

CONOCIMIENTO, APRENDIZAJE Y VENTAJA COMPETITIVA:

IMPLICACIONES EN CLAVE DE COMPROMISO Y VALORES

Prof. Rafael Andreu, profesor del IESE, Dirección Estratégica y Sistemas de Información

Cada vez más, las empresas deben diferenciarse a través del conocimiento y el aprendizaje de sus miembros. Este artículo aborda las ventajas competitivas de estas estrategias y sus implicaciones en la organización.



«LAS EMPRESAS DE HOY DEBEN APOYARSE MÁS EN LA INNOVACIÓN PORQUE LOS ACTIVOS FÍSICOS SON MENOS DIFERENCIADORES, LO CUAL INCREMENTA LA IMPORTANCIA DEL CAPITAL HUMANO Y EL CONOCIMIENTO.»

Desarrollar y emplear efectivamente *conocimiento* propio de la empresa, *idiosincrásico*¹, se considera cada vez más necesario para tener ventajas competitivas sostenibles. La evolución reciente nos ha alejado de la empresa “tradicional”, centrada en activos tangibles y la consiguiente importancia de la escala, integrada verticalmente y con un alto grado de control sobre sus empleados.

En este prototipo de empresa, la separación entre propietarios y directivos dio lugar al denominado “problema de agencia”, que se enfocó con la hipótesis de que las personas (propietarios, directivos y empleados) son seres egoístas que tratan de maximizar exclusivamente su beneficio material² (*homo economicus*).

En contraste, las empresas de hoy deben apoyarse más en la innovación porque los activos físicos son menos diferenciadores, lo cual incrementa la importancia del capital humano y el conocimiento. Es además comúnmente aceptado que en la medida en que ese conocimiento sea específico y enraizado en la cultura de la empresa y en sus valores, su potencial para generar diferenciación, resultados e “inimitabilidad” es todavía mayor. Por naturaleza, dicho conocimiento existe sólo en la empresa que lo ha desarrollado y únicamente tiene valor allí, de manera que no lo tiene “en el mercado”.

CONOCIMIENTO Y APRENDIZAJE

Desarrollar y emplear conocimiento, sin embargo, implica siempre aprendizaje, sobre todo *individual*, y por tanto *esfuerzo individual*³ de quienes trabajan en la institución. Comprometer esfuerzo al aprendizaje implica una decisión, que cada persona tomará de acuerdo con sus preferencias. En el contexto de una organización, esto pone encima de la mesa aspectos de compensación y motivación fundamentales en dirección de empresas. Esto ha sido siempre así, pero en la actualidad está, por las razones expuestas, más presente en la agenda de los profesionales de la dirección. Nos parece una circunstancia afortunada, porque como veremos obliga a (re) considerar la esencia de la profesión de dirigir y cómo ejercerla eficazmente.

Si nos ceñimos a la perspectiva del *homo economicus*, puede deducirse que para tomar esa decisión los empleados harían bien en tratar de “protegerse” de comportamientos oportunistas por parte de las empresas cuando invierten en activos específicos de las mismas. Y que, por otra parte, las empresas deberían tratar de “convencer” a los empleados que no van a comportarse así. Al final, algunos empleados estarán dispuestos a invertir personalmente en este tipo de activos procurando “cubrirse” del riesgo que supone que su potencial pueda no llegar a concretarse.

En cualquier caso, la dirección de la empresa es responsable de diseñar su posicionamiento competitivo y de “hacerlo funcionar”

para obtener “resultados superiores sostenibles”. En el entorno competitivo actual, eso implica la responsabilidad de velar por el aprendizaje de los empleados para desarrollar conocimiento idiosincrásico. Como la naturaleza de dicho conocimiento impide “obtenerlo en el mercado”, esa responsabilidad incide en una serie de consideraciones fundamentales, por ejemplo, el encaje entre los objetivos de la empresa y los valores y derechos de sus empleados. La cuestión no es independiente del desarrollo personal y profesional de quienes colaboran en la empresa, a todos los niveles.

