

UN CASO CONCRETO DE INNOVACIÓN DE LA GESTIÓN

El Conocimiento como herramienta competitiva

Luis M. Cañada Vicinay, Ingeniero Industrial
Director de Vicinay Cadenas, S.A.

Introducción

La función de escribir, para divulgar lo que uno cree que sabe, es extremadamente difícil y requiere conocimiento específico, así como amplia experiencia. Atributos éstos que no se dan en nuestro caso por lo que avisamos al lector de este trabajo que, si decide continuar, se va a encontrar con una reflexión trasladada a palabra escrita realizada por alguien que pudiera no estar suficientemente preparado para esta función, la de escribir, lo que puede significar que Vd. (persona que viene a esta lectura buscando mucho) se encuentre con poco. De cualquier forma, agradecido por haber llegado hasta aquí.

Escribimos porque pensamos que, haciendo este ejercicio, aprendemos sobre campos de actividad humana y empresarial que nos ayudan a mejorar, ya que este acto, el de escribir, nos permite poner en orden nuestras ideas y facilitar el intercambio de conceptos con otras personas que saben del tema que nos ocupa.

Es así en el aprendizaje y en el intercambio de ideas y conceptos, donde mayoritariamente se ha forjado el Conocimiento de las personas de nuestro contexto empresarial y es aquí donde pensamos que está la clave para que las organizaciones prosperen y vayan buscando caminos adecuados para que su contexto humano pueda llegar al cenit de su carrera.

Como cada persona es singular e irreplicable, lo mismo que cada colectivo humano puede dar lugar a una empresa, en cada caso la solución de la Gestión empresarial basada en

el Conocimiento será particular y única.

Reconocimiento

El intercambio de ideas requiere gran esfuerzo, escuchar y hablar, que se sintetizan muy bien en la delicada palabra *diálogo*. El diálogo no siempre es fácil, como bien sabía el presidente de los empresarios guipuzcoanos, Don José M^a Korta, a quien deseamos rendir nuestro particular homenaje y reconocimiento, ya que, bajo su presidencia activa, la organización Adegí ha consolidado la actividad de intercambio de experiencias y de Conocimiento entre empresas en la forma del programa Adegí Top, que nos parece modélica.

Algo general

Pensamos que el Conocimiento ha sido la base de la vida empresarial desde su comienzo y, por lo tanto, nada hay nuevo en esta moda del nombre que en estos años nos invade. Moda que se ha generado como consecuencia de la actividad mercantil de importantes grupos y Organismos, basados en las posibilidades de la nueva economía y desdichadamente poco apoyada en el desarrollo de modelos de colaboración que propicien el Conocimiento de las personas que participan en los proyectos empresariales.

Si las cosas son realmente como intuimos y acabamos de exponer, estos grupos podrían haber usurpado los conceptos que un reducido número de empresas o colectivos de personas han considerado que son, o van a ser, los factores esenciales de

competitividad en los tiempos venideros. Factores que se apoyan en nuevas formas de gestión basadas en la potenciación positiva de las capacidades de las personas. Para nosotros una de las capacidades que mejor se ajusta a este escenario, pero no la única, es la del Conocimiento, y como quiera que éste se sustenta en la Información y la Formación y cuanto la acompaña es la base de la nueva economía, ésta está tratando de capitalizar la empresa del Conocimiento. Esperamos que no lo consiga ya que deseamos que la empresa del Conocimiento sea la empresa de las personas con Conocimiento.

Hoy hay algunos Grupos empresariales (cada vez más y más importantes) que piensan que el Conocimiento universalizado dentro de la empresa no es una amenaza sino una ventaja competitiva, lo que nos permite inferir que la empresa que se sustenta en el Conocimiento de muchos es considerablemente más sólida y menos vulnerable que aquella que se apoya en el Conocimiento de uno o de muy pocos.

