

## **Modelo de los seis estadios de rentabilidad del conocimiento. Una nueva dimensión de la intangibilidad en el sector servicios**

**Ana Maria Lara Palma<sup>1</sup>, Lourdes Sáiz Bárcena<sup>1</sup>, Miguel Ángel Manzanedo del Campo<sup>1</sup>,  
Ricardo del Olmo<sup>1</sup>**

<sup>1</sup> Área de Organización de Empresas. Universidad de Burgos. Avda. Fco. de Vitoria s/n, 09006 Burgos. amlara@ubu.es, [lsaiz@ubu.es](mailto:lsaiz@ubu.es), [mmanz@ubu.es](mailto:mmanz@ubu.es), [rdelolmo@ubu.es](mailto:rdelolmo@ubu.es)

### **Resumen**

*La expresión de un modelo debe contener algo más que un puro desarrollo ideológico. Sus claves definitorias han de albergar en su praxis la intención de desenmascarar oportunidades desconocidas en este entorno de la interglobalización. La cuantificación del valor intangible del sector servicios se debe convertir en una estrategia más del management de gestión, consolidando de este modo la fortuna de cada firma y engranando -como si de un mecanismo se tratara- entre sí, variables predictivas del valor -hasta ahora poco considerado- que mora en estos entornos tan colmados de oportunidades. La orientación que toman las líneas posteriores versan sobre el desarrollo del M6PROK (Modelo de los Seis Estadios de Rentabilidad del Conocimiento), un espejo en el que las empresas se pueden mirar y cuyo reflejo debe contener el formato solución a la rentabilidad que procura el conocimiento a las mismas, así como sus posteriores tomas de decisión en aras a consolidar sus doctrinas y estatus.*

**Palabras clave:** gestión del conocimiento, intangibilidad, rentabilidad

### **1. La gestión del conocimiento y su repercusión en el mundo empresarial**

Este primer epígrafe será el escenario de presentación de la fuerza bidireccional que actualmente está haciendo de la gestión del conocimiento, una herramienta obligatoria en sectores con altos rendimientos de sus profesionales pero que en ocasiones, dadas sus peculiaridades son susceptibles de cuantificación.

El conocimiento ha supuesto para las firmas un desafío de grandes dimensiones. En él, el ser humano forja sus más extraordinarios retos, y su adquisición se constituye con el propósito de mejorar y hacer evolucionar las estructuras del pensamiento. El enfoque más innovador ha sido la propuesta de su *gestión* así como la *cotización* del mismo en las organizaciones.

Sin embargo, esta permutación que han sufrido estos entornos de negocio no han sido fruto de la casualidad, si no de un exhaustivo y en ocasiones vehemente esfuerzo por subsistir. En los albores de la industrialización, la escasez de materias primas, las restricciones energéticas, la falta de tecnología o las carencias de una insuficiente cualificación técnica y práctica por parte de maestros, oficiales y aprendices ya eran motivo más que suficiente para que las firmas únicamente se centraran en un único propósito, fuera éste, conservar sus transacciones comerciales para no caer en un deterioro tan profundo que acabara con sus negocios.

Nadal (2003) recoge en su viaje por el atlas de la industrialización en España en los dos últimos siglos, la evolución experimentada por la industria antes de la industrialización

(estudiando el cambio de la manufactura tradicional a la industrial moderna), los cambios de la primera y segunda revolución industrial (la era del carbón y potencias mineras), la ruptura de la postguerra (la explosión del petróleo y de las organizaciones de la metalurgia, el despertar de la automoción o las primeras manifestaciones de la química) o la integración en Europa (reestructuraciones de privatización, aperturas comerciales, la germinación de la innovación, la electrónica, la robótica y la informática).

Se puede por tanto apreciar la mutación que han experimentado las firmas en este último centenar de años, pasando de ocuparse en exclusiva de la supervivencia, a valorar otra serie de factores tales como el desarrollo de nuevos potenciales y capacidades en los operarios, crecimiento sostenido de nuevas economías, coexistencia de valores profesionales y personales, centralización de necesidades, renovación de la formación o valoración de los procesos de aprendizaje y gestión del conocimiento. Es por tanto que este repaso tan preciso y milimétrico que realiza Nadal (2003) es la justificación más fiel al planteamiento de por qué el conocimiento ha tardado tanto en reflexionarse.