EL ESFUERZO DE APRENDER Y SU COMPENSACIÓN

¿Por qué debería un empleado estar dispuesto a aprender en la empresa? A veces se usa un argumento de empleabilidad: “tal o cual aprendizaje te dará más oportunidades en el mercado de trabajo en caso de que las cosas fueran mal aquí”. Este argumento tiene poco sentido en general porque, de hecho, “prepara al empleado para dejar la empresa” después de haber dedicado recursos a impulsar su aprendizaje. Y es por naturaleza particularmente poco apropiado si hablamos de conocimiento idiosincrásico.

En definitiva: Si el conocimiento a desarrollar es importante porque se supone dará lugar a ventajas competitivas para la empresa, para que éstas acaben concretándose es preciso que los empleados que lo desarrollen permanezcan en la organización. Esto lleva a un tema de compensación en sentido amplio: ¿cómo compensar a esos empleados que ponen de su parte en el aprendizaje necesario y procurar que se queden en la organización?

Una compensación exclusivamente económica, consistente con la hipótesis de *homo economicus*, presenta varios problemas. Por ejemplo, implica que el “nivel de inversión” en activos idiosincrásicos que un empleado decida realizar depende exclusivamente de las rentas que espera poder “apropiarse” a cambio, lo que nos lleva al terreno de los incentivos. Siguiendo con la hipótesis, cualesquiera incentivos diseñados para que un empleado invierta en activos de ese tipo deberían ajustarse en función del riesgo percibido por el empleado en relación al resultado

1 En el sentido de “carácter y temperamento peculiar de un individuo” (Casares), o de “rasgos, temperamento, carácter, etc. distintivos y propios de un individuo o de una colectividad” (Diccionario de la RAE).

2 Hasta el extremo de plantear si esa perspectiva, al popularizarse tanto en el contexto profesional como en el académico, pueda haber sido también la causa de ese comportamiento egoísta, reforzando así un ciclo de “*self fulfilling prophecy*” (Ferraro, Pfeffer y Sutton, 2005) en el que consideraciones de honestidad, veracidad o equidad se utilizan sólo para conseguir el objetivo último de beneficio material, manipulando las interacciones personales y forzándolas del lado de quien ostenta mayor poder.

3 En consecuencia, para analizar el fenómeno que nos ocupa es preciso considerar individuos específicos y sus interacciones en el contexto de la organización, entendida como «las asignaciones formales e informales de derechos de decisión y los mecanismos que procuran su cumplimiento» (Jones, 1983), lo cual es imposible cuando se hace desde una perspectiva de “transacciones de mercado”, anónimas por naturaleza, como es costumbre en la mayoría de teorías de la acción directiva.

PROMOCIONES EN VENTA Y ALQUILER

MASSANES

Locales comerciales desde 500 m² en planta baja y naves industriales desde 700 m² en planta baja. A 70 km. de Barcelona y 33 km. de Girona.



A MEDIDA



Naves industriales a medida en Santa Perpètua, Cervelló y Perafort.

Naves industriales desde 550 m² en planta baja a 10 minutos de Barcelona.

CERVELLÓ



LES FRANQUESES DEL VALLÈS

Naves industriales desde 550 m² en planta baja. A 30 minutos de Barcelona.



SANT CELONI



Locales comerciales desde 285 m² en planta baja y naves industriales desde 350 m² en planta baja. A 53 km. de Barcelona y 57 km. de Girona.

OTRAS PROMOCIONES: Aiguaviva, Perafort , Els Garidells...

PROMUEVE: GRUPO GRUGESA, líder en promoción industrial. 20 años en el sector y más de 350.000 m² construídos avalan nuestra experiencia.

CONTACTE CON NOSOTROS, podemos tener la solución inmobiliaria de su empresa.

 **Grupo Grugesca**
El especialista en naves industriales

93 452 55 55
www.grugesca.com

«A MENOS QUE EL CONOCIMIENTO QUE RESULTE DE ESE APRENDIZAJE SEA COHERENTE CON LOS VALORES DE LOS EMPLEADOS (Y MÁS EN EL CASO DE CONOCIMIENTO IDIOSINCRÁSICO), EN GENERAL NO PODEMOS SUPONER QUE VAYAN A ESTAR DISPUESTOS SIQUIERA A PLANTEARSE LLEVAR A CABO LA INVERSIÓN PERSONAL QUE DICHO APRENDIZAJE SUPONE.»

que espera obtener de la inversión. El resultado es que una retribución pensada para compensar al empleado por este riesgo es:

- a) difícil de implementar, porque cuantificar el riesgo es prácticamente imposible⁴; y
- b) una fuente de coste adicional para la empresa, creciente con el riesgo, que puede llevarle a no incurrir en dicho coste y así no conseguir que los empleados asuman aquel riesgo.

