

Fabiola Sáenz  
Blanco

Guillermo Olavi  
Pérez-Bustamante  
Ilander

## RESUMEN

El conocimiento, es un activo intangible valioso para la organización, por ello se hace necesario establecer elementos de gestión que permitan su desarrollo y mantenimiento en la misma, uno de estos elementos es el trabajo en equipo, que favorece la socialización del conocimiento a través de la puesta en práctica de la cultura, el liderazgo, las políticas de recursos humanos y la estructura organizativa.

**Palabras clave:** Conocimiento, Cultura, Liderazgo, Trabajo en Equipo, Políticas de Recursos Humanos y Estructura Organizativa.

## ABSTRACT

The knowledge, is a valuable intangible asset for the organization, for it becomes it necessary to establish administration elements that allow its development and maintenance in the same one, one of these elements it is the work in team that favors the socialization of the knowledge through the setting in practices of the culture, the leadership, the politicians of human resources and the organizational structure.

**Key words:** Knowledge, Culture, Leadership, Work in Team, Political of Human Resources and Organizational Structure.

## I. INTRODUCCIÓN

En este trabajo se analizan los elementos de gestión que facilitan el desarrollo del conocimiento y las implicaciones que tienen para el capital intelectual los procesos de aprendizaje organizativo, entendiendo como tal el acceso permanente a fuentes de conocimiento y las prácticas que, dentro del ámbito de los recursos humanos, pueden potenciar la creación de conocimiento desarrollado por grupos de individuos o comunidades de práctica. Dentro de estas prácticas destaca el trabajo en equipos autoorganizados y dotados de autonomía para resolver sus propios problemas y tomar decisiones, alejados de la formalización canónica que se fundamenta en la documentación del conocimiento de naturaleza teórica y abstracta alejada de la realidad. La jerarquía y los procedimientos formales de la organización no pueden imponer cuál debe ser la aportación del individuo, pues existen formas de conducta que no pueden ser controladas por la organización formal. Para evitar una contribución negativa, será indispensable la cooperación voluntaria del trabajador quien, a su vez, puede ser incentivado. Si esto no es

así, la creación de conocimiento fracasará. La cultura, el liderazgo, el trabajo en equipo y una política de recursos humanos adecuados facilitarán dicha cooperación al generar entornos de trabajo más satisfactorios.

## II. LA CULTURA Y VISIÓN DEL CONOCIMIENTO

Dado que el capital intelectual no está formado únicamente por las competencias de los trabajadores, sino también por su permanencia y compromiso con la organización, la función de personal deberá desarrollar una cultura que potencie dicho compromiso. La cultura organizativa que potencia la generación de conocimiento exige actuar sobre diversas características del entorno interno entre las que destacan (Pérez-Bustamante, 1998): 1) la intención o aspiración de la organización para alcanzar los objetivos prefijados, implicando todo ello la adquisición, creación, acumulación, protección y explotación del conocimiento a todos los niveles; es la visión del conocimiento, 2) la autonomía de los trabajadores para que, expresando libremente sus opiniones, compartan conocimientos 3) la creación de infraestructuras que permitan modificar los proyectos iniciados y transferir ideas, sin menospreciar las oportunidades para la creatividad que surge del caos y de la crisis, ya que estas situaciones permitirán cuestionar las actitudes básicas de comprensión del mundo y plantear nuevas soluciones, 4) la duplicidad de investigaciones mediante intencionados solapes de información sobre diferentes actividades, que permitan a los trabajadores aportar nuevas ideas y compartir bases de conocimiento tácitas que potencien la búsqueda de soluciones y un mejor entendimiento de los problemas planteados, 5) el mantenimiento de la diversidad y complejidad interna para hacer frente a los retos que suponen los cambios en el entorno, 6) la creación de una cultura de asimilación de conocimientos externos que haga frente al síndrome no inventado aquí y reduzca las dificultades para adoptar ideas generadas externamente (Allen, 1977); y 7) una comunicación fluida entre los diferentes departamentos y áreas funcionales que facilite el éxito innovador, así como el denominado aprendizaje mediante la interacción (Baba e Imai, 1993), pues la proximidad de las personas y áreas de trabajo potencia la actividad comunicativa y, por lo tanto, el flujo de transmisión de información entre ellas. Existen muchos factores culturales que inhiben el proceso de transferencia de conocimiento y su posterior asimilación. La tabla 1 recoge los señalados por Davenport *et al.*, (1998) y la forma en que pueden solucionarse los problemas propuestos:

La cultura organizativa que potencia la generación de conocimiento exige actuar sobre diversas características del entorno interno

En la economía del conocimiento, uno de los roles más importantes de los líderes es desarrollar las condiciones que fomenten el proceso de aprendizaje.