Sin embargo, se podría considerar que esta evolución tiene un foco principal, incluso afirmar, que único, y que con gran acierto exponen Tissen, Andriessen y Lekanne (2000). “Los profesionales del conocimiento se convertirán en el factor dominante de esta economía, del mismo modo en que los granjeros lo eran de la era de la Agricultura y los trabajadores de la Era Industrial. En la Era Industrial, se había buscado a los trabajadores simplemente por sus manos y por su fuerza, pero a medida que la aplicación de la electrónica empezaba a dominar la industria y el comercio en general, los trabajadores eran buscados por sus mentes, su capacidad de pensar y resolver incógnitas (página 52)”.

El interés que ha despertado la gestión del conocimiento en esta era de la globalización ha repercutido de tal forma en el mundo empresarial, que ha llegado a convertirse en un producto más. El conocimiento se compra, se vende, debe reunir requisitos de excelencia y es perecedero, es decir, si no se renueva, su obsolescencia puede acarrear innumerables pérdidas. Todo ello ha transformado la visión estratégica de las firmas, llegando a convertirse en un ítem más a tener en cuenta en sus procesos de generación de valor. Su presencia así como la evolución del mismo ya forma parte de las iniciativas corporativas.

La nota de color de esta investigación la pone el sector objeto de estudio, sea “el sector de los servicios”. De este modo la gestión del conocimiento va más allá de exclusividades, dado que no sólo encuentra significado en grandes firmas donde los volúmenes de trabajo, plantilla y facturación son de dimensiones sobrecogedoras, si no en entornos reducidos y en ocasiones de gran tradición familiar. El siguiente punto desvela cómo influye el aprendizaje y qué connotaciones advierten los servicios en relación al conocimiento.

## **2. El marco conceptual del aprendizaje y el conocimiento en el sector servicios**

### **2.1. El aprendizaje y la capacidad de aprender ya no una quimera en el sector servicios**

Que las sociedades progresan es un hecho, y si lo han conseguido ha sido a fuerza de adquirir nuevos y mejores conocimientos. Durante un tiempo dio la sensación que tanto las empresas como otras organizaciones o instituciones se habían anclado en una forma de trabajar que estaba lejos de poder actualizarse, quizás por miedo a nuevas formas de gestión, quizás porque lo que daba resultados era mejor no modificarlo. Y sin embargo, casi de repente

emergen nuevas tecnologías, mejores innovaciones, cambios distintos y de profunda índole y un acceso mayor al manejo de recursos de todo tipo. Son estos avances tecnológicos los que han fortalecido la posición competitiva de los distintos sectores empresariales. Pero no se puede hablar de avances tecnológicos sin mencionar el arma que les ha dado vida y que ha sido *el saber mejor gestionado*.

Se hace necesario en aras a su mejor comprensión, esbozar en este segundo epígrafe, el fascinante mundo que coexiste entre el aprendizaje, el conocimiento y, su utilidad en el sector servicios. En él, se podrá desvelar cuáles son los entornos en los que reside, cómo se genera, de qué factor depende su potencial crecimiento o qué operativa es necesaria para que la curva de aprendizaje incorpore gradiente positivo de conocimiento.

Antes de explorar estas ideas, es necesario analizar someramente los rasgos más propios de la casuística de los dos entornos. Es evidente, por tanto, que existe una serie de matices de cada uno de los sectores que los hacen diferentes dada la especialización de cada uno.

Para poder establecer una relación entre la operatividad que desempeña el conocimiento en estos sectores a los que vamos a llamar industria de los servicios\_oficios versus las grandes empresas se muestra la Tabla 1 donde se recoge un esbozo de adjetivos propios de cada uno.