Una compensación exclusivamente económica presenta dificultades más fundamentales. La primera es que supone que todo puede reducirse a términos económicos. Pero los empleados, al desarrollar conocimiento idiosincrásico, acabarán por confrontar sus valores con la "esencia" de la empresa, que por naturaleza será próxima a dicho conocimiento, con lo que reducirlo todo a términos económicos constituye una simplificación poco realista. De hecho, reconocemos esta circunstancia cuando usamos "paquetes de compensación" que tratan de "retribuir por el talento" incluyendo varias dimensiones que no pueden convertirse en una cantidad económica "equivalente"⁵.

Es decir, si hablamos de desarrollar conocimiento idiosincrásico, no podemos compensar el esfuerzo de aprendizaje asociado simplemente a través de un *bonus* económico. Precisamente porque lo que es objeto de aprendizaje no es neutral ni está libre de sesgos, sino algo fuertemente alineado con la esencia de la empresa. Por eso los valores y principios del empleado devienen relevantes. Porque, como dice Hartman, «en parte, la decisión de qué tipo de persona uno quiere ser tiene que ver con la elección de qué comunidades ser miembro», indicando que las personas deciden incorporarse a unas u otras comunidades (en particular a una empresa) en parte porque desean desarrollar ciertos valores personales. Y están dispuestas a incurrir en costes de oportunidad para hacerlo («la honestidad implica costes de oportunidad», en palabras de Hartman). En otros términos: un empleado decidirá o no incurrir en tales costes personales no sólo en función de un *bonus* económico; dependiendo de sus circunstancias personales procurará que al menos una parte del aprendizaje sea consistente con sus valores, independientemente de la cuantía del *bonus*⁶.

Así concluimos que es imposible motivar y compensar el aprendizaje de conocimiento idiosincrásico sólo a través de incentivos económicos. Es necesario tomar en consideración explícitamente la cultura y los valores de la empresa (su "misión" o su "esencia", si se quiere), porque determina al menos parcialmente las decisiones que al respecto tomarán los empleados. Esta cuestión es en definitiva una genuina responsabilidad de la profesión de dirigir (que, desafortunadamente, se olvida a menudo).

A continuación proponemos un esquema de incentivos que facilita la reconciliación de los valores de la organización y los de los empleados. El resultado posibilita un círculo virtuoso que, incrementando el compromiso y la confianza, desemboca en la empresa más competitiva a largo plazo a través de ventajas competitivas basadas en el conocimiento.

Lo anterior sirve también para sentar las bases de otra reconciliación: la de determinados conceptos de empresa que contraponen los intereses de los empleados a los de la organización. Asimismo, esto acerca, sin crear contradicciones, la concepción tradicional y economicista de la empresa a otra más humanista, consistente con las propuestas de Juan Antonio Pérez López.

PENSANDO EN SOLUCIONES

Si unos incentivos exclusivamente económicos no son suficientes, ¿qué necesitamos, entonces?

Una primera vía obvia para atajar el problema consiste en procurar atraer, contratar y desarrollar empleados cuyos valores sean consistentes con los de la empresa (y viceversa, como tenderá a ocurrir por lo que acabamos de discutir). Esto tiene implicaciones para los procesos de contratación, pero también para los de desarrollo profesional, diseño de carreras, etc.

Otra alternativa consiste en tener en cuenta la interacción entre la "esencia" de la empresa y los valores y principios de los empleados (y, por tanto, su "sistema motivacional" a la hora de diseñar esquemas de incentivos). Hemos dicho que en general los empleados exigirán un mínimo de encaje independientemente de cualquier recompensa económica. Eso sugiere llevar los incentivos a un terreno donde la reconciliación pueda plantearse de una manera "natural".