Esto supone un cambio sustancial en el enfoque de la gestión empresarial ya que la clave de la actividad empresarial fundamentada en el control de los medios financieros, convive con otra emergente que crece a un ritmo muy superior y en la que el factor crítico es la Gestión compartida del Conocimiento de todos los que participan en el proyecto.

Este nuevo enfoque está llevando a pensadores de la actividad económica a proponer un cambio de la definición de la Academia para la voz

PROYECTO DE EMPRESA

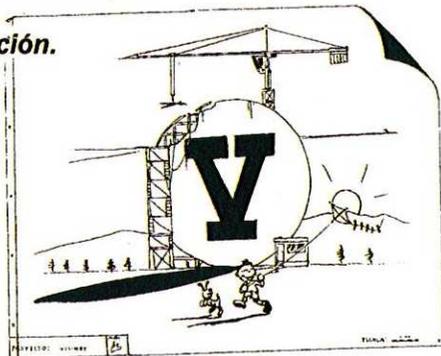
empresa que debería de incluir el concepto de Conocimiento, pudiendo quedar como sigue:

Empresa: "la unidad económica que combina los factores de la producción, tierra, trabajo, capital y Conocimiento."

Para nosotros el problema es conseguir que toda la organización adquiera Conocimiento, pero obviamente, no cualquier Conocimiento, sino aquél que sea interesante para el devenir de la actividad económica, lo que, a su vez, nos acerca a otro problema, que en este caso será anterior al del propio Conocimiento, que es quién y cómo se define el Conocimiento que es interesante para la empresa.

La respuesta a esta pregunta tiene un amplio espectro de posibilidades y, con éstas, de referencias de éxito de vida empresarial, ya que encontramos hoy, en el año 2000, casos en los que el Conocimiento necesario para gestionar la empresa se define por una sola persona, que con mucha frecuencia coincide con el controlador de los recursos financieros, como también tenemos el polo opuesto, cada vez más, en los cuales el Conocimiento necesario para el devenir de la empresa se define de manera colectiva en grupos humanos que han deci-

- **Lineas de fondeo. Calidad. Seguridad. M.A. Adaptación al cliente**
- **Competitividad. Beneficios : Inversión, Accionistas, Personas**
- **SOCIAL. Formación.Participación. Promoción. I. oportunidades. Seguridad y Salud laboral.**
- **Proveedores. Universidad. Centros tecnológicos.**
- **Ria Bilbao. Sestao**



DIBUJO : D. JOSE IGNACIO UGALDE

dido, consciente y voluntariamente, estar en el ámbito de actuación de la empresa. Estos grupos humanos no tienen por qué controlar los recursos financieros de la empresa.

Los pensadores más avanzados que visionan el futuro de la actividad económica sugieren que esta última manera de definir el Conocimiento necesario para el fluir de la empresa es la mejor si bien para ello hay que disponer de un colectivo humano dispuesto a gestionarlo adecuadamente. Este nuevo estado de cosas requiere notables cambios en los estilos de dirección y decisión que no

se resuelven de un día para el siguiente, sino que requieren un largo proceso de adecuación y adaptación (proceso que puede durar lustros y décadas). Un proceso en el que el aprendizaje es un factor importante y en el que la voluntad de cambiar es necesaria, lo que no se da en todos los casos.

Todo esto nos hace asimilar la imagen de la *empresa del conocimiento* a la de un viaje realizado por auténticos viajeros, no por turistas, donde los protagonistas de la aventura desconocen lo que les sobrevendrá a lo largo del camino y por lo tanto su capacidad de predicción es muy baja, si bien en la *empresa del Conocimiento*, como en el viaje, las personas van aprendiendo de su entorno y, apoyadas en este aprendizaje, pueden corregir el rumbo para situarlo en el que consideran les llevará al destino final. Pensamos que en este zigzaguo hay dos facetas del Conocimiento que son necesarias: Primero, *la racional*, que es especialmente significativa, cuando en nivel tecnológico requerido es importante, y segundo, *la emocional*, que es especialmente relevante en lo referente a las personas que se relacionan con el proyecto empresarial. La clave del éxito está en realizar la alquimia adecuada entre el Conocimiento racional y el emocional.