**TABLA 1: FACTORES CULTURALES DEL PROCESO DE TRANSFERENCIA DE CONOCIMIENTO**

INHIBIDORES	SOLUCIÓN POSIBLE
Falta de confianza	Encuentros cara a cara
Diferentes entornos de referencia	Rotación, formación equipos de trabajo que permitan desarrollar un entorno común, visión del conocimiento
Falta de tiempo y lugares de reunión. Comunicación percibida como no trabajar	Establecer lugares físicos y temporales para la comunicación
Estatus y recompensas para poseedores de conocimiento	Diseñar programas de evaluación que valoren el compartir conocimientos
Falta de capacidad de absorción	Formación para apertura de miras. Contratación externa
Síndrome no inventado aquí. Concepción jerárquica de las ideas	Valorar la calidad de las ideas más que la fuente de las mismas
Intolerancia a los errores o peticiones de ayuda	Aceptar los errores y caos creativo, así como las colaboraciones

Fuente (Davenport *et al.*, 1998)

El conocimiento reside en el capital humano individual y se debe ‘desindividualizar’ incorporándolo al conjunto único de habilidades especializadas, a la historia, a la cultura o a las rutinas organizativas de la empresa, de tal forma que se pueda repetir el éxito de una actuación, con independencia de la participación del sujeto creador del mismo. De hecho, solamente cuando la organización puede controlar y acceder al conocimiento especializado de sus trabajadores, podrá desarrollar una posición organizativa difícilmente imitable por los competidores y alcanzar y mantener un crecimiento sostenible (Jordan y Jones, 1997). La explicitación del conocimiento permite reducir el riesgo de que se pierda para la organización si los individuos la abandonan sin haber difundido antes internamente su base cognitiva. La explicitación puede suponer que el conocimiento se concrete en normas y pautas de actuación tácitas o se incorpore a productos o artefactos de codificación. El primer caso se logra potenciando y desarrollando 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. Esta convergencia evitará el desarrollo de comportamientos oportunistas, de forma que las competencias esenciales basadas en el conocimiento de los individuos no tienen que estar codificadas ni difundidas externamente para asegurarlas. La consecución de la congruencia de objetivos es una cuestión de selección, motivación y socialización de la fuerza de trabajo (Boisot *et al.*, 1997); es decir, forma parte del ámbito de actuación de las políticas de recursos humanos. Respecto al segundo caso, la articulación e inserción del conocimiento en diseños y productos implica importantes niveles de codificación del conocimiento que asegura a la organización su propiedad y la posibilidad de ejercer posteriormente su defensa jurídica en caso de utilización ilegítima. Como contrapartida, la organización deberá potenciar la existencia de comunidades de práctica, ya que la documentación del conocimiento expresa qué se debe hacer pero no cómo se debe actuar. La visión debe definir qué tipo de organización en conoci-

to se desea ser (en qué fase del ciclo del conocimiento y qué tipo de activos de conocimiento se desarrolla) lo que debe permitir orientar los esfuerzos de desarrollo de conocimiento de los individuos. Por ello, tiene que definirse en función de las capacidades y competencias cognitivas que se posee y no en función de las tecnologías que se ha desarrollado o los mercados en que se está presente, puesto que es superior a una división, producto o mercado; viene a ser la definición del negocio de la empresa. Ambos configuran una especie de meta recurso que puede ser utilizado como guía para la toma de decisiones, pues se ha desarrollado a lo largo del tiempo en el proceso de solución de problemas a que se ha visto enfrentada la organización. Es función de la alta dirección articular y comunicar la misión y el objetivo de conocimiento a todos los miembros de la organización.

### III. EL LIDERAZGO

Este proceso ayuda a dirigir y movilizar personas, conocimientos e ideas para que el trabajo sea realizado, e implica tener que desarrollar 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. El liderazgo tienen una importante connotación interpersonal y, a diferencia de la dirección, que tiene una naturaleza estática, ha de considerarse un proceso dinámico por el que se decide hacia dónde han de moverse las personas, influyendo en su comportamiento para que se comprometan con los objetivos prefijados y motivándolas e insuflándoles ánimos. 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 para potenciar la formación de comunidades de práctica en las que se transmita conocimiento y generar espacios de conocimiento que lo creen. El directivo debe abandonar sus prejuicios culturales y entender cómo llevar a cabo el proceso de aprendizaje, manifestando disconformidad con las normas y hábitos culturales establecidos que, fundamentalmente, señalan que todo debe estar bajo un claro control del directivo. El directivo delega autoridad y los miembros de la organización asumen responsabilidad. Así, se exige, de un lado, la aceptación de una 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, y su autonomía y capacidad de iniciativa (Grant, 1997).