Reconociendo un esquema motivacional más rico, una propuesta consiste en ligar los incentivos de aprendizaje a los resultados que se deriven de la explotación del conocimiento idiosincrásico resultante *antes de convertirlos en resultados económicos*⁷. Así, un empleado podría tener acceso a los resultados "en origen", comprobar la consistencia de los mis-

4 Sobre todo si quiere hacerse a base de redactar contratos específicos y detallados, lo cual está al menos en parte en contradicción con una de las razones básicas para "incorporar personas a un proyecto de empresa como miembros de la organización" en vez de acudir al mercado y obtener su conocimiento a base de transacciones estándar, algo por naturaleza imposible con conocimiento idiosincrásico.

5 Dimensiones distintas, se entiende, de las que se justifican simplemente porque permiten obtener un poder de compra mayor a base de agregar las necesidades individuales de los empleados, o beneficiarse de algún tipo de ventaja fiscal que es artificial y arbitraria por naturaleza. Nos referimos, está claro, a "componentes de un paquete de compensación interdependientes a través de la estructura motivacional y preferencial de cada individuo".

6 Suponiendo, claro está, que no necesita "perentoriamente" el *bonus*; es decir, que la empresa no lo tiene "esclavizado".



clickconnect collaborate

Utiliza WebEx.
Reúnete online
en tiempo real.

Es fácil conectarse de forma
instantánea con cualquiera,
en cualquier lugar,
y en cualquier momento.

Llega a más gente, más rápido para:

- Hacer presentaciones
- Realizar demostraciones de productos
- Ofrecer formación
- Organizar seminarios y eventos
- Dar soporte a usuarios remotos
- Mantener reuniones

www.webex.es

«UNA RESPONSABILIDAD GENUINA DE LA PROFESIÓN DE DIRIGIR ES CUIDAR DEL APRENDIZAJE DE LOS MIEMBROS DE LA ORGANIZACIÓN EN SENTIDO AMPLIO, INCLUYENDO LA INTERACCIÓN ENTRE SUS VALORES Y LOS DE LA EMPRESA.»

mos con sus propios principios y valores, evaluar la "calidad" del aprendizaje realizado, y reforzar (o no, según el caso) su disposición a continuar siendo miembro de la organización y seguir con ese aprendizaje porque "percibe que le hace progresar" y acercarse a "la clase de persona que quiere ser"⁸. Desde el punto de vista operativo, esta idea puede implementarse de varias maneras, con la característica común de contribuir a mejorar lo que puede denominarse "calidad de vida organizativa" de los empleados.

Un ejemplo puede contribuir a aclarar qué queremos decir. Imaginemos una iniciativa para mejorar las relaciones de la empresa con sus proveedores: dejemos entonces que algunos empleados desarrollen esas relaciones desde una perspectiva personal ("delegando" en ellos, por decirlo así, pero por una razón no sólo de eficiencia a corto plazo, sino para desarrollar la calidad de la relación a largo plazo). O, si la mejora consistiera en ahorrar tiempo en un proceso, cedamos a los empleados involucrados una parte de ese tiempo como compensación para que lo usen libremente, mejorando por esta vía (de acceso a resultados "en origen") eso que llamábamos "la calidad de su vida organizativa".

Esta propuesta tiene la propiedad añadida y consistente de que, para beneficiarse de este tipo de incentivos, los empleados deben *permanecer* en la empresa, lo cual viene a cerrar el ciclo siguiente: un empleado se incorpora a una empresa porque anticipa un buen encaje con sus valores y, a base de participar en actividades que refuerzan dicho ajuste, se da cuenta de que puede mejorarlo si permanece en la organización y persevera en el aprendizaje asociado. El resultado mejora tanto:

- a) el desarrollo y la explotación del conocimiento idiosincrásico correspondiente, y en consecuencia la obtención de ventajas competitivas basadas en el mismo, como
- b) la atractividad de la empresa para el empleado, cerrando así el ciclo.

ALGUNAS IMPLICACIONES Y CONCLUSIONES

Al menos dos implicaciones pueden deducirse de la discusión anterior. Una es bien conocida, pero importante: Una responsabilidad genuina de la profesión de dirigir es cuidar del aprendizaje de los miembros de la organización en sentido amplio, incluyendo la interacción entre sus valores y los de la empresa, en particular y de manera esencial cuando se trata de conocimiento idiosincrásico.