**Tabla 1. Matices Propios de la Industria Servicios\_ Oficios versus Empresa**

Fuente: Elaboración Propia

| <b>MATICES PROPIOS DE LOS OFICIOS versus EMPRESA</b>      |   |
|---|---|
| <b>INDUSTRIA SERVICIOS_OFICIOS</b>                        | <b>EMPRESA</b>  |
| Forjado en el seno familiar                               | No tiene porqué haber vínculos familiares                     |
| Objetivo: cumplimiento del trabajo                        | Objetivo: capitalizar su valor en el mercado                  |
| Daban formación a sus aprendices                          | También existe la formación                                   |
| Índice de especialización bajo                            | Alto grado de especialización                                 |
| Menor control del capital por parte del Estado            | Mayor control de los gastos e ingresos por parte del Estado   |
| El experto es la figura más importante                    | El experto hace labores de consultoría                        |
| Respeto al maestro  | Recelos contra el jefe  |
| Plantilla contenida                                       | Plantillas compuestas por más personal                        |
| Formación específica                                      | Formación heterogénea   |
| Recelo al aprendizaje del oficio                          | Apertura al aprendizaje del campo de trabajo                  |
| El buen conocimiento del oficio es poder                  | El conocimiento y la información es poder                     |
| Requisitos de entrada son básicos                         | Requisitos de entrada restrictivos y abundantes               |
| Mayor sentimiento de empresa                              | Menor fidelización de los empleados                           |
| No existe interés por otros temas que no sean los propios | Existe interés por otros temas distintos a los que se trabaja |
| Dificultad de encontrar personal cualificado              | Facilidad para encontrar personal cualificado                 |
| Falta de planificación y herramientas de control          | Control exhaustivo de timing                                  |

Indiscutiblemente, la industria de los servicios ha tenido que desarrollar capacidades tales como la referente al aprendizaje para poder alcanzar estos niveles de evolución en gestión, en management. La capacidad para aprender, considera Wick (1993), “se está convirtiendo, en compañías de todo el país, en una condición para el empleo, que requiere la atención y el compromiso deliberados de todo administrador exitoso. Convertirse en una organización que aprende no es una panacea para todas las debilidades de las empresas. No significa que una compañía puede evitar todas las trampas, pero garantiza que podrá recuperarse más rápido”.

De igual modo, Yeung, Ulrich, Nason y von Glinow (2000, páginas 50-58) predicen que la capacidad para aprender se puede generar poniendo en práctica cinco principios, que son los siguientes:

- 1.- Crear una infraestructura que vaya más allá de los límites de la organización. De esta forma la universalidad de cada firma adquiere tintes más propicios a la implantación de nuevos valores que faciliten su mejora continua.
- 2.- Admitir que existen límites (páginas 54-56) y que éstos se pueden definir y negociar tales como límites de tiempo, dado que las ideas viven más que las personas, y por ello deben con el paso del tiempo compartirse; límite vertical, donde las ideas deben fluir de arriba hacia abajo; límites horizontales, donde las ideas deben compartirse entre unidades funcionales o productos; límites externos, donde las ideas deben compartirse en la cadena de valor (proveedores-empresa-clientes) y límites geográficos para que las ideas se compartan fuera de las fronteras que delimitan la ubicación de las firmas.
- 3.- Reconocer que las ideas están ligadas a la estrategia y que su validez se demuestra si son acordes con las exigencias del cliente, si tienen repercusión financiera, si cumplen criterios económicos y, finalmente, si existe paralelismo entre las mismas y la meta de la empresa.
- 4.- Pensar en las contingencias, definidas por los autores como “el parámetro que mide desde la estrategia o cultura de negocio hasta los tiempos de laminado de un producto, la introducción de un sistema nuevo de cómputo, la llegada de un nuevo ejecutivo, la dedicación y la influencia del director general o los retos que se enfrentan en el ambiente externo de cada negocio” (página 57).
- 5.- Dominar capacidades que representen más que experimentos aislados. Se plantea en este sentido hacer más enriquecedor el concepto de aprendizaje, pues la idea está en entreverar procesos de generación de ideas en aras a facilitar la creación de conocimiento, concepto que abarca un estadio más de la simple presencia de capacidad.
- 6.- Compartir ideas que tengan impacto. La improvisación sin una reflexión firme de practicidad no es válida desde un planteamiento personal. En este sentido tan sólo se debe incorporar al aprendizaje aquello que es útil, servil y lleno de contenido. La superabundancia tan sólo crea desorden.

