

Gestión integral del conocimiento

F. Javier Quesada

javier.quesada@uclm.es

Universidad de Castilla-La Mancha

Facultad de Ciencias Jurídicas y Sociales

Cobertizo de San Pedro Mártir, s/n

45071 Toledo (España)

Mediante el proceso de innovación y experiencia aumenta la formación de las personas involucradas en la actividad. Al repetir el proceso se vuelve a producir una mejora en conocimiento y mayor y mejor comprensión de la realidad. Se pretende crear grupos creativos e innovadores, dentro de una organización, formados por especialistas con conocimientos exclusivos. Es menester que el proyecto contribuya a incrementar la especialización individual, que está basada en el aprendizaje humano. A medida que se realiza una misma actividad un número mayor de veces, menor será el tiempo empleado en su realización y con mejor calidad.

Para poder dirigir con éxito una organización en la economía basada en la innovación, se debe saber administrar el patrimonio hacendal en su conjunto, considerando los valores tangibles, intangibles, ocultos y virtuales o potenciales.

La organización ha establecido un conjunto de actividades imprescindibles para el desarrollo

Through a process of innovation and experience, the background of people involved in the activity is increased. Repeating the process implies a knowledge improvement and bigger and better understanding of the reality. The target is creating innovative and creative teams within the organization with specialists who have an exclusive knowledge. The project must increase individual specialization which is based on human learning. The more the same activity is practiced, lesser time will be devoted to it and with a better quality.

In order to successfully run an organization in an economy based on innovation, a good estate administration as a whole is needed, taking into consideration tangible, intangible, hidden and virtual or potential values.

The organization has set up a group of essential activities for the business development. Each one must offer an added value. Some activities are more important than others.

del negocio. Cada una de ellas debe ofrecer un valor añadido. Ciertamente es que unas actividades son más prioritarias que otras. Para ello se articula el propósito estratégico que permita a la organización crear un marco estratégico y adoptar una posición respecto a sus competidores.

Therefore a strategic purpose is formulated allowing the organization the creation of a strategic framework and the adoption of a position towards its competitors.

Palabras clave: Gestión conocimiento, formación, innovación, motivación e incentivación.

Key words: Knowledge management; background; innovation; motivation and incentive.

1. PÉRDIDA DE PROTAGONISMO DE LA PERSONA

Con la entrada del nuevo siglo, se empieza a sentir un cambio del paradigma económico y social. El anterior paradigma económico ha permanecido cerca de medio siglo, se basaba en las finanzas y en la información. El nuevo paradigma no surge de forma instantánea, sino que paulatinamente se empieza a sentir el nuevo modo de pensar o de solucionar los problemas con diferentes soluciones a la corriente tradicional¹.

Los momentos del cambio son los siguientes:

- **Transformación:** en las décadas de los noventa se sientan las bases normativas para el empleo de la información, en la mayoría de los países avanzados y en algunos en vías de desarrollo en donde exista clase media de cierta relevancia. En esta época se realizan fuertes inversiones en tecnología de la información y en la comunicación. Este hecho, supone un gran avance, debido a esa inversión por parte de los ahorradores en empresas de alta tecnología; por otra parte, estos mismos ahorradores fueron cambiando sus hábitos consumiendo, de forma generalizada, aparatos de tecnología de comunicación e información. Por ejemplo móviles, ordenadores portátiles, e-mail, y aplicación de esta tecnología en máquinas, aparatos electrodomésticos y vehículos, etc.

Con todo ello supuso un gran tirón para las empresas de esta naturaleza, en donde se empleaba poca mano de obra y pocas

¹ Puede consultarse la obra de F.J. Quesada (2004) *Aproximación a la Metodología de la Ciencia*... Cuenca: Servicio de Publicaciones de la Universidad de Castilla la Mancha.

materias primas, para obtener un producto muy demandado y a un precio elevado respecto a sus costes, por tanto los beneficios generados son elevados. Al alcanzar una saturación en el mercado, comenzó una competitividad feroz, sintiéndose la crisis de las empresas tecnológicas, repercutiendo, a finales de la década de los 90, en todos los mercados financieros.

- **Globalización:** debido a diversas causas de naturaleza política, jurídicas, económicas e incluso sociales, poco razonables o tomadas de forma precipitada, se pasa de una situación armonizadora; consistente, en utilizar patrones estándares en todos los ámbitos; a pasar a imponer normas únicas para todo el planeta. Desde normas políticas, jurídicas y sociales; se pretende no contaminar, ser demócratas, no fumar, disponer de creencias religiosas análogas y para conseguir todo ello se realiza a través de normas dictados por los poderes políticos, al objeto de disponer un conjunto de disposiciones homogéneas y uniformes. De esta forma de actuar la ciudadanía se centra en aquellas cuestiones que interesen únicamente a los poderes establecidos.

La pobre persona ha quedado, como tantas veces a lo largo de la historia, en un plano secundario. Es cierto que existen protestas y manifestaciones en contra de la globalización, ya que la razón única y primordial es que se han olvidado de un pequeño detalle **la persona**. En la sociedad actual es necesario ser demócrata según los patrones marcados en la globalización. ¿Dónde está la libertad? La libertad debe desenvolverse en ausencia de cortapisas, sin peros, sin limitaciones. Es cierto que se admite la libertad, de forma controlada y diluida dentro de los patrones marcados por la social democracia o democracia social, esto es dentro de los patrones establecidos.

¿Podría pensarse en libertad personal, de actuación y formación utilizando medios económicos financieros que generen riqueza fuera del sistema social globalizado? Sin duda no, aunque han existido casos aislados en distintos ámbitos². Por ejemplo: algún político que era artista de humor y que ganara las elecciones en un

² L.C. Thurow (1996) *The Future of Capitalism: How Today's Economic Forces Shape Tomorrow's world*. London: Nicholas Braelley.

partido independiente. O bien, un dirigente político que utiliza la Administración como una empresa. O un gestor que se incorpora en el sector bancario y transforma la entidad financiera en un holding poderoso que abarca varios sectores. Incluso un experto informático que crea un complejo tecnológico de tal dimensión que a nivel informático se depende de su organización, etc. Existen casos puntuales en todos los países y zonas de influencia, todos ellos no pueden permanecer con su dinámica. El sistema social globalización debe eliminar a estos sujetos, salvo que se integren al sistema. Esta es la actual inquisición.

- **Visualización:** es el momento cuando se puede empezar a observar la realidad. A finales de la década de los 90, empiezan a surgir ciertas dificultades en los ámbitos sociales, económicos, jurídicos y políticos. Se empieza a sentir el final de la etapa de la economía de la información social, aparecen otros valores no contemplados en el sistema informativo actual, esto es valorar y tener en cuenta un conjunto de valores inmateriales o intangibles que hasta el momento son contemplados como valores cero u ocultos, aunque a veces, en pocas ocasiones eran descritos pero no cuantificados³.