### IV. EQUIPOS DE TRABAJO

En un equipo bien gestionado se crea un contexto que permite compartir experiencias (conocimiento tácito), crear nuevas perspectivas y resolver problemas

(aprender) mediante el diálogo y la discusión (conocimiento explícito). El trabajo en equipo permite un crecimiento sinérgico de los esfuerzos individuales debido, principalmente, a que una de las más poderosas fuerzas motivadoras de los individuos es sentirse respetados y apoyados por los integrantes del grupo al que consideran pertenecer y en el que desean mantener su posición. Los sistemas de trabajo en equipo facilitan que el trabajador se sienta integrado y comprometido con la planificación, organización y control de sus tareas, pues se satisface la necesidad de filiación de los individuos y aumenta su sentimiento de seguridad y se facilita el desarrollo profesional del individuo a través de las relaciones interpersonales con los compañeros. Dentro de este desarrollo es notoria la mejora de la creatividad; en parte surgida de la libertad de toma de decisiones y la pérdida del miedo a ser sancionado ya que las decisiones son tomadas de forma colectiva por el grupo y no por el individuo aisladamente; lo que no implica escaquearse. 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 aumenta la capacidad de desarrollar nuevo conocimiento. Los equipos multifuncionales aportan nuevas ideas y amplían las fuentes de conocimiento y son adecuados para las actividades innovadoras, que requieren ser creativos. Por el contrario, los equipos especializados son útiles para desarrollar trabajos más rutinarios, donde la masa crítica sea un factor esencial del desarrollo de conocimiento.

## V. LAS POLÍTICAS DE RECURSOS HUMANOS

Las políticas de recursos humanos también juegan un papel muy importante al lograr que los intereses de las organizaciones converjan con los de sus empleados, vinculando a la supervivencia estratégica de la organización su capacidad de aprendizaje, tal y como se recoge en la figura 1.

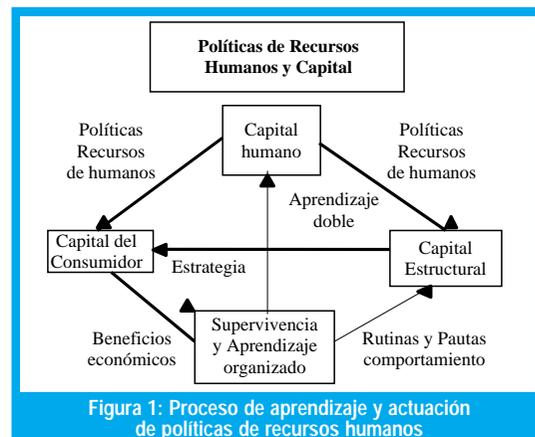


Figura 1: Proceso de aprendizaje y actuación de políticas de recursos humanos  
Fuente: Pérez-Bustamante (1998)

Generalmente, se intercambia permanencia en la organización por estabilidad, promoción, formación y mejores contraprestaciones económicas y sociales en el futuro (Kamoche, 1996). La distribución temporal

de las compensaciones salariales puede estructurarse de forma que disminuyan los pagos actuales y aumenten los pagos futuros en forma de retribuciones por antigüedad o elevadas pensiones que el trabajador pierde si abandona la organización. La percepción en el futuro de estos pagos diferidos no es sino el rescate de una fianza que el trabajador ha ido constituyendo a lo largo del tiempo como garantía de su permanencia en la empresa; de ahí que también se les denomine *grilletes dorados*. Dichas políticas requieren del apoyo de una cultura empresarial que contribuya a retener el capital humano al incluir entre sus valores clave la lealtad y el compromiso del trabajador con la empresa. Los empleados portadores de capital intelectual suelen estar comprometidos emotivamente con la empresa, lo que significa que están menos interesados por los rendimientos económicos que perciben que por las condiciones en que desarrollan su trabajo. Este hecho implica que ante una deficiente recompensa social existe potencial para una elevada movilidad en el empleo en busca de mejores condiciones laborales. Von Glinow (1988) y Liedtka *et al.* (1997), indican algunas políticas y prácticas orientadas a retener a los miembros de la organización: 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; y otras cuestiones también importantes como la estabilidad de los proyectos de innovación o un horario que se adapte a los requerimientos de la tarea, sin rigideces innecesarias.