Con este último punto, los autores aportan la savia y sustrato de este proceso de capacidad de aprendizaje, al exponer que compartir ideas que tengan impacto es agregar valor a los distintos intereses de la empresa, donde entran a formar parte tanto los clientes, como los empleados como los propios accionistas.

## **2.2. La curva de aprendizaje. Adherencia entre el sector servicios y la gestión del talento**

Sin embargo, no se puede soslayar que establecer pautas de funcionamiento es necesario, si bien, son sus resultados los que aportan la valoración final en los estándares de cuantificación. Así pues, una primera aproximación a esta medición la abordan autores como De Treville (1987), Smet y Gelders (1997) o Lefcovich (2004) donde este último hace una observación en la que la medición de la mejora continua y su relación con el aporte de valor estratégico al mundo empresarial actual se refleja a través de la *curva de aprendizaje*.

Revisando los pilares maestros sobre los que estos autores centran la practicidad de la curva de aprendizaje, se puede subrayar, en definitiva, que el enfoque teórico de la curva de aprendizaje se fundamenta por un lado en un factor dependiente de lo humano, como puede ser la conducta del individuo y su capacidad de aprendizaje, y por otro lado, de un factor dependiente de lo técnico, como es la mayor o menor dimensión del problema a solucionar. La Tabla 2 enriquece estas aportaciones considerando algunos factores mediadores que igualmente influyen en la construcción de la curva de aprendizaje de estos sectores así como

los denominados patrones clasificadores (origen y fuente de referencia donde toda la información debe estar disponible y desplegada).

El aporte de nuevos conocimientos no sólo genera valor, sino que da fuerza a la empresa, seguridad a los trabajadores en su modo de percibir su estatus en la misma, asistencia y apoyo al nacimiento de nuevas ideas, ánimo para la colaboración y generación de culturas basadas en compartir el saber y otras muchas ventajas; así la empresa se vuelve dinámica, flexible, innovadora y competitiva.

**Tabla 2. Factores Mediadores en la Construcción de la Curva de Aprendizaje**

Fuente: Lefcovich (2004, pp. 2-12), y elaboración propia

| PARÁMETRO CLASIFICADOR      | FACTORES MEDIADORES EN LA CONSTRUCCIÓN DE LA CURVA DE APRENDIZAJE  |
|-----------------------------|--|
| APRENDIZAJE EJE INCREMENTAL | Tomar como referencia un porcentaje de aprendizaje que se pueda mantener constante en el sector aplicado |
| TIEMPO EJE INCREMENTAL      | Minimizar los tiempos de realización de tareas   |
| TIEMPO                      | Cada tarea se debe hacer a medida que pasa el tiempo en el menor tiempo posible                          |
| TIEMPO                      | La reducción en tiempo seguirá un patrón previsible  |
| MANO DE OBRA                | Previsión de la mano de obra interna   |
| MANO DE OBRA                | Eficiencia de la mano de obra  |
| MANO DE OBRA                | Equilibrio entre la mano de obra y el capital  |
| PLAN MAESTRO DE PRODUCCIÓN  | Los nuevos procesos de producción  |
| PLAN MAESTRO DE PRODUCCIÓN  | Previsión de costes y presupuestos   |
| PLAN MAESTRO DE PRODUCCIÓN  | Subcontratación de productos   |
| PLAN MAESTRO DE PRODUCCIÓN  | Compras externas   |
| PLAN MAESTRO DE PRODUCCIÓN  | Economías de escala  |
| I+D+i                       | Planteamiento de un programa maestro de producción   |
| I+D+i                       | Evaluación estratégica de la eficiencia de la organización   |
| I+D+i                       | Uniformidad de los productos   |
| I+D+i                       | Especialización técnica  |
| I+D+i                       | Modificaciones en el diseño  |
| RECURSOS HUMANOS            | Organización del trabajo   |
| RECURSOS HUMANOS            | Selección adecuada de trabajadores   |
| RECURSOS HUMANOS            | Capacitación adecuada  |
| RECURSOS HUMANOS            | Motivación   |
| RECURSOS HUMANOS            | Especialización del trabajo  |
| RECURSOS HUMANOS            | Utilización de herramientas o equipos que ayuden o apoyen el desempeño.                                  |
| RECURSOS HUMANOS            | Acceso rápido y fácil a la ayuda   |
| RECURSOS HUMANOS            | Permitir que los trabajadores rediseñen sus tareas   |