Al analizar los valores alcanzados de las empresas de alta tecnología, se comprobó que no correspondía al valor patrimonial de la empresa con el valor de la misma en el mercado, alcanzando un valor superior entre 10 a 20 veces el valor patrimonial. Esto significa que existen un conjunto de valores intangibles no contemplados en el sistema económico. Se ha pasado de una forma vertiginosa de una Economía de la producción a una Economía de servicios, a una Economía de información y comunicación a una nueva economía, en donde se incorporen los valores intangibles que podría ser la Economía de la innovación.

Caminemos algo más despacio, con el objeto de detectar y comprender los distintos medios necesarios, para llegar al fin de la tendencia de la economía que nos surge como presente continuo e inmediato. Es cierto que estos valores intangibles son generados por personas individuales,

³ C.B. Handy (1994) *The Age of Paradox*. Boston, Mass.: Harvard Business School Press.

mediante el proceso lento y evolutivo de formación, aprendizaje, incorporación de conocimientos, información, experiencia e innovación. Todo ello, es una inquietud de mejorar el grado de profesionalidad de la persona, adaptándose continuamente a la realidad cambiante en donde se desenvuelve. Esta inquietud no es aislada, sino que se genera un proceso de ósmosis a otras personas que también sienten las mismas inquietudes⁴. Esta forma de pensar de un conjunto de profesionales supone la creación de grupos de ellos que acometen nuevas actividades, bien de forma individualizada como grupo, o más generalmente, estos grupos actúan con la dinámica de innovación dentro de una organización cualesquiera. Estos grupos de profesionales que realizan actividades de calidad continua⁵ son transmisores a otros grupos de sus inquietudes, haciéndose extensivo sus planteamientos a otros grupos, de esta forma puede llegarse a pensar que la propia organización está basada en la agregación de conocimientos de cada grupo de innovación.

¿Quién ha sido el protagonista de este cambio? La persona⁶. Pues no parece que se contemple al individuo, sólo a la persona enmarcada dentro de un contexto social e integrado en el sistema económico establecido por las instituciones sociales. No se puede olvidar que el gran protagonista de una Economía de innovación es el sujeto pensante, el motor que genera conocimiento al sistema. Por tanto el sistema, o si se prefiere la sociedad, debe ser realista y considerar a la persona innovadora el fiel motor que debe ser motivado e incentivado. El sistema institucional acoge a un conjunto de sujetos económicos que generan renta, pero debe reflexionar sobre los sujetos que padecen discriminación y necesidades vitales. Hasta que no se sepa poner en contacto e integrar a aquellos sectores que padecen la discriminación económica, social y tecnológica, no tendremos en equilibrio el sistema económico, institucional y social⁷.

En la misma línea, pero desde una óptica política, es fácil decir que más de dos mil millones de seres han abrazado el capitalismo,

⁴ A. de Geus (1997) *The Living Company: Growth, Learning and Longevity in Business*. London: Nicholas Brealey.

⁵ M.A. Jiménez (1997) *Los costes de calidad en la contabilidad de gestión*. Madrid: Instituto de Contabilidad de Cuentas.

⁶ O.J. Harris (1976) *Administración de recursos humanos. Conceptos de conducta interpersonal y casos*. México: Ed. Limusa.

⁷ F.J. Quesada (1989) *Planes y Fondos de Pensiones: estudio contable y financiero*. Madrid: Instituto de Contabilidad de Cuentas. Ministerio de Economía y Hacienda.

desde la caída del muro de Berlín. De la misma forma, desde la destrucción de las Torres gemelas y atentados a diversos países, la guerra de Irak, etc., podemos afirmar de la caída del sistema capitalista. Creo que se debe pensar y mejorar el conocimiento, sin caer en una opinión simplista y partidista.

El mundo necesita una visión más amplia de objetivos y no globalizante, ya que la globalización sería aplicar unas normas óptimas para todos los seres humanos ¿Quién tiene la piedra filosofal para saberlo? Pero si es cierto que no se están haciendo las cosas bien. Al hablar de seres humanos, evidentemente contemplamos a los chinos, árabes y todos aquellos hombres que pasan necesidades vitales. Piénsese por un momento el número de la población mundial y quienes son los responsables de la economía del bienestar. Cualquier sistema económico que se precie, debe contemplar a todas las personas de su municipio, región o país; en caso que sus objetivos coincidan con la mayoría de los ciudadanos, los poderes gubernamentales podrán desarrollar sus objetivos, pero sin olvidar al resto de las personas de la sociedad⁸ que no coinciden con sus criterios, dejando libertad a su actuación y procurando que puedan sentirse integrados y no discriminados.

Para acercarnos a la solución de forma tendencial o asintótica, no cabe otra solución que contemplar a la persona como individuo antes que como sujeto económico integrado "per se" en el sistema. La persona, si piensa, debe decidir voluntariamente en su integración en un sistema que le satisfaga, para que pueda ser servidor e innovador dentro del mismo. Si así no se hace estaremos muy alejados de alcanzar la Economía de la innovación.

2. ECONOMÍA DE LA INNOVACIÓN. NUEVOS PARADIGMAS

2.1. *Economía de la innovación*

Ante las inquietudes manifestadas, se requiere que la persona practique el ejercicio placentero de pensar, para adentrarse en el conocimiento, poder generar valor añadido y conocer mejor la realidad. Con el esfuerzo del conocimiento + formación + información = puede alcanzar una mejora de la innovación. Si estamos en la línea de que el

⁸ D. McGregor (1969) *El aspecto humano de la empresa*. México: Diana.

nuevo orden económico se encuentra en la innovación por medio del conocimiento, deberá incidir en un conjunto de paradigmas, surgiendo otros nuevos. Por lo que debe ocurrir un cambio o al menos una distribución diferente de la riqueza en el mundo, como ocurre en cualquier transformación económica.

Esta transformación económica supondrá un gran cambio en las instituciones económicas, sociales y personales. Muchas empresas ya han empezado en realizar cambios adaptándose a la nueva situación. Otras organizaciones no han comenzado a plantearse estos cambios y adaptaciones, con lo cual tendrán que hacerlo de forma radical o desaparecerán irremediamente. Otras sustentan el cambio en el diálogo y en el consenso. Se olvidan que el protagonista de los cambios es la persona en sí misma, es el motor del cambio e impulsor de la innovación. Las organizaciones actuales no saben adaptarse al cambio sin contar con la persona sin saberla integrar en el nuevo sistema.

Las Universidades y sus profesionales deben ser protagonistas en el momento de adaptarse a los nuevos planes de estudio, en donde se forme a profesionales capaces de pensar que puedan por medio de sus conocimientos adquiridos saber innovar. Los profesores lo saben, pero a la vista de los escasos medios disponibles por parte de los dirigentes políticos, la falta de motivación y la limitación de iniciativas personales, supone un freno al nuevo cambio. Por otra parte si la iniciativa es globalizadora, como se está pretendiendo. El fracaso está garantizado, en los años posteriores al 2010.

