus aspectos propiamente inteligentes (*know what*) reside en las personas individuales. Por ello, el capital humano y, en parte, el capital estructural pueden ser considerados meta-componentes del capital intangible. Esta importancia redundante en el especial interés que ha tenido la dimensión ontológica para la gestión del conocimiento.

El proceso de desarrollo ontológico del conocimiento se puede entender como aquél que crea conocimiento a distintos niveles, partiendo del individual hasta llegar al intra-organizacional. Esta transformación ontológica incorpora a las percepciones de los individuos, las aportaciones y experiencias del grupo que opera con un conocimiento dado y que, al ser compartido,

⁷La cultura es un stock de información poseído por la organización y transferido a los miembros que la componen y a los nuevos individuos mediante la socialización (Salas, 2000).

se transforma en capital estructural. La importancia del grupo como elemento que ayuda a interpretar conocimientos resalta su naturaleza tácita y específica a un contexto. Según esta dimensión colectiva, el aprendizaje organizativo sólo acontece con la diseminación del resultado de aprendizaje individual en la actividad operativa de la organización, de tal manera que su objetivización, concreción y transferencia permitan modificar las pautas de actuación de la organización y desarrollar una capacidad de toma de decisiones más efectiva.

El proceso de aprendizaje se caracteriza por resolver problemas repetitivos o novedosos. Ante problemas repetidos o conocidos, se aplican las pautas de comportamiento inherentes a la organización y que están materializadas en el conocimiento de los individuos, en sus estructuras organizativas, manuales operativos o en los programas informáticos de ejecución de tareas.

No obstante, el aprendizaje más relevante es el que acontece al resolver problemas novedosos que obligan a cuestionar las bases de conocimiento al alcance de la empresa. Ello conlleva búsqueda de conocimientos externos o desarrollo de creatividad en los individuos. El aprendizaje surge también cuando se alcanzan objetivos inesperados y deben revisarse los procedimientos.

En este sentido, la capacidad de aprendizaje organizativo implica la detección y corrección de problemas y errores. Éstos pueden ser analizados desde la perspectiva de bucle simple y doble bucle. En el primer caso, no se busca detectar las causas iniciales del cambio en los resultados esperados, mientras que, en el segundo caso, se produce un análisis retroalimentado entre consecuencia y causas iniciales buscando identificar y corregir cara al futuro por qué se produjeron las desviaciones con respecto a los resultados previstos (Argyris y Schön, 1978).

En el caso del proceso de doble bucle, el resultado no es solamente la resolución del problema, sino también el desarrollo de nuevos conceptos, relaciones, reglas de decisión y operatividad que aumentan la capacidad de aprendizaje y de toma de decisiones del individuo o del grupo en el futuro (Revilla, 1999). Simultáneamente, se desvincula el conocimiento del sujeto creador del mismo. Precisamente, esta segunda dimensión del aprendizaje organizativo permite configurarlo como una actividad intangible, fuente de ventajas competitivas sostenibles y duraderas en la organización, al dotarla de capacidad para resolver problemas.

Implementación de las premisas de generación de conocimiento

El conocimiento organizativo se alcanza explotando los elementos esenciales del conocimiento tácito individualizado y de la conjunción armoniosa de personalidades, generando un entorno de trabajo favorable, potenciando la comunicación dentro de equipos de trabajo, el liderazgo de los trabajadores y desarrollando situaciones de crisis y caos constructivas que creen nuevas perspectivas (Badaracco, 1991; Nonaka y Takeuchi, 1995); es decir, desarrollando capital humano creativo.

La creatividad hace referencia a la imaginación y a la capacidad mental de los individuos que, bajo el estímulo de descubrir oportunidades e idear el modo de aprovecharlas, o encontrar dificultades y resolverlas, les permite captar ideas de cualquier situación, incluso ajena al problema, proporcionando como consecuencia, soluciones que satisfacen originalmente la necesidad planteada (Gisbert, 2005).

La creatividad tiene una doble dimensión. La individual –circunstancias del individuo que la fomentan– y la contextual –circunstancias del entorno que la promueven o bloquean–. Desarrollar capacidad creativa en la organización implica fomentar individuos con facultades para la asunción de retos y riesgos; la resolución de dificultades; con el deseo por acceder a información y perspectivas de otros individuos, trabajando en equipo y compartiendo abiertamente su conocimiento, sin desarrollar comportamientos defensivos al cambio; con habilidades para razonar sobre nuevos problemas y cuestionar continuamente las diferentes prácticas por su pretensión de aprender y mejorar.

Esto exige no establecer una elevada formalización de las tareas del individuo creador de conocimiento; pues el trabajador debe poder elegir los procedimientos y los métodos que mejor se adapten a sus necesidades y al cambio imprevisible en el entorno; aspectos que no recogen los procesos de codificación y abstracción del conocimiento. En este sentido, creatividad sería sinónimo de autonomía individual laboral. A nivel organizativo deben eliminarse las barreras de comunicación, evitar el reparto de incentivos por igual y el sancionar errores de escasa relevancia.

La imprevisibilidad de la situación hace que los objetivos iniciales de una indagación o resolución de un problema suelen ser redefinidos con frecuencia, debido a avances en el conocimiento o a restricciones e inercias organizativas. La institucionalización de los conocimientos puede generar rigideces básicas que hacen que tanto empresas como empleados repitan solamente las actuaciones exitosas del pasado, por lo que, sin el necesario

estímulo, se aferrarán tenazmente a los detalles de rutinas insignificantes e improductivas (Leonard-Barton, 1992).

Al no existir una norma objetiva sobre la cual aplicar la desviación y, siendo todo intento de control un ejercicio prácticamente inútil, para crear conocimiento es esencial descentralizar y delegar suficiente capacidad de decisión en el ámbito de la propia tarea (Moreno-Luzón *et al.*, 2000) o, cuando menos, desarrollar mecanismos que permitan captar las iniciativas e ideas de los empleados. Los buzones de sugerencias, concursos de ideas o círculos de calidad, fomentan en el comportamiento de los empleados un cierto grado de improvisación racional que favorece la innovación y la adaptación al entorno dinámico.

Lo anterior propicia la creación de capacidades dinámicas, desvelando la base de conocimientos tácitos existente, frente a la excesiva inercia de las tareas rutinarias. Por ello, las organizaciones deben fomentar la curiosidad intelectual de los trabajadores, su capacidad de toma de decisiones y asunción de retos para adaptarla a entornos cambiantes (March, 1991). Así, una primera premisa de la generación de conocimiento es incentivar la creatividad y autonomía de los empleados.