POLITICA DE CALIDAD

- **Producir bien. Estado del arte. Coste Sabia opción.**
- **Cero defectos. Trazabilidad. Fiabilidad.**
- **ISO 9001**
- **Loss Control**



DIBUJO : D. JOSE IGNACIO UGALDE

En esta aproximación a la Cultura del Conocimiento en la empresa que nos permite intuir una parte del cómo serán las organizaciones del futuro, deseamos sugerir a los lectores interesados la reflexión que han realizado un grupo de profesionales, profesores y empresarios que se reúnen regularmente en Elgoibar, Gipuzkoa, bajo el nombre de **Foro de Elgoibar**, y que se puede obtener en la dirección susana@fmh.es.

Lo anterior tiene mucho que ver con el concepto del poder "sobre" las personas, que se relaciona con los estilos de Conocimiento en empresa, basada en la decisión de una persona, y con el concepto del poder "para" mejorar, progresar, redistribuir relacionado con el enfoque de la gestión compartida del Conocimiento basado en la aportación de muchas personas. Sobre estos aspectos son muy interesantes las reflexiones que tiene publicadas el pensador vasco de gestión empresarial Alfonso Vázquez.

Lo concreto

Lo descrito se sitúa en el campo teórico si bien las empresas son entes eminentemente prácticos donde el tiempo para la reflexión es escaso y donde, de cualquier forma, ésta no es su objetivo. El objetivo empresarial suele ser optimizar los recursos disponibles para obtener el máximo rendimiento en los campos o ámbitos en los que la empresa haya centrado su actividad.

Por ello, y desde el punto de vista práctico, quizá nos convenga fijarnos en la experiencia de alguna de las empresas que están trabajando desde hace tiempo en el campo de la "Gestión compartida del Conocimiento."

Es el caso de la empresa **Vicinay Cadenas**, con la que colaboramos, en la que se ha desarrollado un modelo particular y singular de gestión, apoyada en el Conocimiento, modelo en el que nos apoyamos en la siguiente fase de esta reflexión. Este caso, aun teniendo sus singularidades, comparte algunos ejes básicos de actuación

con otras empresas al basarse en sus declaraciones:

- Proyecto de empresa
- Política de Calidad,
- Visión,
- Valores,
- Política de Seguridad y Salud laboral,
- Política medioambiental,
- Competencias estratégicas.

Leyendo estos documentos de síntesis de las declaraciones formales podemos ver que aunque el Conocimiento no es un fin en sí mismo, pero sí un concepto alrededor del cual se ordena una parte importante de la actividad empresarial

EI D.C.C.E.

La vida de una empresa gestionada sobre la base del conocimiento ne-

ciones se va mostrar con mayor definición ya que, para que arraigue y eche raíces, se debe ajustar a la diversidad propia de la gente y por lo tanto en los procedimientos del D.C.C.E. se trazarán tantos caminos y soluciones como empresas o personas se dediquen a gestionar y cultivar el Conocimiento.

En el caso de **Vicinay Cadenas** es difícil identificar el inicio del D.C.C.E. si bien, y contando con la benevolencia de las personas de este contexto empresarial, podemos decir que:

1º. - El factor primigenio fue el mercado, hacia 1980, al demandar productos que nadie en ningún lugar del mundo había fabricado, cuyo nivel tecnológico era elevado y donde la capacidad de respuesta de los me-

VISION 2.001

Lider y referente mundial por cuota y capacidad tecnológica

- ▶ **Orientada al cliente**
- ▶ **Incremento de conocimientos**
- ▶ **Respeto al medio ambiente**
- ▶ **Desarrollo armonioso**
- ▶ **Sabiduría individual y colectiva**



DIBUJO : D. JOSE IGNACIO UGALDE

cesita importantes inyecciones de esfuerzo para que los nuevos conceptos e ideales arraiguen sólidamente como cultura propia. Es lo que podemos denominar "Desarrollo de la Cultura del Conocimiento en la empresa", "D.C.C.E". Cada empresa debe de definir su propio D.C.C.E., que, en nuestro caso, se explicita a través de los conceptos anteriormente citados.