Los profesores son de los pocos profesionales que en general actúan con escasa motivación o incentivación para cumplir los objetivos y saben adelantarse a la nueva situación. El profesor universitario se encuentra sometido a mucho trabajo que le puede llevar a ansiedad en la mayoría de los casos y en bastantes más de los que cabría pensarse provoca depresión⁹. Con esta fuerte presión se puede pensar en la baja laboral del profesorado. Existe una tremenda resistencia a estar de baja. Por los temas de estrés y depresión hay muchísimos profesores que están en tratamiento y no están de baja. Es más, hay docentes que deberían estar de baja por procesos complicados como tumores, que no cumplen la baja. Si por

⁹ M.L. Arias (2005) "Estrés en la Universidad", *Revista de divulgación universitaria*, Economía y Empresa, Invierno nº 6 Universidad.

razones de salud no suelen faltar, se imponen niveles de autoexigencia salvajes, donde la competitividad es brutal.

Se debe frenar la competitividad y sobre todo la falta de apoyo y de personal¹⁰. En muchas ocasiones un profesor no puede coger una baja porque no hay gente que le supla, porque no quieren sobrecargar a sus compañeros. Otra causa es que entienden que si faltan ellos perjudican a los alumnos. La institución debe apoyar y ayudar a los profesores para evitar la situación de precariedad y ansiedad continua. A los profesores les encanta su trabajo de docencia y de investigación, aunque rechacen el ambiente que les rodea. Hay muchas cosas que tienen que mejorar para que los ambientes no sean tan agresivos.

La búsqueda de la formación, fomentar a los alumnos la creatividad y habilidades de cada uno de ellos, con ello se conseguirá la mejora continua de calidad total, ventaja competitiva que será la clave de la primera mitad del siglo XXI. Por tanto, si los poderes políticos no cambian la actitud, pienso que hacia el año 2020 se empezarán a ver los primeros resultados de los nuevos profesionales que sepan actuar en el sistema de Economía de la innovación. Si bien, este periodo de tiempo es demasiado largo, aunque el periodo de formación es un proceso lento, se requerirán ayudas materiales e intangibles inmediatas por parte de los poderes políticos.

En muchos países de la Unión contemplan la labor formativa secundaria, así se demuestra en los presupuestos anuales de cada estado, en las propias constituciones, de forma indirecta, cuando ni tan siquiera se pone de manifiesto, sabiendo que la mayoría de las constituciones son extensas en su articulado y escasísimos o nulos los artículos que dedican a la persona ¿En qué mundo estamos, si los poderes políticos no cuidan a los jóvenes que es el futuro, los enfermos o desprotegidos y los miembros de la tercera edad?

La capacidad de investigación de las naciones, regiones, ciudades y organizaciones debe ser decisiva para la supervivencia y prosperidad para cada una de ellas. Los poderes políticos deben fomentar, motivar e incentivar la formación, aprendizaje y habilidades de las personas, es el punto más importante para el éxito profesional. Estas personas que

¹⁰ P. Kotler, L. Fahey y S. Jatusripitak (1987) *La nueva competencia. Ás alla de la teoría Z, el mercado al estilo japonés*. Barcelona: Norma.

alcancen estos conocimientos y sepan su aplicación deberán formar grupos homogéneos que reúnan estas características, con el objetivo de desarrollar actividades que acumulen las condiciones suficientes de experiencia para poder innovar en las fases sucesivas¹¹. Si así ocurre, cada uno de los grupos homogéneos transmitirá sus comportamientos a otros grupos y a la propia organización. Por medio de ella se harán extensivo a otras organizaciones y así sucesivamente.

En el mundo de los negocios, el punto básico es la salud económica financiera de las organizaciones económicas, la creación de valor y la innovación.

2.2. Paradigmas

1. *Reconocimiento de recursos intangibles*: los valores intangibles deben reconocerse en el inmovilizado inmaterial, pero como se ha puesto de manifiesto existen un gran número de intangibles que son contemplados como valores ocultos. El hecho de su reconocimiento, consiste en contemplar y medir el conocimiento mediante una renta, el superbeneficio generado sobre el importe del resultado normal es la consecuencia de la evidencia del importe intangible, cuya contrapartida se encuentra en los fondos propios, como capital intangible¹².

2. *Reconocimiento del conocimiento*: la mejora del conocimiento, acabamos de señalar que es una renta, esta mejora supondrá una incidencia práctica en el resultado de la organización que se traspa como fuente de financiación aplicado en intangibles.

3. *Ampliación de la gestión*: en las diversas organizaciones debe atender la gestión de todos los valores tanto tangibles, intangibles como valores ocultos o virtuales.

4. *Proceso de innovación continua*: se requiere un nuevo proceso emprendedor donde la formación, aprendizaje y habilidades de las personas son la base esencial para la protección y creación de nuevos valores.

¹¹ T. Davenport & L. Prusak (1998) *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*. Harvard Business School Press.

¹² F.J. Quesada (2002) *Contabilidad Riqueza y Renta empresarial*. Madrid: Ed. Pirámide, S.A.

5. *Modificación del sistema educativo*: la demanda de la formación y el continuo aprendizaje tendrá una notable incidencia en el sistema educativo, aportando nuevas formas para incidir en la mejora continua del aprendizaje y formación. Los estudios universitarios deben dividirse en los momentos siguientes:

- Ciclo de formación esencial: en esta primera fase debe sentar las bases de la formación, a nivel teórico y ejercicios para disponer de suficiente conocimiento para comenzar a desempeñar la necesaria práctica.
- Ciclo de aplicación práctica: consiste en un segundo ciclo, en donde vierte sus conocimientos teóricos adquiridos en el primer ciclo de formación, enfrentándose con nuevos problemas que debe resolver por medio de pensar + formación + habilidades personales.
- Ciclo de especialización: por medio de la experiencia adquirida, la persona se encuentra capacitada para seleccionar y elegir sobre su especialidad, estando preparado para incorporarse en el mercado de trabajo.
- Ciclo de doctorado: consiste en la investigación de un tema de su especialidad, mediante la realización de unas asignaturas preparatorias para la realización de la Tesis doctoral.
- Ciclo de formación continua: la persona al término de un número de años limitado de profesión, comienza a olvidarse de elementos esenciales para su formación que ha utilizado poco o que les puede resultar necesarios para su actuación profesional presente. También requiere de actualización de nuevas técnicas para poder estar en el momento presente.

Es necesario comentar, aunque sea brevemente, la aptitud de los poderes públicos y privados de cada región o país, para saber aglutinar las organizaciones económicas con las académicas y el mercado de trabajo, en el sentido del convencimiento que la inversión en formación supone el bienestar futuro para todas las personas y para el país y, evitar las manifestaciones demagógicas del partido político que se encuentre en el poder en ese momento.