En aras de generar conocimiento puede enunciarse una segunda premisa: crear un entorno y una cultura organizativa que fomenten la transferencia de conocimientos. Tener empleados dotados de características personales innovadoras no es requisito suficiente para alcanzar una ventaja competitiva sostenible. La organización debe promover la creación, estructuración, materialización, conservación y actualización de la base de conocimientos individuales en sus propios procedimientos. Ello se consigue a través de procesos de socialización del conocimiento.

El conocimiento residente en el capital humano individual se *desindividua*liza incorporándolo al conjunto único de habilidades especializadas, a la historia, a la misión, a la cultura, a las rutinas organizativas de la empresa, a normas y a pautas de actuación tácitas, y a productos y artefactos de codificación. *Desindividualizar* conocimientos permite que se puedan reutilizar exitosamente, con independencia de la participación del sujeto creador del mismo (Jordan y Jones, 1997). También asegura a la organización su propiedad y la posibilidad de ejercer posteriormente su defensa jurídica en caso de utilización ilegítima (Pérez-Bustamante, 2001).

Para *desindividualizar* conocimientos se requiere potenciar y desarrollar una cultura organizativa que incremente la confianza y socialización del conocimiento a través de valores compartidos, de forma que los objetivos

de los trabajadores y de la organización sean convergentes. La comunicación de los conocimientos minimiza los efectos perniciosos de la concepción de la información como poder y evita que se mantenga alejada de la organización y monopolizada sin transferirla. La reticencia a compartir conocimientos surge de la percepción de disminución del poder del individuo en la organización, de su estabilidad o permanencia en el empleo o su posición privilegiada (Quinn *et al.*, 1997)⁸.

Un segundo problema de la transferencia es que el receptor puede no estar interesado en aceptar conocimiento generado externamente —el denominado síndrome *no inventado aquí*—, o que no posea capacidad de absorción o de retención necesarias (Szulanski, 1996). Ello viene agravado por el hecho de que la documentación y codificación del conocimiento expresan qué se debe hacer, pero no cómo se debe actuar (Brown y Duguid, 1991). Para evitar las dificultades del receptor en el uso de conocimiento, será necesario emplear la cultura, medidas de capacitación y comunidades de práctica.

La tercera premisa de la gestión del conocimiento, el compromiso con la organización —motivación—, a su vez, incidirá sobre las dos premisas enunciadas: características del individuo tendientes a aumentar su autonomía laboral y desarrollo de una cultura de comunicación del conocimiento. El compromiso se alcanza con la satisfacción y la motivación del individuo, derivada de prácticas organizativas de alto rendimiento. Por compromiso ha de entenderse la convergencia de los objetivos del individuo con los de la organización. Cabe señalar que no debe considerarse únicamente la motivación fundamentada en factores de higiene —necesarios para que el trabajador esté satisfecho—, sino que deben desarrollarse prácticas que hagan que el trabajador se sienta partícipe del éxito de la organización y que con ello, no tenga una mera actividad pasiva en la relación laboral, sino que aporte ideas, sugerencias y su esfuerzo con el fin de alcanzar los objetivos estratégicos.

En este sentido, compromiso equivale a motivación del trabajador que, a su vez incide en una mayor satisfacción con el trabajo. Ahora bien, el compromiso no puede ser unidireccional sino que exige de la organización la

⁸La excepción corresponde a aquellos casos en que se produce necesariamente la interdependencia de la tarea desempeñada por varios individuos, se desarrollan comportamientos colaborativos de compartir conocimiento debido a tres razones, principalmente: no perder la oportunidad de ser considerado experto; generar una deuda moral en quien solicitó la ayuda, buscando un futuro comportamiento recíproco; o simplemente, ser buenas personas o compañeros (Davenport y Prusak, 1998). Evidentemente, estos aspectos no son controlables por la organización.

realización de un conjunto de actuaciones dirigidas a recompensar ese mayor apoyo del trabajador en la consecución de los logros empresariales. La revisión de la literatura realizada por Bayo y Merino (2002) puso de manifiesto la existencia de 17 actividades de alto rendimiento que inciden en el compromiso mutuo: promoción interna, seguridad en el empleo, utilización en los procesos de selección de criterios relacionados con la personalidad de los trabajadores, provisión de formación técnica y en habilidades sociales, salarios de eficiencia, programa de incentivos organizativos, salario basado en conocimientos y habilidades, existencia de equipos de trabajo, rotación de tareas que permitan la ampliación de puestos, control de la calidad por el operario como parte de sus tareas, existencia de sistemas de sugerencias, existencia de grupos de mejora, planteamiento de reuniones informativas bidireccionales, encuestas a los trabajadores para conocer su satisfacción en el trabajo y jornadas de puertas abiertas.

Desde una perspectiva más motivadora, Von Glinow (1988) y Liedtka *et al.* (1997) indican las siguientes 9 prácticas: la participación y libertad en la toma de decisiones; ofrecer medios para que los trabajadores puedan desarrollar sus conocimientos; establecer sistemas de recompensa equitativos; fomentar la existencia de valores compartidos en la organización; extender la creencia de que cada miembro es significativo más allá de los propios intereses de la empresa; fomentar un sentido del disfrute en el trabajo; ofrecer la oportunidad de trabajar con profesionales de alto nivel; la estabilidad de los proyectos de innovación o un horario que se adapte a los requerimientos de la tarea, sin rigideces innecesarias.

Las anteriores actuaciones de las empresas podrían resumirse en actividades vinculadas con la política de reclutamiento, formación, política retributiva, organización del trabajo, estructura organizativa que permita la comunicación, autonomía laboral y motivación. Deberían añadirse el estilo de liderazgo ejercido y la misión, la visión y la cultura de la organización.

El liderazgo es el proceso que ayuda a dirigir y movilizar personas, conocimientos e ideas para que el trabajo sea realizado. Implica desarrollar la capacidad para integrar a los individuos en un proyecto común, así como coordinar que las necesidades individuales estén alineadas con los objetivos de la organización. En la economía del conocimiento, uno de los roles más importantes de los líderes es desarrollar las condiciones que fomenten el proceso de aprendizaje, actuando como solucionador de problemas, supervisor y formador, y potenciando la creación de comunidades de práctica en las que se transmita tanto el conocimiento como las pautas de actuación en espacios de conocimiento que lo desarrollen (Revilla, 1999). Este com-

portamiento es consecuente con la necesidad de desarrollar capacidades dinámicas, vinculadas a rutinas simples, no estructuradas, que exigen potencial de adaptación a los cambios en el entorno (Eisenhardt y Martin, 2000), para lo cual se explotan las visiones o talento de los individuos. El directivo debe delegar autoridad, de tal manera que los miembros de la organización asuman responsabilidades.