## VI. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

La estructura organizativa será el elemento que movilice y coordine los recursos tangibles e intangibles de la organización, incorporando tanto relaciones internas como externas entre dichos recursos. La estructuración va a permitir extraer el mayor valor de los recursos a disposición de la organización mediante procesos de socialización, el ejercicio del control, la cultura y los incentivos. Con la departamentalización clásica no se anima ni a compartir los modelos mentales, ni a tomar decisiones que tengan en cuenta múltiples perspectivas y no se desarrollan mecanismos de coordinación que ofrezcan la posibilidad de negociar y compartir un significado conjunto de las partes relevantes del problema y sean utilizadas como marco de referencia desde donde se interprete la realidad y resolver los problemas. En este sentido, las estructuras orgánicas, caracterizadas por una reducida formalización, escasa centralización en la toma de decisiones y unas estructuras de planificación y control más participativas que jerárquicas, son preferibles a las mecánicas. Tales formas, al ser más flexibles, se adaptan mejor a las situaciones cambiantes y a los requerimientos imprevistos. Así, las características organizativas de una empresa que facilitan el proceso

Los equipos multifuncionales aportan nuevas ideas y amplían las fuentes de conocimiento y son adecuados para las actividades innovadoras, que requieren ser creativos.

innovador reduciendo la inercia al cambio y abriéndola a su entorno son la alta complejidad, la baja formalización y la baja centralización (Sapolsky, 1967).

A continuación, presentamos el caso de la empresa Irizar, por medio del cual, se resaltan los factores de gestión que inciden en el desarrollo de conocimiento, mediante el ‘compartir experiencias’. Cabe denotar que este caso de estudio forma parte de una serie de estudios, que enriquecen la investigación que actualmente adelanta la autora de este artículo y que fue elaborado, a partir de la información recolectada mediante: a) entrevista directa con el personal tanto operativo como directivo en la empresa, b) observación directa y c) inmersión de la investigadora en las vivencias diarias de la fábrica.

## VII. CASO DE ESTUDIO

Irizar, es una empresa que fábrica autobuses de lujo que circulan por 45 países. Esta ubicada en Ormaiztegui, una pequeña localidad de 1.200 habitantes situada en la provincia de Guipúzcoa, en el País Vasco (España). En 1963, Irizar se transformó de Sociedad Anónima a Sociedad Cooperativa, integrándose en Mondragón Corporación Cooperativa (MCC). La ficha técnica de Irizar es la que figura en la Tabla 2. Irizar, se ha ido transformando de manera paulatina desde una organización jerárquico-funcional, hasta ser hoy un *proyecto empresarial basado en las personas*<sup>1</sup>.

### 7.1 La estructuración del trabajo en Irizar

La difícil situación de Irizar en el bienio 1990-91 provocó pérdidas de 1.000 millones de pesetas y una inmensa desmotivación en las 286 personas que conformaban entonces el personal de Irizar. Esta situación llevó a la empresa al borde del cierre. Ante ello, se toma la decisión de cambiar la dirección general de la empresa. En el año de 1992 Irizar comienza su carrera ascendente hacia la excelencia empresarial, hasta que en 1994 los resultados mostraban unas cifras favorables, tales como un ritmo de producción de dos autobuses al día y beneficios que ascendían a 700 millones de pesetas, a la vez que empieza a disfrutar de los frutos del esfuerzo que las personas y la dirección habían realizado. Sin embargo, era necesario realizar una reflexión acerca del camino a seguir en el futuro y, por ello, los 10 integrantes del equipo directivo se reunieron el 19 de Septiembre de ese mismo año en Otalora (Guipúzcoa), para reflexionar sobre las claves que habían llevado a la empresa a obtener ese éxito sin precedentes. De dicha reunión se obtuvo como conclusión que las claves de los logros obtenidos hasta entonces eran las siguientes: 1) Producto. Se disponía de un gran producto que estaba llegando a doce países con excelente aceptación en sus mercados, 2) Liderazgo, concebido desde un principio como compartido, 3) Equipos Humanos, a los que se les concede un gran valor, como agentes fundamentales del cambio, 4) Flexibilidad, que permitía una asunción de responsabilidades por parte del personal respecto a las labores a desempeñar, 5) Imagen de empresa, de manera que la empresa había logrado posicionarse con buenos resultados

en países tales como Alemania, Reino Unido, Francia e Italia, 6) Mejora interna, lograda fundamentalmente por los equipos humanos, quienes pusieron su confianza y su empeño al servicio de los objetivos de la empresa y 7) Cultura empresarial, que comienza a desarrollarse como valor importante en el camino hacia la excelencia empresarial. Es así como en Irizar se comienza con la implantación de la *reingeniería*, como base estructural de su trabajo; el proceso de reingeniería se comenzó con la ayuda del Centro Tecnológico Ikerlan. El desarrollo de la cultura de reingeniería se hizo mediante la implicación de los líderes de los equipos de proyecto, reforzándose en toda la empresa mediante el establecimiento del *equipo línea cliente*<sup>2</sup>. Cabe resaltar que la Reingeniería en Irizar tiene un significado, que es acuñado y compartido por los miembros de la organización. En la Tabla 3., se establece dicho significado.