6. *Realización personal continua*: la persona debe esforzarse en su labor formativa y aprendizaje continuo como mejora personal, en primer lugar y para fomentar el desarrollo económico a la sociedad, en segundo lugar. La persona no debe concluir su carrera cuando alcanza un

puesto de trabajo y que este sea vitalicio, sino fomentar la mejora continua desde el momento que empieza su puesto de trabajo durante toda la vida.

7. *Fomentar el valor de los resultados*: se requiere un cambio sobre el valor del trabajo empleado hacia el valor de los resultados generados. Ya no debe ser esencial trabajar 35 ó 40 horas a la semana, sino valorar los resultados generados como base en cada periodo; por ejemplo la semana. Es posible que existan personas que en sólo 10 horas de trabajo generen un valor mucho mayor que otra persona, realizando la misma actividad, en 40 horas de trabajo.

8. *Organización y metodología*: para cualquier institución, muchas veces las llamamos, mal llamadas, organizaciones; deben pensar sus responsables en mantener un orden y un método. Sin estas premisas cualquier institución, región o nación no funciona, puede sobrevivir, en condiciones poco rentables, sin evolucionar y rentabilizar su esfuerzo. Se pueden poner innumerables ejemplos: a nivel personal, basta abrir un armario de una casa y comprobar el método y orden empleado. Si se prefiere se puede abrir el mismo armario de un directivo en una empresa o armarios de cualquier departamento en una organización. Desde la óptica macro, un imprevisto meteorológico o un accidente de dimensiones fuera de lo habitual, supone un caos para la ciudadanía de ese municipio o región o incluso país.

9. *Valor de la propiedad de los medios de producción*: la propiedad de los medios de producción en una economía capitalista es el propietario que aporta el capital, es decir el accionista. En un sistema socialista, es el trabajador sustentado en el propio estado quien ejerce la propiedad. En buena lógica debe ser sustituido el propietario de los medios de comunicación en aquellas personas que más generan valor al sistema económico. Esto supone la necesidad de cambios en dicha propiedad, por ello irán apareciendo nuevas figuras y formas diversas de organizaciones.

10. *Valor femenino de los negocios*: existe una tendencia de cambio, del enfoque tradicional masculino de la visión organizativa de los negocios, hacia un enfoque femenino.

Para poder dirigir con éxito una organización en la economía basada en la innovación, debe saber gestionar el conocimiento, para ello debe saber administrar el patrimonio hacendal en su conjunto, considerando los valores tangibles, intangibles, ocultos y virtuales o potenciales.

3. GESTIÓN INTEGRAL DE LA ORGANIZACIÓN

3.1. Estructura económica

La organización en su riqueza inicial, dispone de un conjunto de bienes y derechos que dispone para el desarrollo de actividades, esto es el activo y como contrapartida, el montante de fuentes de financiación propia y ajena que dispone como origen de los fondos o pasivo.

En la estructura económica está formada por el activo fijo y el circulante¹³: $A = Af + Ac$

En la estructura financiera se encuentra formado por el conjunto de obligaciones, dividiéndose en: financiación o pasivo propio o recursos no exigibles y los recursos ajenos o exigible, dentro de él se divide a largo y a corto plazo; esto es: $P = Rp + Ra l/p + Ra c/p$

El equilibrio es: $A = P$

$Af + Ac = Pf + Pc = Rp + Ra l/p + Ra c/p$

Los directivos o administradores o simplemente gestores de la organización deben tomar el patrimonio y saber gestionar el conjunto de bienes y servicios que disponen (parte del activo), y el conjunto de derechos (resto del activo) de la organización y, los medios o fuentes de financiación u obligaciones que pueden disponer para poner en práctica su metodología y profesionalidad para alcanzar los objetivos y fines prefijados.

Si partimos de los medios que dispone, son escasos pero a un bajo coste, como en los momentos actuales, se puede contemplar, a modo de hipótesis que existen recursos financieros disponibles suficientes para gestionar el activo y cumplir los objetivos señalados.

Al observar el activo, establezcamos el conjunto de masas patrimoniales de una organización actual del presente siglo XXI.

I. Dentro del activo fijo están los siguientes:

1. Inmovilizado material (IM): activos tangibles que han de ser financiados con pasivo fijo (Pf) y sujetos a amortización.

¹³ F.J. Quesada, M.A. Jiménez y J. García (2001) *Sistemas informativos contables para el análisis empresarial. Una visión integrada para la valoración de empresas*. Madrid: Ed. Financial Times. Prentice Hall.

2. Inmovilizado inmaterial (II): activos intangibles financiados con pasivo fijo (Pf) y sujetos a amortización. Los componentes son más amplios que los reconocidos en la normativa tradicional del siglo XX, se reconocen un conjunto de elementos intangibles estructurales como: los organizacionales, innovaciones y especialidades de la dirección, entre otras¹⁴.
3. Inmovilizado financiero (IF): activos fijos de naturaleza financiera, financiados con excesos de recursos propios, generalmente para atender a la renovación del equipo capital. No están sujetos a la depreciación, aunque debe mantenerse en el balance a precio de mercado, corrigiendo su valor siguiendo el principio de prudencia valorativa.

II. Activo circulante (Ac): conjunto de bienes y derechos vinculados al proceso productivo y valores vinculados en la cartera especulativa a corto plazo; formados por existencias, realizable y disponibilidades.

III. Activo circulante potencial: conjunto de elementos que dispone la organización, generalmente de carácter intangible para abordar situaciones de incertidumbre o de oportunidades coyunturales con capacidad de gestionar imprevistos a corto plazo y poder generar valor.

Para realizar una gestión patrimonial de una organización de forma adecuada, teniendo en cuenta la nueva economía de la innovación y la incorporación de los nuevos paradigmas, se requiere contemplar los componentes del apalancamiento: la cultura, liderazgo y cambio. Para una óptima gestión del activo de la organización se encuentra en función de los tres componentes del apalancamiento.

3.2. *Agregación: cultura, liderazgo y cambio*

Cultura es el resultado o efecto de cultivar los conocimientos humanos y de afinarse por medio del ejercicio de las facultades intelectuales. En su acepción popular, alude a las creaciones artísticas y literarias de un pueblo, para las ciencias sociales, la cultura comprende

¹⁴ Responde a las capacidades encauzadas a proteger o crear valor: información, conocimiento y know how, fidelidad de clientes, compromiso de los empleados, procesos, creatividad, innovación, calidad, expectativa de los grupos de conocimiento.

todos los procesos y valores, tanto sociales como materiales, que integran una civilización. Además del carácter social de su trasmisión a largo plazo de la historia, dicho término, para una determinada sociedad, implica el conjunto organizado de respuestas adquiridas y valores asimilados, el acervo de actividades humanas, no hereditarias o ingénitas que comporten los miembros de un grupo¹⁵. "Kultura", para Heider, es el flujo de energía moral que da cohesión perfecta a una sociedad, a diferencia de la "zivilisation": un barniz de modales, leyes y conocimientos técnicos.