Así, se exige de un lado, la aceptación de la pérdida de una tradicional fuente de poder del directivo y, de otro, que el individuo sea capaz de aceptar los retos y la responsabilidad que se le exige, y compartir tanto el éxito como el fracaso del proyecto o la empresa. Por ello, no es posible mantener las formas habituales de dirección y diseño basadas exclusivamente en el control jerárquico, siendo necesario fomentar el trabajo en grupo, la descentralización, la interacción entre las personas, su autonomía y capacidad de iniciativa (Grant, 1997).

Los sistemas de trabajo en equipos autogestionados refuerzan la creación de conocimiento, al facilitar que el trabajador se sienta integrado y comprometido con la planificación, organización y control de sus tareas. El trabajo en equipo satisface la necesidad de filiación de los individuos, aumenta su sentimiento de seguridad y facilita el desarrollo profesional a través de las relaciones interpersonales con los compañeros. También mejora la creatividad; en parte debido a la libertad de toma de decisiones y la pérdida del miedo a ser sancionado, ya que las estas son tomadas de forma colectiva, diluyéndose la responsabilidad.

Los equipos autogestionados proveen precisamente un espacio ideal para la autonomía, puesto que desarrollan múltiples funciones, requieren de la coordinación de los individuos y permiten limar las diferencias y limitaciones del conocimiento individual, a la vez que aumentan la capacidad para desarrollar nuevo conocimiento. Los equipos multifuncionales son adecuados para las actividades innovadoras, que requieren creatividad. Por el contrario, los equipos especializados son útiles para trabajos más rutinarios, en los cuales la masa crítica es un factor esencial para el desarrollo de conocimiento. Ambos son necesarios por igual.

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Sentadas las bases teóricas de la creación de conocimiento sobre la importancia del capital humano, se procede mediante un estudio de caso (de la empresa Irizar) a contrastar las tres premisas teóricas. La metodología utilizada es de índole cualitativa y ha sido avalada para el estudio de culturas

organizacionales, cambio organizativo, estudios internacionales e interculturales, por medio de estudios de caso explicativos normativos –como el propuesto en este trabajo– (Yin, 1984; Eisenhardt y Martin, 1989; Stoecker, 1991; Hartley, 1994 y Meredith, 1998).

El estudio de caso se llevó a cabo en la empresa de fabricación de carrocerías de autobuses Irizar, que pertenece al grupo Mondragón Corporación Cooperativa. Esta cooperativa es considerada el mayor ejemplo de democracia industrial. Lo reseñable de esta empresa, y que ha conducido a que haya sido asumida como estudio de análisis, ha sido la superación de la crisis sufrida en 1990 y que provocó pérdidas de 6 millones de euros y un clima de elevada desmotivación entre 286 personas que conformaban entonces el personal de Irizar. La crisis se resolvió con un cambio de gerencia, una serie de medidas de emergencia y una reorientación estratégica encaminada a la globalización de mercados y enfocada a una única línea de producto (el autocar de lujo), que recibe el premio autocar del Año en Gran Bretaña en 1994.

Actualmente, Irizar comercializa sus productos en 71 países y cuenta con plantas productivas en propiedad o *joint venture* en España, Marruecos, India, China, Méjico, Brasil, y Sudáfrica, con unas ventas totales de aproximadamente 200 millones de euros. La nueva concepción de gestión, el compromiso y la motivación de los trabajadores en Irizar contribuyó a volver el trabajo en la planta más humano y democrático, redundando de manera significativa en una mejora en la calidad y en la productividad.

La metodología cualitativa presentada en el estudio de Irizar se fundamenta en un trabajo de profundidad comprensiva y exploratoria que permite confirmar la importancia para esta empresa en el proceso de creación de nuevos conocimientos de las tres premisas presentadas en el marco teórico. El estudio de caso es de tipo I (Yin, 1984), por tanto se analiza un único caso no descomponible.

La naturaleza del caso de Irizar es descriptiva-explicativa, dado que su objetivo es identificar las causas del fenómeno de creación de ventajas competitivas basadas en la creatividad o autonomía laboral individual, la transferencia de conocimiento y el compromiso mutuo o motivación de la fuerza laboral. Este caso encuentra acomodo teórico en la teoría del aprendizaje organizacional (Reynolds, 1990; Snow y Thomas, 1994).

Siguiendo las sugerencias de McCutcheon y Meredith (1993) para la investigación metodológica de estudio de casos, las fuentes documentales utilizadas en este trabajo corresponden a: información recopilada del pro-

grama de calidad documentado en la memoria de Irizar presentada a la candidatura al premio de la European Foundation for Quality Management (EFQM); en entrevistas en profundidad realizadas en 2001 al personal directivo y operario, permanente y no permanente de la planta de fabricación de Ormaiztegi; y en la apreciación personal de las visitas y el análisis realizado a la planta en los años 2001 y 2003.

La validez interna del análisis de la información tratada se garantiza con la triangulación de datos e investigadores (Easterby-Smith *et al.*, 1991) en razón a las diferentes fuentes documentales, a la no presencia en la planta productiva en la fase de entrevistas de uno de los autores y a las diferentes especialidades de los mismos (economista e ingeniero).

En relación con la posibilidad de generalizar las conclusiones (validez externa del trabajo) no es posible alcanzarla, dado que la metodología implementada permite la particularización y no la generalización. Se pretende analizar un caso en profundidad, para conocerlo bien y entender el cómo y el por qué se da el fenómeno objeto del estudio (McCutcheon y Meredith, 1993); pero no es posible generalizar las conclusiones alcanzadas, aunque sí pueden ser el origen de nuevos planteamientos o mejoras en otras organizaciones empresariales.

ESTUDIO DEL CASO EN IRIZAR

Aspectos generales de la estructuración del trabajo en Irizar

En el Cuadro 1, se presenta una ficha técnica de la empresa.

CUADRO 1
FICHA TÉCNICA DE IRIZAR

Nombre	IRIZAR
Propiedad	Sociedad Cooperativa, Integrada a Mondragón Corporación Cooperativa
Localidad	Ormaiztegi (Guipúzcoa). País Vasco (España)
Actividad	Fabricación de Autocares de Lujo
No de Trabajadores	731
Ventas Totales	Aproximadamente 200 Millones de euros
Posición de Mercado	Líder en España, segunda en Europa y con plantas productivas en otros cuatro continentes y actividad comercial en 71 países
Dirección	Zumàrraga Bidea, No 82 20216- Ormaiztegi
Teléfono	(+34) 943 80 91 00

Fuente: Sáenz (2007).

En la década de 1990, Irizar pasó de una situación de crisis con pérdidas acumuladas de 6 millones de Euros, a tener una cuota de mercado de 33 %

de los carroceros de autobús en España, convirtiéndose en el segundo fabricante de Europa en el sector de carrocerías de autobuses de lujo, e iniciar una importante actividad de internacionalización.