La segunda es, si cabe, más fundamental. A menos que el conocimiento que resulte de ese aprendizaje sea coherente con los valores de los empleados (y más en el caso de cono-

cimiento idiosincrásico), en general no podemos suponer que vayan a estar dispuestos siquiera a plantearse llevar a cabo la inversión personal que dicho aprendizaje supone. Sin embargo, en caso contrario no sólo se lo plantearán, sino que seguramente realizarán la inversión y además el resultado será mejor para todos que si "forzamos" la inversión por otros medios: poder, coacción, manipulación, engaño, o lo que sea.

Además, queda claro que no estamos hablando de aprendizaje operativo, sino del que desarrolla compromiso y confianza, lo cual tiene mucho que ver con el encaje de valores del que hemos hablado y con el desarrollo y crecimiento personal resultante (que, si no se produce, probablemente dará lugar a que el empleado abandone la organización en busca de mejores alternativas). En el marco conceptual de Juan Antonio Pérez López, eso es congruente con la idea de "desarrollar la unidad de la organización", y subraya la responsabilidad de los directivos de cuidar del desarrollo de los empleados en términos de los valores que hacen progresar a todo el sistema en la misma dirección⁹.

En resumen: Consideremos otra vez la razón para desarrollar conocimiento idiosincrásico, es decir, sentar las bases para ventajas competitivas sostenibles. Como hemos intentado mostrar, detrás de tal objetivo se plantea un tema fundamental de desarrollo personal de quienes ponen esfuerzo de su parte para obtener dicho conocimiento. Cuando ese necesario desarrollo es consistente con los valores y principios de las personas involucradas, se pone en marcha un círculo virtuoso que, consiguiendo incrementar el compromiso y la confianza, hace a la empresa todavía más competitiva y con mayor potencial para la obtención de resultados a largo plazo.

Aunque este argumento no es nuevo, es interesante comprobar que partiendo de las presiones competitivas de la empresa de hoy, que debe cada vez más buscar la diferenciación a

7 Aunque lo usual al hablar de incentivos es ligarlos a resultados económicos (que, sintomáticamente, se denominan simplemente "resultados", como si fueran los únicos), si pensamos en otro tipo de resultados, estamos reconociendo que cualquier empresa puede tener objetivos no estrictamente económicos o "de cuenta de resultados a corto plazo". Fijándose objetivos en términos, por ejemplo, de desarrollo de conocimiento idiosincrásico en el que basar ventajas competitivas futuras, uno puede pensar en obtener resultados económicos a largo plazo (en otro caso, el propio concepto de estrategia no tendría sentido).

8 Un tema fundamental subyace aquí, aunque cae fuera de los límites de este artículo: Tiene que ver con cómo los seres humanos desarrollan virtudes morales, que incluye el descubrimiento de cuán buena (o mala) resulta ser una acción después de llevarla a cabo y experimentar sus consecuencias, en el sentido de dar lugar a una "mejor persona" según los valores de cada cual.

9 Otro tema central subyace aquí, relacionado con la "calidad" de esos valores, que trasciende el ámbito de este artículo. Sin embargo, tiene mucho que ver con lo que cada persona considere que para ella signifique "mejorar como persona", lo que al final desemboca inevitablemente en consideraciones de carácter ético y moral, como decíamos anteriormente.

través del conocimiento y el aprendizaje de sus miembros, llegamos a la conclusión de que es preciso recuperar la esencia de la *profesión de dirigir* y qué significa ejercerla efectiva y responsablemente. Y que es conveniente hacerlo no porque plantearse el desarrollo de las personas sea una "exigencia adicional" que pone restricciones a la obtención de resultados económicos, sino precisamente por lo contrario: eso es en realidad algo consustancial con la calidad del proceso de dirección, imprescindible para ejercer de directivo de la mejor manera posible con el objetivo de conseguir dichos resultados.

¿Y PARA LAS ESCUELAS DE NEGOCIOS Y EL IESE EN PARTICULAR?