En un grupo de personas con su nivel cultural colaboran juntas para aportar lo mejor de ellas y de sus habilidades, para realizar y desarrollar una actividad que reúna la consistencia de calidad del producto o servicio final de esa actividad¹⁶. Para que cada persona con su cultura incida en el grupo, se requiere una cooperación estrecha de cada persona que constituye el grupo. La cooperación es el elemento esencial para que el grupo sea de innovación, consiste en la confianza entre cada uno de sus componentes, tener una base común mediante objetivos generales y particulares coincidentes, sin causar competencia negativa o destructiva y que exista comunicación entre sus componentes¹⁷. Si se hace extensiva para toda la organización, supone la agregación de los equipos que realizan el conjunto de actividades, sumando la cultura organizacional responsable de saber agrupar a todos como un solo grupo, que desarrolla una sola actividad generadora de valor.

Liderazgo = liderato, condición de líder o ejercicio de sus actividades. Entendiendo por líder el director o jefe de un grupo de personas que acometen actividades de calidad, mediante el empleo de sus habilidades personales que son aportadas a las actividades que desarrolla y gestiona el líder.

El líder debe acometer la función emprendedora y de gestión¹⁸. Por medio de la gestión se une a la cultura organizacional y con los cambios y transformación como tercer elemento del apalancamiento.

¹⁵ M. Raich (2001) *Dirección de Empresas en la Economía*. Capítulo de la obra Homo faber, homo sapiens. Barcelona: Ed. Del Bronce.

¹⁶ L.W. Porter & E.E. Lawler (1968) *Managerial Attitudes and Performance*. Homewood, Ill.: Richard D. Irwin.

¹⁷ J.B. Barney (1997) *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*. Harlow: Addison-Wesley.

¹⁸ J. Roos (1996) "Distinction Making and Pattern Recognition in Management", *European Management Journal*, Vol. 14, nº 6, pp. 390-395.

Significa que el hilo conductor de los componentes del apalancamiento es la gestión o capacidad de equilibrar y optimizar recursos para cumplir los objetivos fijados.

Cambio o transformación, consiste en mudar, variar o alterar un planteamiento metodológico inicial. El desarrollo de actividades enriquece al equipo a través de la experiencia, por medio de ella se inicia un nuevo proceso de cambio o transformación para alcanzar la innovación. Con la experiencia y su respuesta la innovación se incorpora al principio del proceso, al objeto de generar mayor valor añadido.

La gestión integral de la organización supone la agregación de los componentes anteriores, por tanto tendremos¹⁹: $G_{io} = A \times f (c, I, t)$

Descomponiendo sus componentes:

$$G_{io} = (IM) + (II) + (IF) + (Ac) + (Ap) \times f (c, I, t)$$

Siendo: c = cultura

I = liderazgo

t = transformación

Los puntos novedosos de la ecuación anterior se centran en el conjunto de intangibles (II), no contemplados en la economía de la información, frente a la presente economía de la innovación. Partida relevante a corto plazo es el activo circulante potencial (Ap), componente análogo a los establecidos como intangibles.

Para alcanzar una mejora de los componentes del (II) y (Ap), dependen o están en función de la cultura, liderazgo y los cambios (c, I, t) y el conjunto de singularidades que los componen. Una mejora de los componentes del apalancamiento, ceteris paribus, supondrá una mejora en elementos del (II) y (Ap), si sólo observamos el balance. Este hecho supondrá en un segundo momento, un aumento de valor del activo generando, un beneficio que se debe incorporar en los recursos propios con carácter no distribuible, siempre que la empresa permanezca con la actividad. En caso de venta de la empresa, estos beneficios acumulados son contemplados, por la parte compradora, como superbeneficios aplicados

¹⁹ G. Roos & K. Jacobsen (1999) "Management in a Complex Stakeholder Organisation: A Case Study of the Application of the IC-Process to a Branch of the Commonwealth Public Service", *Monash Mt. Eliza Business Review*, Vol. 2, nº 1, pp. 82-93.

como fondo de comercio o good will. En caso de liquidación de la empresa, la corriente de beneficios reconocidos por motivo de la mejora de algunos de los elementos del apalancamiento en periodos anteriores, les corresponderá a los partícipes de esos superbeneficios o beneficios debidos al conocimiento.

Como establece²⁰, la capacidad de analizar, resolver problemas y efectuar presentaciones concisas, y desarrollar conceptos claros crecerá en los próximos años, transformando ideas en realidades, siendo el espíritu emprendedor de especial relevancia. Todo ello supondrá un gran cambio en las instituciones docentes y académicas. Se utilizarán nuevas técnicas de aprendizaje, nuevas formas de acceder a puestos de trabajo, nuevas formas de ser funcionario de carrera.

3.3. Recursos necesarios para acometer el cambio

La Primera preocupación es contemplar los recursos en una concepción actual, incluso los recursos financieros tradicionales propios, ajenos e intangibles; como los humanos del personal representan el valor²¹ de los empleados de la organización, incluyendo competencia, actitud, habilidades, conocimiento, relaciones personales, etc.

Mucho de este conjunto de disposiciones humanas no son propiedad de la organización, son personales, cuando voluntariamente las aporta cada uno de los componentes del equipo de trabajo, supone un recurso para la organización, por ello es contemplado como un recurso más.

Los recursos organizacionales contemplan todos los elementos intangibles propiedad de la compañía; como procesos, infraestructura, sistemas, etc. Por último, se encuentran los recursos relacionales que hacen referencia a las relaciones de la organización interna o externamente.

El equipo de dirección tiene que establecer diversas categorías, en función de las necesidades de la organización debe

²⁰ J. Roos, G. Roos, C.D. Dragonetti & L. Edvinsson (1997) *Intellectual capital. Navigating the new business landscape*. London: Macmillan.

²¹ G. Cheetham & G.A. Chivers (1998) "The Reflective Practitioner: A Model of Professional Competence Which Seeks to Harmonise the Reflective Practitioner and Competence-Based Approaches", *Journal of European Industrial Training*, Vol. 22, nº 2, pp. 267-276.

determinar la importancia relativa de las distintas fuentes de financiación en conjunción con el propósito estratégico.

La distribución de los recursos financieros se orienta, en principio, prioritariamente hacia los recursos humanos y relacionales, en menor grado de importancia para los recursos organizativos y monetarios. Esta forma de proceder, supone presentar una imagen y un producto que desea vender la organización que es la consultoría, por lo que la importancia relativa de los recursos humanos es prioritaria frente al resto, significa soluciones individuales. Si se desea otra orientación, consistente en primar la imagen de ventas estándares, significa priorizar el proceso, los sistemas, conceptos, etc., la utilización de recursos organizacionales.

Como resulta sencillo contemplar, priorizar una alternativa u otra, empleando los recursos financieros, se encuentra claramente especificado en la tipología del negocio que desarrolle la organización. En suma, el abanico de posibilidades se centra en priorizar la consultoría, recursos humanos, frente a procesos, recursos organizacionales, o viceversa.