Irizar duplicó la productividad, de un autobús a dos diarios sin despedir personal, como ocurrió en otras organizaciones. Este proceso de salida de la crisis puede ser analizado desde la perspectiva de una adecuada gestión del conocimiento de los individuos, de acuerdo con las tres premisas enunciadas anteriormente.

Con el objetivo de salir de su crisis de 1990, la empresa redefinió su estrategia operativa, incidiendo en la cultura, las prácticas organizativas – capacidad de los individuos para trabajar en equipo y liderazgo– y en las políticas de recursos humanos y, por consiguiente, en la estructura organizativa. A nivel estratégico-operativo, se efectuó la reingeniería de la organización, adoptando procesos de mejora continua, tanto incremental como radical, incorporando a sus clientes y proveedores (que representan el 75 % del coste final del vehículo).

Esta reorientación operativa se concretó en cinco valores de referencia u objetivos para los empleados: *calidad, coste, servicio, innovación, seguridad y experiencia compartida* que, junto al modelo de gestión de la calidad del EFQM, permitieron orientar el cambio y guiar el comportamiento de los individuos. Se pretendió situar a Irizar en un entorno de caos controlado, donde eran necesarias las mejoras continuas, tanto incrementales como radicales, que permitieran a los individuos desarrollar plenamente sus capacidades innovadoras (ver Figura 1).

El proceso de reingeniería se basó en *comunicación, conocimiento y aprendizaje compartido*, siendo la estructura organizativa horizontal el mayor exponente del cambio.

Se suprimieron tres niveles jerárquicos en la organización y los mandos eliminados fueron sustituidos por “coordinadores de equipos línea-cliente” con liderazgo, reemplazando de esta manera la autoridad por procesos de formación.

En 1998, con el propósito de favorecer la comunicación y la colaboración entre todo el personal, se modificó toda la distribución en planta, eliminándose los despachos e instalándose oficinas a nivel operativo. El compromiso con la fuerza de trabajo quedó demostrado en la organización, dado

que se prefirió autodefinir a Irizar como un proyecto basado en las personas; circunstancia en clara consonancia con el elevado papel de la mano de obra directa e indirecta⁹.

FIGURA 1
ESTRUCTURA HORIZONTAL DEL EQUIPO LÍNEA-CLIENTE



Fuente: European Foundation for Quality Management (2000).

No obstante, no debe olvidarse que la importancia del individuo o del equipo, en Irizar puede tener su origen –o haberse facilitado– por la naturaleza jurídica cooperativa de la organización desde 1963¹⁰, en la cual la regla es un socio un voto, con independencia de la importancia jerárquica que se detente o del capital social poseído. Esta forma jurídica favorece el diálogo, el intercambio de información, el trabajo en equipo y la capacidad para percibir cómo la actividad del individuo dentro de su equipo contribuye al logro de los objetivos colectivos.

El éxito del *proyecto basado en las personas* se fundamentó en:

1. La coherencia con la misión.
2. Un sistema de equipos multifuncionales.
3. Una cultura de comunicación y participación.
4. La autogestión a través del trabajo en equipo.

⁹A diferencia del sector del automóvil, claramente automatizado, la manufactura de carrocerías de autobús requiere un alto grado de polivalencia e interacción de los individuos. 83 % de los trabajadores de Irizar actúan sobre la fabricación de la carrocería.

¹⁰La cooperativa Irizar forma parte del grupo Mondragón, al que aporta 20 % de sus beneficios anuales, para apoyar el desarrollo empresarial de las organizaciones de la Corporación Cooperativa Mondragón.

Para ello, fue relevante desarrollar un estilo de liderazgo compartido, que estimuló que todas las personas se sintieran partícipes del proyecto¹¹, que se sintieran orgullosas de su contribución al mismo y, en definitiva, que se involucraran en éste, sobre la base del entendimiento claro de la misión y los valores compartidos, dirigiendo su capacidad creativa hacia un objetivo determinado: la satisfacción de los clientes.

De acuerdo con el European Foundation for Quality Management (2000) esta misión refleja la cultura de la organización: “Irizar es un **proyecto empresarial basado en las personas** con un sistema de autogestión y participación, que buscan la Excelencia Empresarial mediante la continua satisfacción de clientes, personas, colaboradores externos y sociedad, posibilitando un crecimiento generador de riqueza y nuevos empleos”.

Premisa 1. Fomento de las características personales en Irizar: el rol de las políticas de recursos humanos en el desarrollo de la autonomía laboral

En la selección del personal, además de la capacidad productiva, es esencial que el trabajador posea unos rasgos personales mínimos coherentes con los valores comunes de Irizar. Destacan las capacidades de comunicación y trabajo en equipo, de toma de decisiones, asunción de riesgos y de trabajo, compromiso y motivación, la coherencia personal y la honestidad. El nuevo personal tiene definida una carrera o *profesiograma* (programa de formación y perfil de carrera) que se inicia con la etapa de acogida, la cual proporciona una visión global de Irizar, de sus valores, de su misión y de las características e implicaciones laborales del modelo de gestión y de EFQM.

En esta primera fase, se establece que la misión u objetivo estratégico se concreta en 10 valores comunes que deben actuar como guía para la toma de decisiones de los diferentes equipos, resolviendo sus conflictos y problemas internos. De acuerdo con el planteamiento de la programación estratégica, no existen normas y programaciones detalladas de las tareas; sino simplemente la determinación de las tareas clave. Existe un tutor que supervisa la integración en el puesto de trabajo durante los 2 primeros meses.

Con independencia de la contratación externa, Irizar sigue una política clara de provisión de puestos por promoción interna (80 % de los puestos cubiertos entre 1996 y 1999). La filosofía de promoción no se fundamenta en el éxito individual, sino en el éxito colectivo o del equipo, de tal manera que

¹¹ Esto se vio claramente reflejado en las entrevistas realizadas al personal de Irizar, tanto directo como indirecto, e independientemente de su condición de socios o eventuales.

los trabajadores ven realizado su desarrollo profesional con la ampliación de tareas de trabajo (capacidades técnicas), a través de la participación en equipos (capacidades de socialización) y desarrollando habilidades colectivas de gestión de equipos (capacidad de liderazgo y creatividad). En este sentido, la promoción no es búsqueda de jefaturas, sino adquisición de nuevas experiencias compartidas (internas y externas) y de conocimientos derivados de estas.

La polivalencia de los individuos se obtiene a través de la rotación y la formación adecuada, que procura su cualificación técnica para desempeñar los puestos críticos (diseño, soldadura, pintura, etcétera) y la participación en equipos interdisciplinarios. Así, las políticas de contratación (ya sean internas o externas), promoción y formación se apoyan mutuamente. Los líderes asumen un papel de formadores, participan en los programas de socialización siendo entrenadores de equipos, cuya misión principal es motivar a las personas, mantenerlas formadas y estimular su creatividad para que puedan ejercer su responsabilidad con el cliente y seguir mejorando de forma autosuficiente.