TABLA 3: SIGNIFICADO DE REINGENIERÍA EN IRIZAR

• Reingeniería significa volver a empezar, es la revisión de los procesos para lograr mejoras espectaculares en las cuatro claves del negocio: calidad, costos, servicio e innovación.
• La reingeniería comprime los procesos y la organización horizontal y verticalmente, confiando tareas múltiples a personas o <i>equipos</i> que actúan autónomamente y que antes acudían al superior jerárquico.
• La toma de decisiones forma parte del proceso.
• En la reingeniería los líderes dejan de actuar como supervisores y se comportan como entrenadores, adiestrando. Los trabajadores piensan más en las necesidades de los clientes y menos en las de los líderes de la organización.
• La reingeniería genera <i>equipos</i> de personas que trabajan conjuntamente para realizar un proceso total. A los integrantes de equipos de procesos se les pide que piensen, se comuniquen y obren con su propio criterio y tomen decisiones.
• En la reingeniería solo interesa aquello que añade valor: las personas de la empresa son más generalistas, menos especialistas y tienen una mayor sensación de desarrollo y realización (se comparten los retos y objetivos y la meta es el cliente).
• La reingeniería trata no únicamente de tener una actividad, sino de generar unos resultados, gestionando apropiadamente los procesos.

Fuente: Memoria de Irizar, Presentación al European Quality Award 2000.

En la actualidad cada miembro del equipo coordinador refuerza la misión y los valores comunes a través de reuniones en equipo y consigue que todos sepan lo que son y por qué son importantes. Cabe resaltar también que desde finales de 1994 en Irizar se han suprimido tres niveles jerárquicos en la organización, y los mandos eliminados han sido sustituidos por ‘coordinadores de equipos línea cliente’ con liderazgo, sustituyendo de esa manera la autoridad por un proceso de facilitación.

Por último, en el año 2000 se realizó otra revisión de la misión y valores comunes con igual profundidad a la realizada en el año 1998. De esta revisión se obtuvo como producto la actual misión y visión de la empresa.

Para Irizar, el éxito del *proyecto basado en las personas* se fundamenta en: a) la coherencia con su misión, b) un sistema de equipos multifuncionales, c) una cultura de participación y d) autogestión a través del trabajo en equipo. Cada equipo esta conformado por personas, cuya concepción en Irizar es la siguiente: *Partiendo de que “las mejores organizaciones no dependen de grandes líderes”, queremos un Nuevo Estilo de Liderazgo Compartido que nos permita ir por delante de la competencia, impulsando un proyecto Orientado a la*

TABLA 2:  
FICHA TÉCNICA IRIZAR

• Nombre: IRIZAR.
• Propiedad: Sociedad Cooperativa.
• Localidad: Ormaiztegui (Guipúzcoa).
• Actividad: Fabricación de autobuses de lujo.
• No. de trabajadores: 632.
• Ventas Totales: 28.000 Millones de pesetas (168,3 Millones de Euros).
• Posición de Mercado: Líder en España, segundo en Europa, y con plantas productivas en otros cuatro continentes.
• Dirección: Zumarraga Bidea, No 8 20216 - Ormaiztegui.
• Teléfono: (+34) 943 80 91 00.

<sup>1</sup> El concepto de proyecto Irizar acuñado como un proyecto basado en las personas nace en esta década. Después de una situación delicada a comienzos de los 90 empezamos a reflotar la empresa basándonos en una comunicación diaria, un conocer los problemas, comunicar como iban las cosas, un acercamiento mutuo día a día. Esto daba resultado y fue el inicio del gran salto”. Saratxaga, en entrevista para la revista Gatzta, Noviembre del 2000.

<sup>2</sup> Los equipos línea –cliente, son los encargados de servir los pedidos a los clientes, en ellos se integra cerca del 90% del personal tanto directo como indirecto.

Las características organizativas de una empresa que facilitan el proceso innovador reduciendo la inercia al cambio y abriéndola a su entorno son la alta complejidad, la baja formalización y la baja centralización.

**Innovación a través de un Aprendizaje Compartido basado en Equipos Autogestionados**<sup>3</sup>. La base de la organización en Irizar es un sistema de autogestión, participación, experiencia y liderazgo compartidos entre personas (el EFQM<sup>4</sup> lo ha valorado entre los mejores del mundo). Se gestiona por procesos y está comprometida con la mejora continua, incremental y, sobre todo, radical, con la reingeniería como elemento básico que asegura el futuro; se ha pasado de un sistema de gestión tradicional por departamentos o funciones a una organización gestionada por procesos interrelacionados, que le permiten centrar sus esfuerzos en aquellas actividades que añaden valor a sus clientes y aumentar, así, su ventaja competitiva. La base de estos procesos está en los *equipos autogestionados y multidisciplinares*<sup>5</sup>.