En general para todos los sectores de la economía en donde actúen las organizaciones, si son de gran dimensión, las mismas dedicarán mayor atención a los procesos; por ello utilizarán recursos organizacionales de forma relevante, seguidos por recursos relacionales, humanos y por último monetarios.

Para organizaciones pequeñas es en el sector servicios en donde se podrán prestar mayor atención a los recursos humanos, con mayor importancia relativa frente a los recursos organizacionales. Si bien el ideal de aplicar el binomio conocimiento innovación se realizara en la unidad organizacional más elevada con una visión integral del negocio y con estrategias coherentes. En resumen los recursos financieros con máxima importancia relativa deben ser los organizacionales.

El apalancamiento de operaciones y financiero se hace referencia a la relación entre costes fijos y variables, al empleo de la deuda respecto de los recursos propios, respectivamente, y las repercusiones correspondientes en los resultados de la organización.

El grado de apalancamiento de operaciones vendrá medido por las variaciones del resultado de explotación, antes de la deducción de intereses e impuestos, como consecuencia de una determinada fluctuación en las ventas.

El grado de apalancamiento financiero viene dado por el coeficiente de cobertura de los intereses de la deuda, gastos satisfechos para atender los recursos humanos, los gastos ocasionados para mantener los recursos relacionales y los gastos satisfechos para mantener los recursos organizacionales. De otra forma, se puede considerar como el efecto producido por la tenencia de costes fijos correspondiente a la estructura financiera. El efecto de este tipo de costes afecta al beneficio antes de impuestos, una vez disminuidos los intereses²².

La ventaja de realizar un estudio riguroso de todas las actividades de una organización, contemplar el montante de recursos organizacionales, relacionales humanos y monetarios necesarios y suficientes para su empleo, se encuentra en el propio estudio en sí mismo. Ya que se pondrá de manifiesto las áreas que deben mejorar en la organización, destacando la falta de conocimiento sobre la creación de valor por parte de los grupos de interés y la necesidad de priorizar actividades y adoptar las oportunas estrategias por parte de la dirección.

Como hemos señalado reiteradamente, la formación, aprendizaje es la vía más importante para el desarrollo del conocimiento. La gestión del conocimiento es la base para generar valor añadido a las organizaciones y mantener una economía de bienestar en el nuevo sistema de Economía de innovación.

4. POSICIONAMIENTO DE LA SITUACIÓN ACTUAL PARA SU PROYECCIÓN FUTURA

Los gerentes de las mayorías de las organizaciones tienen sus formulas específicas y únicas para gestionar su compañía, se pueden clasificar en tres grandes bloques, son las siguientes:

1) Los gerentes que se preocupan de conducir su actividad y maximizar la rentabilidad del negocio. Se suelen basar en su experiencia, utilizando una metodología sustentada en la economía de la producción; muchos de ellos siguen pensando que la información es un coste y debe limitarse a su propia estructura y hacia el exterior. Suelen ser gerentes poco profesionales anclados en el pasado y su único conocimiento o mejor información disponible, consiste en la necesidad coyuntural de la fuerte

²² F.J. Quesada, M.A. Jiménez y J. García (2001) *Op. cit.*

demanda de sus productos o servicios en muchos sectores. En principio se producía, esta actuación, en algunos sectores de la agricultura, en la construcción y en el sector servicios para aquellas personas con ciertas habilidades en solucionar pequeños problemas cotidianos, se hicieron autónomos por horas, para intentar solucionar problemas demandados por la sociedad.

Estos gerentes, como decimos, no creo que sepan pasar de la economía de la producción a la economía de la innovación basada en el conocimiento, debido, fundamentalmente, a la falta de profesionalidad y calidad de sus productos y servicios. La tendencia lógica debido a la fuerte competencia es que tienden a desaparecer, se acoplan a otros sectores demandados por la sociedad y en casos muy limitados sepan adaptarse a la nueva economía. Su actuación se limita a ser meros intermediarios, obtener recursos a un coste bajo y buscar unos operarios, normalmente poco especializados, en muchas ocasiones inmigrantes sin papeles o ilegales, que ejecuten el trabajo, sabiendo que los costes de realización suelen ser bajos, confeccionando contratos temporales y sin garantías. El diferencial obtenido, cuando tienen éxito, suele ser elevado. El comportamiento de estos gerentes suelen ser prepotentes, por su escasa formación y alejados del principio de prudencia.

2) Gerentes con preocupación de permanencia en el mercado de su organización. Este grupo consideran la rentabilidad importante para la organización pero en la medida que le proporcionen los medios para continuar existiendo. Suelen ser profesionales con formación y han estado desarrollando su actividad en el ámbito privado o público, por lo que tienen experiencia, normalmente, de más de una década. Han tenido un proceso práctico de aprendizaje cuando han creado su organización y han sabido realizar un conjunto de actividades de forma casi individualizada, por lo cual el grado de especialización suele quedar muy limitado.

Estas organizaciones suelen ser de pequeña dimensión, conservadoras y las decisiones son tomadas de forma individualizada, siendo el grado de innovación limitado. En una minoría de casos, han sabido crear grupos homogéneos para diversificar actividades, con un grado de aprendizaje apreciable y calidad de funcionamiento de estos grupos, por lo cual han podido aumentar la dimensión de la organización. Han sabido adaptarse de la economía de la producción a la economía de la información, disponen de formación, aprendizaje y han sabido mantener un grado de conocimiento suficiente para saber adaptarse a las nuevas transformaciones,

pero carecen, en general, de espíritu emprendedor y casi siempre de innovación.

En el caso de acometer tareas emprendedoras, los gerentes no han sabido formar equipos sustentados en el conocimiento y en la innovación. Este tipo de organizaciones podrán continuar existiendo, generando valor, aunque podrían generar más valor añadido si pudieran formar grupos homogéneos que desarrollen actividades de calidad e innovación.

3) Gerentes que se sustentan en la innovación y en el conocimiento. Este tipo de gerente debe contemplar un conjunto de elementos para el desarrollo de su negocio, para ello debe crear un grupo de interés básico, en donde se establezcan las estrategias internas acordes a las necesidades emergentes de naturaleza externa, el grupo debe disponer de orientación estratégica con unos objetivos claros²³, como grupo y de forma individualizada para que la actuación se realice de forma corporativa.

Con esta situación iniciativa se puede incorporar la dirección de la organización en la economía basada en el conocimiento, sobreviviendo con esta nueva situación y tener el suficiente éxito que pueda generar valor añadido, para aumentar la dimensión y por medio de la estrategia de la innovación aportar una mejora continua de la calidad²⁴, mejorar la competitividad, fomentando el espíritu emprendedor basado en el conocimiento y en la innovación constante. Se sustituye la premisa de hacer cosas por mejorar e innovar continuamente.