Para el personal socio no existe un proceso formal de revisión del desempeño, puesto que es el comportamiento del equipo y la propia presión del mismo el que determina si se ha alcanzado un rendimiento satisfactorio. En la evaluación del personal eventual se analiza el avance en el profesiograma o perfil de competencias y actividad. En este análisis participan el líder y el responsable del equipo línea cliente, quienes comunican al evaluado y contrastan con él sus opiniones. La reunión de evaluación se realiza de forma semestral el primer año y anualmente durante los dos siguientes, momento en que la persona habrá de causar baja o pasar a tener la condición de socio. El nivel de éxito del programa de incorporación es del 90 % de los nuevos trabajadores.

Con este diseño de carrera, se fomenta que los individuos adquieran capacidades técnicas y personales, accedan a la cultura imperante y sean capaces de comprometerse, asumiendo posiciones de liderazgo.

Premisa 2. Transferencia de conocimiento

La comunicación persigue involucrar a los trabajadores en la definición, revisión e implementación del Plan Estratégico. No es una mera actividad de transmisión de información desarrollada en cascada; se busca que todas las personas tengan un conocimiento profundo tanto de las estrategias globales de Irizar, como de los objetivos de los procesos y equipos en que están

integrados; fomentando su participación en la definición de los objetivos. Las líneas clave fijadas por la dirección priorizan las acciones de mejora con la perspectiva del cliente y se difunden a los trabajadores a través de la aprobación de las líneas maestras del plan estratégico en Asamblea General y con su pertenencia a los diferentes equipos, entre los que se encuentran los comités de mejora multidisciplinarios.

Para la organización, la transferencia de conocimientos es un factor crítico de la excelencia. Con el objetivo de dedicar como mínimo el 10 % del tiempo de trabajo y de la masa salarial en el año 2000, en Irizar la transferencia de información supuso una media de 3,7 % del tiempo de trabajo de los individuos, participando en foros de comunicación de experiencias y conocimientos, ya fuera con personal ajeno a la organización (como en los proyectos de mejora), las reuniones de coordinación entre los equipos línea cliente. La periodicidad de la transmisión de información varía en función del mecanismo empleado yendo desde la inmediatez al año (Cuadro 2).

CUADRO 2
PERIODICIDAD DE TRANSMISIÓN DE LA INFORMACIÓN

PERIODO	MEDIO DE TRANSMISIÓN
Inmediato	Tableros y sistemas integrados de gestión de la información y liderazgo compartido dentro de los equipos de trabajo
Sin periodicidad asignada	Reunión y revisión en equipos de línea cliente y equipos de mejora
Semanal	El equipo coordinador directivo
Mensual	Junta Rectora y Consejo Social-
Cuatrimestral	La Asamblea General
Anual	Revisión formal de los objetivos de la Planificación Estratégica

Fuente: elaboración propia.

El funcionamiento interno en equipos de trabajo es el mejor medio de transmisión de información e integración de conocimientos. Semanalmente, y a partir de la hoja de ruta como una guía para la planificación, los equipos se reúnen para distribuir la carga de trabajo aprovechando sinergias y planificando las tareas para cumplir objetivos, asumiéndose una responsabilidad conjunta.

También se comenta el desempeño pasado de la línea y se pone en común la información relevante generada con antelación. Se aprovecha esta reunión para expresar las dificultades y preocupaciones, se escuchan sugerencias y

se hacen observaciones. En Irizar no se asigna tiempo extra a las actividades de revisión y mejora, puesto que éstas se encuentran integradas en la rutina diaria, gracias a que todos los entes con intereses en Irizar están involucrados en la definición, revisión y mejora de los enfoques, utilizando la misión como guía interna de actuación para la fuerza de trabajo.

El proceso de diseño del pensamiento estratégico en Irizar también forma parte de la política de comunicación. El plan estratégico es presentado a la Junta Rectora y sometido a discusión y aprobación en la Asamblea General, en la que participan todos los socios. La política y estrategia es medida a través del estudio de los factores críticos de éxito desarrollado en los equipos multifuncionales –ya sean de proceso o globales–, en la evaluación mensual de dichos factores críticos y en los equipos multifuncionales de revisión y mejora. Los miembros de los equipos cliente también preparan un informe mensual referente al grado de consecución del plan de gestión y aspectos claves, que permiten identificar y poner en marcha los planes, y compartir conocimientos y experiencias desarrollados dentro de cada equipo línea cliente. La revisión de los planes estratégicos es elaborada anualmente, pero se tiene en cuenta el proceso de análisis llevado con su implantación, revisión y mejora diaria.

Además de la integración de conocimientos con la participación en los diferentes equipos operativos y de mejora, en Irizar se utilizan mecanismos de comunicación colectivos: pantallas gigantes, paneles, tecnologías de información y comunicación, intranets, publicaciones internas y reuniones de la Asamblea. Más individualizadas son las encuestas de mejora y satisfacción, las entrevistas de profesiograma y las sesiones de acogida y tutoría, que transmiten los valores de la misión.

Premisa 3. El trabajo en equipo y el liderazgo compartidos como forma de alcanzar la motivación de la fuerza de trabajo

Como se ha expuesto, Irizar implementa 13 de las 17 actividades de alto rendimiento que resaltan Bayo y Merino (2002) y 5 prácticas¹² de las 9

¹²Dichas actividades y prácticas son: promoción interna, procesos de selección de criterios relacionados con la personalidad de los trabajadores, provisión de formación técnica y en habilidades sociales, salario basado en conocimientos y habilidades, existencia de equipos de trabajo, rotación de tareas que permitan la ampliación de puestos, control de la calidad por el operario como parte de sus tareas, presencia de sistemas de sugerencias, existencia de grupos de mejora, planteamiento de reuniones informativas bidireccionales, encuestas a los trabajadores para conocer su satisfacción en el trabajo. En Irizar no se recogen específicamente las prácticas: seguridad en el empleo, salarios de eficiencia, programa de incentivos organizativos y jornadas de puertas abiertas.

propuestas por Von Glinow (1988) y Liedtka *et al.* (1997)¹³. No obstante, este estudio enfatiza en el liderazgo compartido y el trabajo en equipo como elementos de mayor capacidad motivadora y, por ende comprometedor. Mientras que el equipo de trabajo fomenta la socialización y compromiso social, el liderazgo permite desarrollar las características individuales y los comportamientos colaborativos.

Con la actual estructura laboral, cada persona es capaz de hacer el trabajo por sí misma, porque existe un alto grado de polivalencia¹⁴ en la empresa y una claridad total sobre el quehacer individual y de equipo. Además de los equipos directivos, destacan: los permanentes de mejora (en 1999 había 122), tanto funcionales como multifuncionales; los no permanentes de rediseño de proyectos; los multifuncionales de revisión de cada proceso; y los *focus groups* vinculados a la fuerza de trabajo como satisfacción de personas o análisis de accidentes e incidentes laborales.