Lo anterior tiene, por supuesto, implicaciones para quienes tienen la vocación y responsabilidad de *formar* los directivos del futuro, en particular las escuelas de negocios. El IESE lo ha tenido presente en su misión desde el inicio. Hoy, varios las ponen también encima de la mesa explícitamente. Por ejemplo, Leavitt lo subraya en un artículo reciente:

«Currently, our business schools encourage students –implicitly and sometimes quite explicitly– to envision the treasury troves of wealth, status, and “success” that await them out beyond their degrees. But shouldn’t we teachers and trainers also be forewarning them of the enervating, often disillusioning psychological traps that lie out there? Shouldn’t we pointing out, too, the perhaps irreconcilable conflict between those organizations’ values and the ones our parents taught us? Our universities purport, after all, to be truth-seeking institutions, not pre-recruiters for corporations. Sooner or later, our students will surely encounter a host of organizational situations that will try their souls and test the depth of their decency –unless our systemizing educational efforts will already have erased their rectitude. They will encounter cruel and incompetent bosses, arbitrary and unjustified punishments, overly competitive peers, hurtful family/organization stresses, and wrenching decisions that seriously affect the lives of their “subordinates”». (Énfasis añadido)¹⁰.

Ojalá que en el exigente entorno de hoy la vocación humanista del IESE, con la aportación del marco conceptual propuesto por Juan Antonio Pérez López (uno de nuestros conocimientos idiosincrásicos), siga proporcionándonos a la vez una base para distinguarnos como escuela y un ámbito de trabajo atractivo en el que seguir desarrollándonos todos, académicos y profesionales. Requerirá esfuerzo como lo ha requerido todos estos años, porque el empeño es exigente. Pero estoy convencido de que supone retos tanto personales como institucionales que siguen valiendo la pena.

ALGUNAS REFERENCIAS

Ferraro, F., Pfeffer, J. y Sutton, R. (2005), "Economics Language and Assumptions: How Theories become Self-fulfilling", *Academy of Management Review*, 30 – 1, págs. 8-24.

Jones, G. R. (1983), "Transaction Costs, Property Rights, and Organizational Culture: An Exchange Perspective", *Administrative Science Quarterly*, nº 28, págs. 454-467.

Leavitt, H. (2007), "Big Organizations Are Unhealthy Environments for Human Beings", *The Academy of Management Learning and Education*, 6-2, págs. 253-263.

Pérez López, J. A. (1991), "Teoría de la Acción Humana en las Organizaciones", Madrid, Rialp.

Pérez López, J. A. (1993), "Fundamentos de la Dirección de Empresas", Madrid, Rialp.

Pérez López, J. A. (1998), "Liderazgo y ética", Bilbao, Deusto.

Rosanas, J. M. (2008), "Beyond Economic Criteria: A Humanistic Approach to Organizational Survival", *Journal of Business Ethics*, 78, págs. 447-462.

Williamson, O. E. (1975), "Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications", Nueva York, The Free Press.

Williamson, O. E. (1985), "The Economic Institutions of Capitalism", Nueva York, The Free Press.

¹⁰ Traducción al castellano: «Actualmente, las escuelas de negocios animan a los estudiantes, a veces de forma implícita y otras bastante explícita, a vislumbrar el paraíso de riquezas, rango social y éxito que les depara una vez hayan obtenido sus títulos. Pero, ¿acaso no deberíamos avisarles, sus profesores y maestros, de las trampas psicológicas tan frustrantes y en algunos casos deprimentes que les pueden esperar en el mundo exterior? ¿No deberíamos señalar también el conflicto posiblemente irreconcilable entre los valores de estas organizaciones y los valores que nos inculcan nuestros padres? Al fin y al cabo, nuestras universidades pretenden ser centros para la búsqueda de la verdad, no pre-reclutadores para las empresas (énfasis añadido). Tarde o temprano, nuestros estudiantes se toparán, sin lugar a dudas, con un montón de situaciones empresariales que afligirán sus almas y pondrán a prueba los límites de su decencia, a menos que los esfuerzos académicos sistemáticos a los que son sometidos no hayan ya acabado con su rectitud. Se encontrarán con jefes crueles e incompetentes, sanciones arbitrarias e injustificadas, compañeros excesivamente competitivos, factores estresantes familiares y empresariales, y decisiones desgarradoras que tendrán un grave impacto en las vidas de sus "subordinados".»