Los recursos humanos, en suma las personas deben dejar de ser un factor de coste y ser fuente de rentabilidad, ofreciendo una ventaja competitiva. Se debe utilizar y aplicar el conocimiento, pero es necesario encontrar, crear y saber compartir el conocimiento en cada uno de los grupos de trabajo que desarrollen actividades.

La alta gestión define el marco para la creación de valor de la organización, la estrategia, la debe proyectar con información procedente de aspectos operativos. Incorpora un enfoque descendente-ascendente, utiliza conocimiento y participación tanto de la dirección estratégica del

²³ M. Porter (1982) *Estrategias competitivas*. México: Ed. CECSA.

²⁴ M.A. Jiménez (1996) *La calidad como estrategia competitiva*. Albacete: Tebar

negocio y reúne estrategias funcionales como los equipos de trabajo, las finanzas y desarrollo de actividades. Se requiere crear e identificar los distintos grupos de trabajo de interés que realizan actividades concretas generadoras de valor para la organización. Se han de dedicar cualquier esfuerzo financiero, tendente a que sean aplicados todos los medios necesarios, para la consecución de objetivos de cada equipo de trabajo.

El desarrollo de actividades consiste en resumir el propósito estratégico de la organización, en función de las pertenencias de los equipos de trabajo de interés. Este hecho supone un cambio esencial en la nueva economía de la innovación. En efecto, se parte, como decimos, de un marco de la dirección estratégica que se trasmite hacia la dirección operativa. Desde el momento de la entrada en funcionamiento de los equipos de trabajo de interés, si éstos operan de forma homogénea y actuando con espíritu emprendedor, transmiten cada equipo al resto de la organización y por tanto a la dirección operativa, los modos de actuar teniendo un índice objetivo que es el resultado alcanzado²⁵. Es por tanto la dirección operativa la trasmisora última de los logros alcanzados a la dirección estratégica.

Por medio de la experiencia adquirida en el proceso continuo expuesto anteriormente, por medio de las estrategias proyectadas a los equipos de trabajo de interés y su reforma mediante la proyección de cada una de las experiencias operativas, revertirá en un conjunto de nuevas estrategias que se proyectarán para el futuro. Es cierto que a priori no se puede disponer de información ni de conocimiento suficiente, para establecer un proceso de innovación que pueda atender a proyectarse de forma unívoca para el futuro. Ya que el futuro se empieza a realizar desde el presente en cada proceso, pasó a paso. Por ello se utilizan indicadores que señalen la evolución en cada proceso que realice la organización, acometiendo por la dirección estratégica las transformaciones necesarias a la dirección operativa para lograr los fines marcados.

La organización ha establecido un conjunto de actividades imprescindibles para el desarrollo del negocio. Cada una de ellas debe ofrecer un valor añadido, cierto es, que unas actividades son más prioritarias que otras, para ello se articula el propósito estratégico que permita a la

²⁵ M. Porter (1985) *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: The Free Press.

organización crear un marco estratégico y adoptar una posición respecto a sus competidores. Por lo que se supone orientar las estrategias y por tanto cuidar a los clientes, fidelización, captación de nuevos y elaborar estrategias para que los nuevos clientes sean también fieles a nuestra organización. La clave del éxito se encuentra precisamente en alcanzar el grado de fidelización necesaria para mejorar en la ventaja competitiva. Cada equipo de trabajo de interés debe tener como principio básico el servicio al cliente.

En esta misma línea²⁶ consideran que la dimensión de valor percibido tiene como objetivo la capacidad del sector para crear valor en la mente de los clientes. La dimensión del coste es, por lo general, más transparente que la dimensión de valor debido a su naturaleza subjetiva. El valor tiene los elementos siguientes:

- Proximidad: consiste en la disposición de cercanía que tenga la organización con el entorno y en especial con sus clientes. Las dificultades son comunes y existe una propuesta de solución. La organización debe sentir como suya los problemas e inquietudes de los clientes.
- Inconfundibilidad: la organización debe tener una imagen clara y concisa, en donde su forma de actuación sigue unas líneas de conducta homogénea en sus procedimientos y actuaciones.
- Funcionalidad: corresponde a una medición objetiva por la organización. Cumplir los plazos establecidos, el plazo de entrega, en suma ser profesional en sus argumentaciones sobre sus actuaciones futuras. La organización debe establecer una fase de actuaciones y si no existen situaciones aleatorias, debe cumplir todos los momentos. En caso de alguna alteración, debe explicarse al cliente, previamente antes de llegar al incumplimiento.
- Precio: la organización debe explicar los componentes del precio, esto es el conjunto de derechos y servicios que se le ofertan son los constitutivos del precio, la finalidad es ofrecer la posibilidad al cliente de que realice una comparación con la competencia y observe que nuestro producto o servicio ofrece unas ventajas

²⁶ J. Roos, G. Roos, G. von Krogh & A.M. Albertsen (1998) *Strategien Introduction*. Lund, Studentlitteratur.

complementarias al propio producto o servicio que le facilita su utilización.

La investigación ha demostrado que a menudo existen discrepancias entre aquello que piensa la organización para generar valor hacia sus clientes y lo que los clientes perciben como valioso. Es relevante que el proceso de intercambios entre alternativas estratégicas se prioricen. Se requiere que al hablar con el cliente conozcamos los elementos, que para él supone que le resulta de interés, relevante o generador de valor. Con ello, la organización dispondrá de información suficiente para adecuarse en ofrecer su producto básico y los elementos complementarios que satisfacen al cliente.

Ejemplo, Mercedes Benz ha realizado vehículos con un gran motor duradero, la crítica de los clientes de los años 80 y anteriores era la austeridad de sus modelos. A finales de la década de los 90, han incorporado elementos informáticos que ayudaban a sus usuarios disponer de mayor información en el panel de control. Al término de dos años de utilización de dichos vehículos han presentado numerosas averías y problemas en estos elementos informáticos. La respuesta de la compañía no ha sido cuidar la fidelización de los clientes, intentando solucionar estas averías a bajo coste, sino dimensionar nuevos modelos, eliminando informativos que utilizaran equipos informáticos. Con ello, puede suponer que clientes fieles a su marca se cambien a la competencia japonesa, en donde los motores son fiables, duraderos y sus acabados y controles sustentados en equipos informáticos no presenten fallos.

En este punto nos interesa conocer la clave del éxito, para ello²⁷ considera las actividades que desencadenan el mayor avance hacia el propósito estratégico elegido en el continuo coste ofrecido / valor recibido. Para ello se establecen la siguiente metodología:

- Identificar los eslabones débiles del proceso y en cada actividad; procurando su eliminación.
- Identificar las actividades con mayor impacto sobre el coste, procurar sensibilizar al equipo de trabajo para que transforme su proceso al objeto de reducir costes.

²⁷ W. Ketelhöhn (1995) "Take Time to Think Out Your Business Challenges", *European Management Journal*, Vol. 13, pp. 445-451.