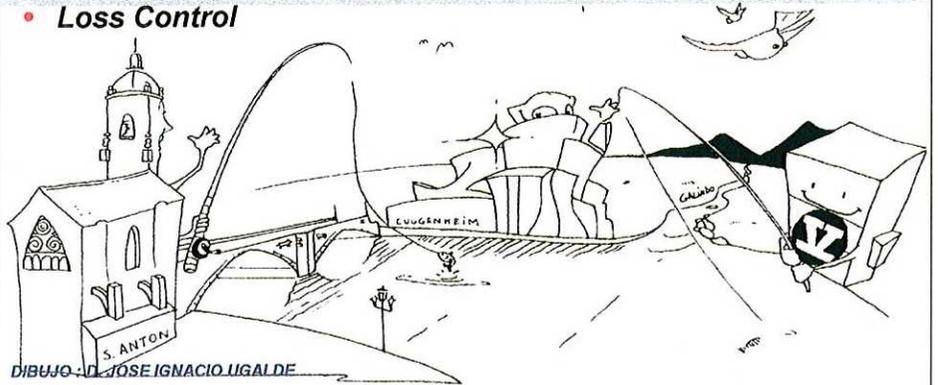
Es en el D.C.C.E. donde la singularidad de las personas y organiza-

dios de producción disponibles era una incertidumbre. El reto se resolvió satisfactoriamente con la incorporación del Conocimiento de un colectivo de personas muy significativo.

2º. - Como estos nuevos productos eran considerablemente más difíciles, el mercado exigió un sistema de Aseguramiento de Calidad y en el caso que nos ocupa se entendió y evaluó adecuadamente esta necesidad emergente, por lo que se desarrolló, y

POLITICA MEDIO AMBIENTE

- **Cumplimiento de la legalidad**
- **Establecimiento de propios estandares**
- **Relacionar fabricacion con medio ambiente y salud laboral**
- **Integrar medio ambiente y planificación**
- **ISO 14000**
- **Loss Control**



posteriormente se cualificó, el primer sistema de aseguramiento de calidad de España con Organismos internacionales, hecho ocurrido en 1984.

Gracias a la ISO 9001, se consiguió explicitar una cantidad impresionante de Conocimiento tácito y difuso, a la vez que poner la semilla para enfocar la gestión compartida del Conocimiento de una manera que éste fuera un bien compartido por toda la empresa. Es aquí cuando se comenzó a tener conciencia de que el futuro de la empresa era más seguro si el Conocimiento era compartido: se dependía menos de la persona en singular y más de las personas en plural.

3º. - El mercado volvió a ser tractor y condicionante notable al recomendar a la dirección y trabajadores aumentar los campos y espacios de colaboración como única manera posible para resurgir de la profunda crisis que no terminó hasta 1994 (nos referimos a la crisis que sufrió a nivel global toda la economía vinculada al sector del *Offshore*).

En el caso que nos ocupa se consideró que la mejor solución iba por el desarrollo de Reflexiones estratégicas, que fueron solicitadas por el mundo del trabajo para compartir y conocer hacia dónde se iban a enca-

minar los derroteros de la empresa. Desde entonces, se desarrollan estas reflexiones cada cuatro años con amplia participación interna.

4º. - Todo ello llevó a un aumento espectacular de la participación de las personas de forma estructurada, de manera que cada actividad que se iniciaba iba teniendo un efecto multiplicador que permitió comenzar a compartir el Conocimiento, y que ha ido permitiendo lanzar iniciativas y abrir nuevos canales de comunicación cada vez de mayor riqueza.