El proceso de mejora cooperativa y continua se concreta tanto en los equipos línea cliente, donde el 97 % de la plantilla acude a la reunión mensual, como en los equipos de mejora, de revisión de la misión y valores comunes, de revisión de procesos, el programa de sugerencias, o en los grupos de mejora con los agentes externos a Irizar. Rasgo común a todos es que sus integrantes tienen un alto grado de asistencia a las reuniones de mejora —el 87 % de las personas convocadas acude—, participando en la toma de decisiones de manera consensuada. Los miembros del equipo deciden quién participa en el mismo, buscando conjuntamente la productividad.

El liderazgo compartido se alcanza por fases sucesivas. En un primer nivel, con la autogestión del propio trabajo, al fijar objetivos y analizar su seguimiento en el equipo, con la capacidad de solucionar problemas y adoptar decisiones en el marco del puesto, sin tener que acudir al superior jerárquico. Posteriormente, asumiendo funciones de líder coordinador

¹³En relación con las prácticas de Von Glinow (1988) y Liedtka *et al.* (1997) en Irizar se manifiestan: la participación y libertad en la toma de decisiones; ofrecer medios para que los trabajadores puedan desarrollar sus conocimientos; fomentar la existencia de valores compartidos en la organización; extender la creencia de que cada miembro es significativo más allá de los propios intereses de la empresa; y horarios que se adapten a los requerimientos de la tarea. No se practican especialmente: fomentar un sentido del disfrute en el trabajo; ofrecer la oportunidad de trabajar con profesionales de alto nivel; establecer sistemas de recompensa equitativos o la estabilidad de los proyectos de innovación.

¹⁴Para J.J. Anduaga (miembro del equipo coordinador, responsable de coordinar las relaciones con las personas), la polivalencia no es lo más importante en Irizar, ya que el conocimiento técnico es relativamente fácil de adquirir. Lo que Irizar desea son personas con valor intelectual, capaces de asumir riesgos y de tener ideas.

de equipo; es decir, animando, motivando y ayudando a los miembros del equipo a lograr sus objetivos y coordinando que las líneas de actuaciones prioritarias o esenciales vayan bien, reconduciendo el proceso cuando hay algo fuera de lo normal; pero sin asumir los roles de un jefe tradicional. Finalmente, el liderazgo se potencia a través del proceso de sugerencias de mejora, como vehículo de comunicación con dicho equipo, que las evalúa mensualmente.

Dado que más de 90 % de las personas de Irizar trabajan en equipos que impulsan sus propios objetivos, el liderazgo puede ejercerse potencialmente por todos los empleados. En total, existen más de 135 líderes con representatividad sobre otras personas que participan en 151 equipos multidisciplinarios en activo. Las principales funciones de los líderes son: (1) promover activamente la formación de equipos multidisciplinarios autogestionados; (2) facilitar el aprendizaje a través de reuniones; (3) dar ejemplo en el cumplimiento de los valores comunes; (4) impulsar el desarrollo de las personas que les rodean y (5) involucrarse en actividades de mejora.

De acuerdo con las entrevistas sostenidas con el personal de Irizar, se puede afirmar que en la empresa existe una gran descentralización y se denota un alto interés desde el equipo coordinador para compartir la toma de decisiones con los otros grupos. Por ello, los equipos tienen plena autonomía en su gestión y en la realización de sus actividades productivas, lo que redundará en mayor satisfacción y compromiso.

CONCLUSIONES E IMPLICACIONES PARA LA GESTIÓN

En este trabajo se ha revisado un conjunto de actuaciones organizativas que permiten generar conocimiento y mejorar la competitividad de las firmas sometidas a cambios, debido a crisis o a entornos de elevado dinamismo. Dichas actuaciones potencian la gestión de equipos de trabajadores buscando en su seno la transformación epistemológica y ontológica del conocimiento que es fuente de ventajas competitivas. Así, tras desarrollar una revisión teórica de la importancia del trabajo en equipo se plantean tres premisas relativas al comportamiento esperado de los recursos humanos, que se contrastan mediante un análisis de casos explicativo de la empresa Irizar en su planta de Ormaiztegui.

Dichas premisas son: (1) la necesidad de una fuerza de trabajo creativa, independiente en sus decisiones, con iniciativa y autonomía laboral; (2) que

involucra su actividad en equipos de trabajo que fomentan la comunicación estratégica y aprendizaje de doble bucle y (3) la necesidad de un elevado grado de compromiso con la actuación empresarial –motivación.

Como se ha observado a lo largo de la exposición del estudio de caso, estas premisas están presentes en Irizar. Así, todo el proceso de desarrollo estratégico de la compañía está fundamentado en la elevada participación y motivación de los trabajadores con competencias y características acordes con los valores de Irizar. Ello es alcanzado por medio de una adecuada selección y un proceso de implementación de aprendizaje de doble bucle en el interior de los equipos de trabajo que, asimismo, permite reforzar el compromiso y motivación de la fuerza laboral.

Con respecto a la primera premisa, se ha constatado cómo las prácticas de recursos humanos implementadas en Irizar están encaminadas a una adecuada selección y capacitación del personal procurando perfiles adaptados tanto a la misión como a los objetivos estratégicos de la empresa. Las habilidades personales pretendidas en los procesos de selección son capacidades de comunicación, trabajo en equipo, toma de decisiones, asunción de riesgos, motivación, coherencia personal y honestidad. Una vez que los individuos con estas características han sido incorporados a la organización, las prácticas de formación y evaluación del desempeño son consideradas actuaciones vinculadas al equipo de trabajo.

En este mismo sentido, la filosofía de promoción no se fundamenta en el éxito individual, sino en el éxito colectivo o del equipo, de tal manera que los trabajadores ven realizado su desempeño profesional con la ampliación de tareas de trabajo (capacidades técnicas), a través de la participación en equipos (capacidades de socialización) y desarrollando habilidades colectivas de gestión de equipos (capacidad de liderazgo y creatividad).

En relación con la segunda premisa, relativa a la creación y transferencia del conocimiento, se contrastó cómo la importancia concedida a los equipos de trabajo en sus reuniones semanales de planificación estratégica y revisión de objetivos consolida una filosofía de aprendizaje de doble bucle, utilizando la misión de Irizar como guía interna de actuación de la fuerza laboral. En una primera instancia, tanto la difusión y planeación estratégica como la utilización de canales de comunicación colectivos, consiguen transmitir los objetivos de la organización, los resultados y el esfuerzo que se espera de los trabajadores. No obstante, será por medio de equipos de trabajo que se logre integrar dichos objetivos con las expectativas de mejora de los trabajadores y que éstos se encuentren motivados.