TABLA 4: MISIÓN Y VALORES

MISIÓN
Buscamos un proyecto basado en las <b>personas</b> que, trabajando en <b>equipo</b> , conduzcan a IRIZAR a la excelencia y que mediante la continua satisfacción de los <b>clientes</b> , del personal de la cooperativa y la de los <b>colaboradores externos</b> y nuestro entorno ( <b>sociedad y medio ambiente</b> ), permita obtener beneficios que hagan posible un <b>crecimiento generador de riquezas y nuevos empleos</b> en un marco cooperativo, de comunicación y participación activa.
VALORES COMPARTIDOS
<ol style="list-style-type: none"> <li>1) La satisfacción del cliente es nuestra garantía de futuro y, por ello, ha de ser nuestra máxima prioridad.</li> <li>2) Conseguir siempre la máxima competencia profesional.</li> <li>3) Fomentar y gestionar el cambio, tomando iniciativas y riesgos.</li> <li>4) Trabajar en equipo aportando ideas</li> <li>5) Confiar en los demás y merecer su confianza</li> <li>6) Ser abiertos a la comunicación e información. Adquirir y compartir conocimientos</li> <li>7) Respetar a clientes, proveedores, compañeros, entorno social y medio ambiente.</li> <li>8) Aceptar las responsabilidades, asumiendo el resultado de nuestras acciones.</li> <li>9) Buscar la excelencia. Hacer el trabajo bien a la primera. Cero defectos.</li> <li>10) Calidad, Servicio, Costo, Innovación, Seguridad y Experiencia Compartida como claves de nuestra actividad.</li> </ol>

Fuente: Memoria "Jornada de Puertas Abiertas Irizar", Febrero 2001.

## 7.2 Factores de éxito en el desarrollo del conocimiento en Irizar

### 7.2.1 Liderazgo

El liderazgo en Irizar es *compartido*, es decir, se genera en la creación de una preocupación por el liderazgo a través de toda la organización. Este estilo de liderazgo estimula que todas las personas se sientan partícipes del proyecto Irizar<sup>6</sup>, que se sientan orgullosas de su aportación al mismo, y, en definitiva, que se involucren en el proyecto Irizar sobre la base del entendimiento claro de la misión y valores compartidos y que dirijan su capacidad creativa hacia un objetivo claro: la satisfacción de los clientes. Con este fin: (1) los miembros del equipo coordinador están generando iniciativas permanentemente en los procesos de revisión del liderazgo, que aportan valor al mismo y que en su lanzamiento son gestionadas de arriba-abajo, (2) a través del progresivo despliegue del liderazgo estas iniciativas pasan a ser gestionadas por los tradicionalmente *no líderes*, líderes en Irizar.

El liderazgo, puede ejercerse potencialmente por todas las personas de la empresa. En total existen

más de 135 líderes con representatividad sobre otras personas que participan en 151 equipos multidisciplinares en activo. Más del 90% de las personas de Irizar trabajan en equipos que impulsan sus propios objetivos. En general, las principales funciones de los líderes son: 1) Promover activamente la formación de equipos multidisciplinares autogestionados, 2) Facilitar el aprendizaje compartido que se deriva 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.

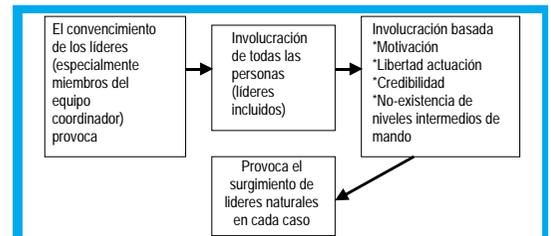


Figura 2: despliegue de liderazgo en Irizar

Fuente: Memorias de Irizar. 2000

### 7.2.2 Solución de problemas

Cuando surge algún conflicto en el interior de los equipos, lo primero que se hace es hablar con la persona o personas con los que se tiene el problema. Si con este dialogo amplio sobre la problemática no es posible resolver el conflicto, entonces, se acude al líder, para que sea él quien canalicé el conflicto de manera que se logre su resolución. Como última instancia para la resolución de los conflictos está el equipo coordinador. Sin embargo, es de resaltar el hecho que en Irizar hasta el momento no se ha llegado hasta esos límites en la resolución de conflictos. Los demás equipos también pueden colaborar en la resolución de problemas, sobre todo cuando estos son de índole técnico. De hecho, son los mismos equipos los que evalúan la magnitud de la dificultad o conflicto y deciden si se trata solamente en su interior o se recurre a buscar la colaboración de una instancia diferente. El autocontrol es aplicado tanto en el ámbito individual o colectivo de manera que desde Enero de 1997 no existe ningún control de entrada o salida, tal como señala Anduaga<sup>7</sup>, cada persona ejerce su autocontrol en este extremo, en coherencia con su responsabilidad para con sus clientes internos/externos del proceso en el que participa<sup>8</sup>. Frente a la posibilidad del *escaqueo*, que es una situación que se da en pocos casos y de manera anecdótica, son los propios equipos quienes solventan esta situación llamando, la atención a la persona que está incurriendo en dicho comportamiento. En general, el personal de Irizar considera que se trabaja en un buen ambiente y que no existen conflictos graves dentro de la organización ni en el ámbito de trabajo ni en lo personal.