Entre estos podemos señalar:

4.1. - Reunión anual, que se realiza en el mes de Enero, con toda la plantilla en la que se presentan los re-

sultados del año vencido y se informa sobre lo que se pretende hacer en la gestión del año que comienza. El primer acto de este tipo fue en 1993. Esta reunión se fusionó con otra que operaba desde 1987 relacionada con la reflexión estratégica

4.2. - Reuniones con toda la plantilla interesada para los temas relacionados con la calidad, seguridad y salud laboral y medio ambiente ya que son unos de los objetivos básicos de la empresa

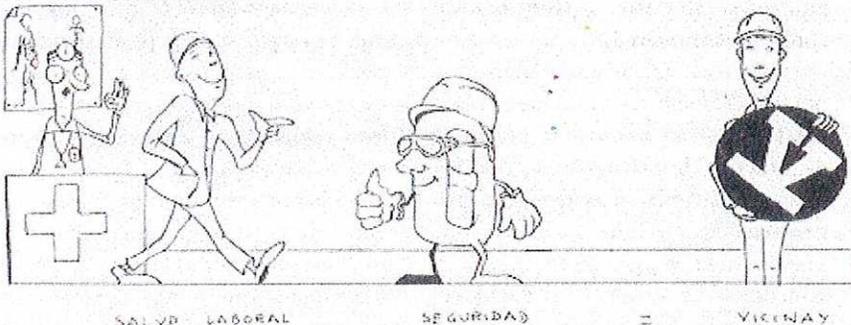
Se realizan tres veces al mes y en ellas participa la Dirección General, la Dirección Industrial, la de Sistemas Integrados de Gestión y se editan las conclusiones. La implantación de estas reuniones fue en 1994.

4.3. - Lanzamiento de un periódico, "El cadenero mundial", con frecuencia diaria para trasladar y devolver Conocimiento a toda la plantilla. Es importante reconocer que el germen de esta actividad de Conocimiento se origina en una petición de unos trabajadores para saber más sobre los hechos diarios de la vida de la empresa.

Esta actividad se comenzó en 1995 y a ella se dedica gran esfuerzo, siendo que el principal involucrado es la Dirección General, la cual acompañada por la Dirección Industrial y por la de Sistemas Integrados de Gestión visita todos los puestos de trabajo, departe

POLITICA SEGURIDAD Y SALUD LABORAL

- **Cumplimiento de la legalidad**
- **Participación de toda la plantilla**
- **Erradicación de accidentes de personas y bienes**
- **OHSAS 18001**



DIBUJO: D. JOSE IGNACIO UGALDE

con todos los trabajadores en la empresa y intercambia Conocimiento, necesidades, aspiraciones, objetivos y deseos.

Esta visita precisa al menos dos horas y la edición del periódico viene a demorar del orden de ocho horas. Todos los días el periódico se distribuye en todos los puestos de trabajo. Contiene texto e imagen digital y puede llegar hasta las 20 páginas. En su desarrollo trabajan diariamente a tiempo parcial del orden de seis personas.

4.4. - Desarrollo de un sistema de mejora continua que goza de un apoyo importante en la plantilla y que está permitiendo implantar más de 600 mejoras por año. Se comenzó con el sistema en 1995 y va adecuándose y modificándose, según son las necesidades de la empresa y los deseos de participación de la plantilla.

4.5. - Cambio del concepto de la fabricación, pasando de fabricación discontinua a fabricación continua y celularizada, utilizando diseños y Conocimiento propio de la empresa. Se inició en 1996 y sigue vigente.

Para conseguir este hito, se ha auspiciado la creación una red *conocimiento* tecnológico con empresas del entorno que han permitido a este proyecto empresarial tener un nivel de autosuficiencia tecnológica razonable.