- Identificar las actividades con mayor impacto sobre el valor percibido, requiere cuidar especialmente estos equipos para fomentar su desarrollo.
- Identificar la totalidad de actividades por medio de estándares del sector al objeto de comparar nuestros productos con los de la competencia, para obtener información si se puede obtener un producto análogo de forma diferente.

La organización debe posicionarse ante el futuro incierto y cambiante que se avecina, para ello se requiere analizar con detenimiento al momento presente, para comenzar a proyectarse para mañana. Las claves han sido estudiadas y se pueden sintetizar en el proceso de adquirir una ventaja competitiva en el sector del negocio de la compañía, mediante la creación de grupos de trabajo²⁸ con espíritu emprendedor, incorporando conocimiento para saber acometer, al menos, las transformaciones necesarias para generar valor, aunque el posicionamiento de la propia organización, en su conjunto es crear grupos operativos de innovación.

5. CONCLUSIONES

La metodología utilizada para comprender la realidad, por medio de la mejora continua del conocimiento, consiste en contemplar las actividades que realiza la organización. Aplicar a cada actividad las habilidades, especialidades y conocimientos necesarios para aumentar el valor añadido y poder conocer mejor la realidad de la actividad que se desarrolla.

Para acercarnos a la solución no cabe otra que contemplar a la persona como individuo, antes que como sujeto económico integrado en el sistema. La persona, si piensa, debe decidir voluntariamente en su integración en un sistema que le satisfaga, para que pueda ser servidor e innovador dentro del mismo.

La capacidad de investigación de las organizaciones debe ser decisiva para su supervivencia y prosperidad futura. Los poderes políticos deben fomentar, motivar e incentivar la formación, aprendizaje y

²⁸ A.H. Mas Low (1975) *Motivación y personalidad*. Barcelona: Sagitario.

habilidades de las personas, es el punto más importante para el éxito profesional. Estas personas que alcancen estos conocimientos y sepan su aplicación deberán formar grupos homogéneos que reúnan estas características, con el objetivo de desarrollar actividades que acumulen las condiciones suficientes de experiencia para poder innovar en las fases sucesivas.

Para realizar una gestión patrimonial de una organización de forma adecuada, teniendo en cuenta la nueva economía de la innovación y la incorporación de los nuevos paradigmas, se requiere contemplar los componentes del apalancamiento: la cultura, liderazgo y cambio. Para una óptima gestión del activo de la organización se encuentra en función de los tres componentes del apalancamiento.

Es necesario realizar un estudio riguroso de todas las actividades de una organización, contemplar el montante de recursos organizacionales, relacionales humanos y monetarios necesarios y suficientes para su empleo. Ya que se pondrá de manifiesto las áreas que deben mejorar en la organización, destacando la falta de conocimiento sobre la creación de valor por parte de los grupos de interés y la necesidad de priorizar actividades y adoptar las oportunas estrategias por parte de la dirección.

La organización debe posicionarse ante el futuro incierto y cambiante que se avecina, para ello se requiere analizar con detenimiento al momento presente, mediante la creación de grupos de trabajo con espíritu emprendedor, incorporando conocimiento para saber acometer, al menos, las transformaciones necesarias para generar valor, si bien el posicionamiento de la propia organización, en su conjunto es crear grupos operativos de innovación.

BIBLIOGRAFÍA

- ARIAS, M.L. (2005) "Estrés en la Universidad", *Revista de divulgación universitaria*. Economía y Empresa, Invierno nº 6 Universidad.
- BARNEY, J.B. (1997) *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*. Harlow: Addison-Wesley.
- CHEETHAM, G. & G.A. CHIVERS (1998) "The Reflective Practitioner: A Model of Professional Competence Which Seeks to Harmonise the Reflective

- Practitioner and Competence-Based Approaches", *Journal of European Industrial Training*, Vol. 22, nº 2, pp. 267-276.
- DAVENPORT, T. & L. PRUSAK (1998) *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*. Harvard Business School Press.
- GEUS, A. de (1997) *The Living Company: Growth, Learning and Longevity in Business*. London: Nicholas Brealey.
- HANDY, C.B. (1994) *The Age of Paradox*. Boston, Mass.: Harvard Business School Press.
- HARRIS, O.J. (1976) *Administración de recursos humanos. Conceptos de conducta interpersonal y casos*. México: Ed. Limusa.
- JIMÉNEZ, M.A. (1996) *La calidad como estrategia competitiva*. Albacete: Tebar Flores, S.L.
- (1997) *Los costes de calidad en la contabilidad de gestión*. Madrid: Instituto de Contabilidad de Cuentas.
- KETELHÖHN, W. (1995) "Take Time to Think Out Your Business Challenges", *European Management Journal*, Vol. 13, pp. 445-451.
- KOTLER, P.; L. FAHEY & S. JATUSRIPITAK (1987) *La nueva competencia. Ás alla de la teoría Z, el mercado al estilo japonés*. Barcelona: Norma.
- MASLOW, A.H. (1975) *Motivación y personalidad*. Barcelona: Sagitario.
- MCGREGOR, D. (1969) *El aspecto humano de la empresa*. México: Diana.
- PORTER, L.W. & E.E. LAWIER (1968) *Managerial Attitudes and Performance*. Homewood, Ill.: Richard D. Irwin.
- PORTER, M. (1982) *Estrategias competitivas*. México: Ed. CECSA.
- (1985) *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: The Free Press.
- QUESADA, F.J. (1989) *Planes y Fondos de Pensiones: estudio contable y financiero*. Madrid: Instituto de Contabilidad de Cuentas. Ministerio de Economía y Hacienda.
- (2002) *Contabilidad Riqueza y Renta empresarial*. Madrid: Ed. Pirámide, S.A.
- (2004) *Aproximación a la Metodología de la Ciencia...* Cuenca: Servicio de Publicaciones de la Universidad de Castilla la Mancha.
- ; M.A. JIMÉNEZ y J. GARCÍA (2001) *Sistemas informativos contables para el análisis empresarial. Una visión integrada para la valoración de empresas*. Madrid: Ed. Financial Times. Prentice Hall.

- RAICH, M. (2001) *Dirección de Empresas en la Economía*. Barcelona: Ed. Del Bronce.
- ROOS, G. & K. JACOBSEN (1999) "Management in a Complex Stakeholder Organisation: A Case Study of the Application of the IC-Process to a Branch of the Commonwealth Public Service". *Monash Mt. Eliza Business Review*, Vol. 2, nº 1, pp. 82-93.
- ROOS, J. (1996) "Distinction Making and Pattern Recognition in Management", *European Management Journal*, Vol. 14, nº 6, pp. 390-395.
- ; —, C.D. DRAGONETTI & L. Edvinsson (1997) *Intellectual capital. Navigating the new business landscape*. London: Macmillan.
- ; —, G. von KROGH & A.M. ALBERTSEN (1998) *Strategien Introduktion*. Lund, Studentlitteratur.
- THURLOW, L.C. (1996) *The Future of Capitalism: How Today's Economic Forces Shape Tomorrow's world*. London: Nicholas Braeley.