### 7.2.3 Toma de decisiones

De acuerdo a las entrevistas<sup>9</sup> sostenidas con el personal de Irizar, se puede afirmar que en la empresa existe una gran descentralización y se denota

<sup>3</sup> Tomado de la memoria de presentación al European Quality Award 2000.

<sup>4</sup> European Foundation For Quality Management (Organismo de Gerencia de la Calidad en la unión Europea).

<sup>5</sup> Tomado del comunicado de prensa del 27 de septiembre 2000 del European Foundation For Quality Management.

<sup>6</sup> Hecho este, que se denota claramente en las entrevistas sostenidas con el personal de Irizar, tanto directo como indirecto, e independientemente de su condición de socios o eventuales.

<sup>7</sup> Juan Jesús Anduaga es el coordinador responsable de las relaciones con personas.

<sup>8</sup> Este tipo de autogestión no es frecuente en las empresas y es o de los factores de orgullo para el personal de Irizar, como lo demuestra las entrevistas sostenidas con el personal de la organización.

<sup>9</sup> Las entrevistas, se realizaron a personal tanto operativo como directivo: cada entrevistado se reunió con los investigadores, para dialogar sobre aspectos claves contemplados en un cuestionario base.

un alto interés desde el equipo coordinador para compartir la toma de decisiones con los equipos. Por ello, los equipos tienen plena autonomía en su gestión y en el de la realización de sus actividades productivas. El equipo distribuye su propio trabajo y planifica las tareas para cumplirlo. La jornada laboral es flexible. Por tanto, ésta debe ser coordinada teniendo en cuenta las necesidades de los miembros del equipo y las de los integrantes de los demás equipos, con los que se tiene relación en el desempeño de las labores, sin dificultar el trabajo de los demás; la jornada de Irizar está fijada en ocho horas de trabajo, pero si surge un problema fuera de esa jornada, los miembros del equipo deciden quién debe quedarse en cada caso. Se puede afirmar que, de alguna manera, los miembros de los equipos influyen en la decisión de pertenencia al mismo, es decir, quién entra y quién sale. La empresa está basada en una estructura muy plana, que permite a cada integrante de los equipos participar con todo su potencial, tanto personal como profesional. Aún cuando el proceso línea-cliente es una de las prioridades de la empresa, todas las personas de la misma tienen responsabilidades en otros equipos de trabajo multidisciplinarios, orientados a mejorar la entrega al cliente y la relación con personas, colaboradores externos y/o sociedad y medio ambiente. Todo lo anterior facilita un constante avance en la cultura de participación y autogestión de las personas a través del trabajo en equipo. Cada equipo tiene sus líderes naturales, sus retos, su método de actuación y plazo/tiempo para su logro.

#### 7.2.4 Claridad funcional

En la estructura antigua de Irizar existía la figura del encargado, que era la persona responsable de asignar las tareas a desempeñar en una determinada área o sección. Por tanto, cada persona tenía una dependencia total de él para desempeñar cualquier tarea en su puesto de trabajo, era él quien en general implementaba las pautas con las que cada empleado debería desarrollar su actividad, indicando qué hacer y qué no hacer para cumplir con ellas en un determinado periodo de tiempo. Con la actual estructura de trabajo, hoy por hoy, cada persona es capaz de hacer el trabajo por sí mismo, porque existe un alto grado de polivalencia<sup>10</sup> en la empresa y una claridad total sobre el quehacer individual y de equipo. Con la hoja de ruta, como una guía para la planificación, semanalmente los equipos en Irizar se reúnen para hacer una distribución de la carga de trabajo.

Todos los integrantes de los mismos tienen claro cuál es su papel en el equipo y qué se espera de ellos: se entiende, por consiguiente, que la *responsabilidad es de todos*. Durante la reunión semanal se comenta el desempeño de la línea y se pone en común la información relevante que se haya generado con antelación. También se aprovecha en esta reunión para expresar las dificultades y preocupaciones, se escuchan sugerencias y se hacen observaciones. Las tareas se reparten, de manera que se puedan aprovechar las sinergias del equipo.

<sup>10</sup> Para J.J. Anduaga, 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.