4.6. - Trabajar en la gestión de los *cero defectos* para lo cual es esencial el Conocimiento particular de las personas tanto sobre los procesos como de las herramientas de gestión informática, hasta el punto de que, con la colaboración del **Centro tecnológico de Labein**, se ha diseñado, desarrollado y puesto en servicio desde 1998 un sistema extremadamente potente que permite procesar del orden de 15 millones datos por cada uno de los 600.000 eslabones que se producen, totalizando 1 billón.

Lo excelente del caso es que estos 15 millones de datos de cada eslabón son estudiados por la plantilla y se sacan diariamente conclusiones y re-

portes para actuar inmediatamente sobre el proceso productivo.

4.7. Aceptar las limitaciones propias para adquirir y gestionar Conocimiento y, como consecuencia de ello, acudir de forma estructurada a los lugares donde se gestiona el Conocimiento básico.

En el caso de **Vicinay Cadenas** tienen importancia relevante:

- La colaboración con la Universidad, especialmente la del País Vasco y en concreto con la Cátedra de Materiales.

- La colaboración con los Centros tecnológicos, principalmente **Labein** y **Sidenor I+D**.

- Asistir a todos los Foros internacionales donde se reflexiona sobre nuestros productos y procesos.

- Desarrollar normativa aplicable.

- Publicar trabajos de I+D+I

- Participar en *Joint Industrial Projects*

4.8. - Siguiendo recomendaciones de personas de la empresa se han editado cinco libros sobre los aspectos claves.

El primero sobre conceptos básicos "*El Manual del cadenero*"; el segundo sobre "*Procesos industriales*" (también editado en inglés). El tercero sobre "*Las mejoras desarrolladas en el año 97*", el cuarto sobre "*Las mejoras desarrolladas en el año 98*" y el quinto sobre "*Las mejoras desarrolladas en el año 99*".

Esta forma de explicitar Conocimiento y de reconocer el trabajo y la aportación de las personas goza de gran prestigio entre la gente de este contexto empresarial.

4.9. - Resulta extremadamente notable el hecho de que si bien la formación reglada durante la juventud de muchas de las personas con las que compartimos la experiencia empresarial no ha sido modélica (habiendo muchos casos en los que escasamente se ha estudiado el Bachiller) sin embargo, hoy y, después de tres años de colaboración y apertura hacia el nuevo Conocimiento, práctica-

mente toda la plantilla está familiarizada y capacitada para uso de ordenadores en los que se gestionan los datos relacionados con el proceso industrial y que permiten colgar de cada eslabón que se produce 15 millones de datos.

Esta información personalizada al producto ha permitido lanzar la hipótesis provocativa en el mundo industrial del *Offshore* de que cada eslabón tiene su propio código (genético).

4.10. - En este contexto empresarial una de las banderas que más se destaca como herramienta competitiva es aceptar los errores que se han cometido para inmediatamente estudiarlos a fondo. Hecho para el cual no se regatean esfuerzos y normalmente se acude al soporte de la Universidad y de los Centros Tecnológicos. Con ellos se ha llegado a utilizar técnicas que por primera vez se han utilizado en España para el estudio de los metales y en algún caso se han tenido que estudiar y emplear hasta microscopios atómicos. Todo ello para la evaluación de problemas en un producto tan antiguo y tan primario como puede ser, a primera vista, la cadena.

Conclusión

La experiencia vivida permite afirmar que, cuando las personas de las empresas son sabias en su actividad, el Mercado las premia y reconoce, otorgándoles su confianza. Los Clientes quieren compartir sus experiencias humanas, lo que propicia que se establezca un flujo altamente positivo. Las personas del proyecto empresarial, por otra parte, se sienten más realizadas y desean compartir una visión común.

Hemos aprendido muchas cosas, entre ellas que merecen la pena, tanto el esfuerzo como la incertidumbre del viaje y que gente normal bien avenida puede llegar a ser la primera, incluso a nivel global, en una rama del saber humano. ■