La tercera premisa planteada, vinculada al liderazgo compartido como elemento motivador, resalta la importancia que se otorga en Irizar a la total socialización de los trabajadores y al eslabón que permite integrar todo el proceso de desarrollo estratégico del conocimiento. La autonomía, la capacidad de toma de decisiones, la motivación por alcanzar objetivos colectivos y las recompensas colectivas otorgadas por la organización Irizar, han permitido que ésta alcance un éxito sin precedentes, lo cual le permitió afrontar un proceso de cambio tras la crisis acaecida. La socialización de la responsabilidad en la gestión queda de manifiesto en el hecho de que cualquier trabajador puede asumir una posición de liderazgo en la autogestión de su trabajo, como coordinador en su propio equipo o por medio de su participación en los sistemas y procedimientos de mejora continua.

Así pues, en Irizar las tres premisas se contrastan favorablemente, consolidándose como factores clave de la generación de conocimiento competitivo. La positiva experiencia de Irizar permite que otros directivos consideren implementar en sus organizaciones aspectos de mejora continua fundamentados en la adecuada gestión de equipos de trabajo como generadores de conocimiento.

LIMITACIONES DEL ESTUDIO Y FUTURAS LÍNEAS DE DESARROLLO

La principal limitación que se puede derivar del trabajo radica precisamente en su metodología, fundamentada en el estudio de caso, que dificulta la generalización de conclusiones. No obstante, ésta permite una mayor profundidad y riqueza en el análisis de los datos, al tomarse en consideración la realidad completa de la organización. En este sentido, las premisas presentadas han sido contrastadas favorablemente para el caso de Irizar y servirán de base para posteriores estudios cuantitativos que permitan avanzar en una generalización.

Sin embargo, no cabe duda que este caso apoya los planteamientos presentados en la revisión de la literatura, por cuanto la existencia de trabajadores creativos y autónomos, que integran sus conocimientos en equipos de trabajo y en liderazgo compartido, en donde están más motivados, son factores que permiten el aprendizaje organizacional y permiten afrontar situaciones de crisis o elevado dinamismo del entorno.

El estudio se ha presentado para una empresa manufacturera, por lo que se aconseja en investigaciones futuras estudiar la aplicabilidad de estas tres

premisas en una población mayor, con el propósito de generalizar los resultados siguiendo las pautas metodológicas de los estudios cuantitativos.

En este sentido, cabría señalar la importancia de un estudio aplicado al sector terciario –en el cual la fuerza laboral ostenta un importante papel en la generación de conocimiento competitivo–, o en industrias de productos o servicios intensivos en conocimiento –tecnología de punta, alta tecnología y creatividad–, vinculando las premisas expuestas a la propensión innovadora de las empresas.

Finalmente, el estudio podría ser contrastado en empresas de economía social, en las cuales se replican las condiciones laborales de la Cooperativa Irizar. Su comparación con firmas que no se hayan articulado bajo la fórmula de cooperativas, permitirá analizar si las premisas vinculadas al capital humano como fundamento de ventajas competitivas son contingentes a la forma jurídica y de gestión elegida.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- [1] Ambrosini, V. y Bowman, C. (2001). Tacit knowledge: Some suggestion for operationalization. *Journal of Management Studies*, 38(6), 811-829.
- [2] Amit, R. y Schoemaker, P.J.H. (1993). Strategic assets and organisational rent. *Strategic Management Journal*, 14(1), 33-46.
- [3] Argyris, C. y Schön, D. (1978). *Organisational learning: A theory of action perspective*. Reading, MA.: Addison-Wesley.
- [4] Badaracco, J. (1991). *The knowledge link. Competitive Advantage through Strategic Alliances*. Cambridge, Ma.: Harvard Business School Press.
- [5] Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, 17(1), 99-120.
- [6] Bayo, A y Merino, J. (2002). Las prácticas de recursos humanos de alto compromiso: un estudio de los factores que influyen sobre su adopción en la industria española. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 12, 227-246.
- [7] Boisot, M.H. (1998). *Knowledge assets: securing competitive advantage in the Information Economy*. Nueva York: Oxford University Press.
- [8] Bonache, J. (1999). El estudio de casos como estrategia de construcción teórica: características, críticas y defensas. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 3, 123-140.
- [9] Brooking, A. (1996). *Intellectual capital: Core asset for the third millennium enterprise*. London: International Thomson Business Press.
- [10] Brown, J.S. y Duguid, P. (1991). Organizational learning and communities of practice: toward a unified view of working, learning and innovation. *Organization Science*, 2(1), 40-57.

- [11] Bueno, E. (1998). El capital intangible como clave estratégica de la competencia actual. *Boletín de Estudios Económicos*, 53(164), 207-229.
- [12] Bueno, E.; Aragón, A. y García, V. (2001). El capital intangible frente al capital intelectual de la empresa desde la perspectiva de las capacidades dinámicas Comunicación presentada en el XI Congreso Nacional de ACEDE, Zaragoza.
- [13] Bueno, E. y Morcillo, P. (1997). Dirección estratégica por competencias básicas de un modelo. *Documento IADE*, 51. UAM: Madrid.
- [14] Choo, C.W. (1998). *The knowing organization*. New York: Oxford University Press.
- [15] Corsini, R. (1987). *Concise encyclopedia of psychology*. New York: John Wiley.
- [16] Cyert, R.M. y March, J.G. (1963). *A behavioural theory of the firm*. Nueva Jersey; Prentice Hall.
- [17] Davenport, T.H. y Prusak, L. (1998). *Working Knowledge: How organizations manage what they know*. Boston, Harvard Business School Press.
- [18] Easterby-Smith, M.; Thorpe, R. y Lowe, A. (1991). *Management Research: an introduction*. Londres: Sage Publications.
- [19] Edvinsson, L. (1997). Developing intellectual capital at Skandia. *Long Range Planning*, 30(3), 366-373.
- [20] Eisenhardt, K.M. y Martin, J.A. (1989). Building theories from cases study research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532-550.
- [21] Eisenhardt, K.M. y Martin, J.A. (2000). Dynamic capabilities: what are they?. *Strategic Management Journal*, 21, 1105-1121.
- [22] European Foundation for Quality Management (2000). *IRIZAR: Daring to be different* (Case Studies 2000. Large Businesses and Business Units Award: Prize Winner), Bruselas: EFQM.
- [23] Fiol, C.M. y Lyles, M.A. (1985). Organizational learning. *Academy of Management Review*, 10(4), 803-813.
- [24] Garud, R. (1997). On the distinction between know-how, know-why, and know-what. En P. Shrivastava, A.S. Huff y J.E. Dutton (eds.). *Advances in strategic management*. Greenwich, Connecticut: JAI Press .
- [25] Garvin, D. (1993). Building a learning organization. *Harvard Business Review*, 71(4), 78-92.
- [26] Gisbert López, M.C. (2005). *Creatividad e Innovación en la Práctica Empresarial*. Madrid: Ed. Cotec .
- [27] Grant, R.M. (1997). The knowledge-based view of the firm: implications for management practice. *Long Range Planning*, 30(3), 450-454.
- [28] Hartley, J.R. (1994). *Concurrent Engineering*. Portland: Productivity Press.
- [29] Hedlund, G. (1994). A model of knowledge management and the N-form corporation. *Strategic Management Journal*, 15, 73-90.