<sup>11</sup> "Al principio se me hizo muy difícil comprender que yo era el responsable de resolver los problemas que me iba encontrando. Pero en estos momentos considero que éste es el modelo ideal de trabajo, la involucración, la participación, la iniciativa que tenemos, el orgullo que siento por mi trabajo ante un cliente al que veo la cara, eso no lo cambiaría por nada". Inaki Aguirre, pintor del equipo Línea-Cliente, que además participa en las entregas a clientes, actualmente lleva cinco años y medio en Irizar, después de haber trabajado en empresas con gestión tradicional.

## VIII. CONCLUSIONES DEL DESARROLLO DE CONOCIMIENTO EN IRIZAR

El desarrollo de conocimiento en Irizar, ha sido posible gracias a los siguientes aspectos: 1) Un fuerte liderazgo que comenzó a generarse desde la dirección hasta llegar a ser parte del día a día en el quehacer de la organización. Liderazgo compartido, que permite abolir los 'jefes', partiendo de la confianza depositada en todos y cada uno de los integrantes de la empresa., 2.) La flexibilidad de la comunicación, que se da de manera precisa, clara y respecto a aspectos tan variados como eventos a realizar en la empresa, posibilidades de alianzas estratégicas y futuras inversiones, 3) El valor que se da a las personas con su capacidad de pensar y actuar por sí mismas, dando como resultado que el personal asuma la responsabilidad total sobre su quehacer, sin control externo ejercido por nadie, pues es el propio individuo quien controla su trabajo y su desempeño., 4) La existencia de una estructura totalmente plana, donde prima la comunicación abierta y el impulso total a la participación del personal como gestor del proyecto, 5) Educación- Formación- Participativa; donde prima el 'compartir experiencias', y el invertir en ella, para asegurar el futuro del proyecto. Y 6) Basar su proyecto en las Personas, de manera que ellas sepan y entienda la importancia de su quehacer en la organización. Con ello se despierta la motivación de las mismas, para continuar en el desarrollo dinámico de este tipo de gestión del trabajo, tomar la responsabilidad sobre el desarrollo del mismo<sup>11</sup>.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- I) PÉREZ-BUSTAMANTE, G.O.: «El capital intelectual en la empresa del tercer milenio: implicaciones para la administración de los recursos humanos», *Revista de Trabajo y Seguridad Social, Estudios Financieros*, No 188, año 1998, pp. 131-168
- II) ALLEN, T. J.: *Managing the flow of technology*, MIT Press, Cambridge, Massachusetts. 1977.
- III) BABA, Y. e IMAI, K.: "Una concepción reticular de la innovación y el impulso empresarial: La evolución de los sistemas de VCR", *Revista Internacional de Ciencias Sociales*, 135, año 1993, pp. 27-37.
- IV) DAVENPORT, T. H.; DE LONG, D.W. y BEERS, M.C.: "Successful knowledge management projects", *Sloan Management Review*, invierno de 1998; pp.43-57.
- V) JORDAN, J. Y P. JONES.: "Assessing your company's knowledge management style", *Long Range Planning*, vol 30, N° 3. Junio de 1997, pp. 392-399
- VI) BOISOT, M.H.: *Knowledge assets: securing competitive advantage in the Information Economy*, Oxford University Press, Nueva York. 1998
- VII) GRANT, R.M.: "The knowledge-based view of the firm: implications for management practice", *Long Range Planning*, vol 30, n° 3. Junio 1997, pp. 450-454.
- VIII) KAMOCHÉ, K.: "Strategic Human Resource management within a resource-capability view of the firm", *Journal of Management Studies*, n° 33. marzo 1996; pp. 213-233.
- IX) VON GLINOW, M.: *The new professionals*, Cambridge, M.A.: Ballinger Books. 1988.
- X) LIEDTKA, J.M., HASKINS, M.E., ROSENBLUM, J.W. y WEBER, J.: "The Generative Cycle: Linking Knowledge and Relationships", *Sloan Management Review*, otoño 1997, pp.47-58.
- XI) SAPOLSKY, H.M.: "Organizational structure and innovation", *Journal of Business*, Vol. 40.1967, pp. 497-510.

### Fabiola Sáenz Blanco

Especialización en Ingeniería de Producción Especialización en Gerencia de proyectos Educativos. Candidata Doctorado en dirección de Empresas Universidad de Oviedo Asturias (España), Profesora Facultad de Ingeniería Universidad Distrital. saenzf@yahoo.com

### Guillermo Olavi Pérez-bustamante Ilander

Economista, Doctor en dirección de empresas Universidad de Oviedo (Asturias -España). Profesor Titular de Universidad. Departamento de Administración de Empresas y Contabilidad Universidad de Oviedo (Asturias - España). gperez@correo.uniovi.es