- [30] Hu, Y.S. (1995). The international transferability of the firm's advantages. *California Management Review*, 37(4), 73-88.
- [31] Itami, H. y Roehl, T. (1987). *Mobilizing invisible assets*. Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press.
- [32] Jordan, J. y Jones, P. (1997). Assessing your company's knowledge management style. *Long Range Planning*, 30(3), 392-399.
- [33] Kamoche, K. (1996). Strategic Human Resource management within a resource-capability view of the firm. *Journal of Management Studies*, 33, 213-233.
- [34] Kogut, B. y Zander, V. (1992). Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology. *Organization Science*, 3(3), 383-397.
- [35] Leonard-Barton, D. (1992). Core capabilities and core rigidities: A paradox in managing new product development. *Strategic Management Journal*, 13, 111-125.
- [36] Liebeskind, J.P. (1996). Knowledge, strategy, and the theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 17, 93-107.
- [37] Liedtka, J.M.; Haskins, M.E.; Rosenblum, J.W. y Weber, J. (1997). The Generative Cycle: Linking Knowledge and Relationships. *Sloan Management Review*, 39, 47-58.
- [38] March, J.G. (1991). Exploration and exploitation in Organisational learning. *Organisation Science*, 2, 71-87.
- [39] McCutcheon, D.M. y Meredith, J.R. (1993). Conducting case study research in operations management. *Journal of Operations Management*, 11(3), 239-356.
- [40] Meredith, J. (1998). Building Operations Management theory through case and field research. *Journal of Operations Management*, 16, 41-554.
- [41] Moreno-Luzón, M.D.; Peris, F.J. y Gonzalez, T.(2000). *Gestión de la Calidad y Diseño de Organizaciones. Teoría y Estudio de Casos*. Madrid: Prentice-Hall.
- [42] Nonaka, I. (1991). The knowledge-creating company. *Harvard Business Review*, 69, 96-104.
- [43] Nonaka, I. y Takeuchi, H. (1995). *The knowledge creating Company: how Japanese companies create the dynamics of innovation*. Nueva York: Oxford University Press.
- [44] Pérez-Bustamante, G. (2001). El Aprendizaje organizativo y la protección del conocimiento como sustento del capital intelectual en Nuevos desafíos de la Economía de la Empresa. En: *Nuevos desafíos de la economía de la empresa : en memoria y homenaje al profesor Dr. D. Emilio Soldevilla García*, tomo II, (713-724). Bilbao: Milladoiro
- [45] Polanyi, M. (1966). *The tacit dimension*. New York: Doubleday.
- [46] Probst, G. y Büchel, B. (1991). *Organisational learning, the competitive advantage of the future*. Londres: Prentice Hall.
- [47] Quinn, J.M.; Anderson, P. y Filkenstein, S. (1997). Managing intellect. En M.L. Tushman y P.A. Anderson (eds), *Managing Strategic Innovation and Change* (506-523). Nueva York: Oxford University Press.

- [48] Quintas, P.; Lefrere, P. y Jones, G. (1997). Knowledge management: A strategic agenda. *Long Range Planning*, 30(3), 385-391.
- [49] Revilla, E. (1999). *De la organización que aprende a la gestión del conocimiento*. Ponencia presentada en el VIII Congreso Nacional de ACEDE, Septiembre, Las Palmas de Gran Canaria.
- [50] Reynolds, J.I. (1990). *El método del caso y la formación en gestión. Guía Práctica, Instituto de la mediana y pequeña Industria Valenciana*. Valencia: IMPIVA.
- [51] Roca, V.; Escrig, A.B. y Bou, J.C. (2002). Compromiso con los empleados y estrategia competitiva: un análisis intersectorial de su repercusión en los resultados. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 12, 267-289.
- [52] Sáenz, F. (2007). *El Trabajo en Equipo. Teoría y Casos de Aplicación*. Bogotá: Fondo Publicaciones Universidad Distrital.
- [53] Salas, V. (1996). Economía y gestión de los activos intangibles. *Economía Industrial*, 307, 17-24.
- [54] Salas, V. (2000). La cultura en las organizaciones. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 7, 341-364.
- [55] Senge, P. (1990). The leader's new job: building learning organisations. *Sloan Management Review*, 32, 7-23.
- [56] Sivula, P.; vand den Bosch, A. J. y Elfring, T. (1997). Competence building by incorporating clients into the development of a business service firm's knowledge base. En R. Sanchez, y A. Heene (eds.). *Strategic learning and knowledge management*. New York: John Wiley.
- [57] Snow, C.C. y Thomas, J.B. (1994). Field research methods in strategic management. Contributions to theory building and testing. *Journal of Management Studies*, 31(4), 457-480.
- [58] Spender, J. C. (1994). Organizational knowledge, collective practice and Penrose rents. *International Business Review*, 3(4), 353-367.
- [58] Stewart, T.A. (1997). *Intellectual Capital: The New Wealth of Organizations*. New York: Doubleday/Currency.
- [60] Stoecker. R. (1991). Evaluating and rethinking the case study. *Sociological Review*, 39, 88-112.
- [61] Szulanski, G. (1996). Exploring internal stickiness: impediments to the transfer of best practice within the firm. *Strategic Management Journal*, 17, 27-43.
- [62] Ulrich, D. (1998). Intellectual capital=Competence x commitment. *Sloan Management Review*, 39, 15-26.
- [63] Von Glinow, M. (1988). *The new professionals*. Cambridge, M.A.: Ballinger Books.
- [64] Wagner, R.K. y Sternberg, R. J. (1985). Practical intelligence in real-world pursuits: The role of tacit knowledge. *Journal of Personality and Social Psychology*, 49(2), 436-458.

[65] Winter, S. (1987). Knowledge and competence as strategic assets. En D. Teece (ed.). *The competitive challenge. Strategies for innovation and renewal*, Cambridge: Ballinger.

[66] Yin, R. (1994). *Case Study Research: design and methods*. Newberry Park: Sage publications.

[67] Yin, R. (1989). *Case Study Research: design and methods*. Beverly Hills: Sage Publications.