A tenor de estas referencias, se puede colegir que el mundo de los servicios es un ámbito sumamente permeable y con excelentes características para abrirse a la aplicación de esta forma de gestión, y, en consecuencia, a recoger sus beneficios.

Por tanto, debe existir un afán disciplinado en crear una herramienta de gestión del conocimiento para el conjunto de estas empresas, que sirva para superar las dificultades que pueden encontrar en el uso y aplicación de innovadores sistemas de management. Esta es la labor que se ha desarrollado en el modelo M6PROK, cuyo objetivo, operativa, variables, ratios de medición y arquitectura, responden a la propuesta de medir la intangibilidad que reside en los conocimientos del sector servicios y cuyo tratamiento y exposición se plaman en el epígrafe siguiente.

### 3. La modelización del conocimiento mediante seis niveles de rentabilidad

#### 3.1. Consideraciones relevantes al marco teórico del M6PROK. Objetivo, variables y arquitectura de composición del modelo de medición de intangibles

En el mundo empresarial, donde los costes y beneficios marcan la existencia y continuidad de las empresas, es necesario que algo que sea rentable se aproveche y utilice. Pero además debe ser una exigencia rotunda la consideración de elementos tan importantes como los requerimientos de los clientes, la competencia, la capacidad de fabricación y los parámetros necesarios para conseguir obtener valor de todos ellos.

El objetivo que se ha perseguido en esta sentencia es mostrar a tenor de los parámetros referenciados en líneas precedentes las bondades de adquirir o no conocimiento en PYMES, y, por ende, la transformación que éstas pueden experimentar en relación con la medida del valor intangible generado, aplicando un modelo de creación propio denominado “*Modelo de los Seis Estadios de Rentabilidad del Conocimiento*” (*M6PROK*).

Habitualmente la presentación de un modelo consiste simplemente en una lógica gráfica sobre el mismo sin más aportes que sus bondades más sobresalientes. Sin embargo en esta exposición se plantea la modelización del conocimiento desgranando cada etapa de creación cuya justificación se sostiene en la repercusión que se observa cada nivel tiene en las firmas. La arquitectura de este modelo por tanto, se estructura en un entorno matricial mediante cuatro ratios de medición de intangibilidad, los cuales comparten dos relevantes características; una, que su elección guarda relación directa con el factor coste, y, dos, que tienen su origen en la carencia de conocimiento. Estos cuatro ratios definen los cuatro ejes en los que se basa el modelo y en los que versan los resultados obtenidos.

El *M6PROK* se estructura en un entorno matricial y la forma de trabajo sigue una ruta denominada *out-inside*, compaginando tanto el entorno y estructura de la empresa, como sus características económicas. En relación al primero surge la *relevancia del índice temático* -entendida como la combinación entre la cantidad de ocasiones en que se utiliza un conocimiento perteneciente a una categoría y su repercusión económica para la empresa- y el *estado del conocimiento* -cuya definición atiende a la situación a que se enfrenta el sector en relación a la capacidad de aprendizaje y generación de nuevo conocimiento- y que dan lugar a la denominada matriz externa.

Por otro lado, y atendiendo a las características económicas del conocimiento que la empresa posee o desea adquirir, se ha considerado el *coste de conocimiento* -propuesta del coste derivado de actuaciones enfocadas a la adquisición del mismo- y el de *no conocimiento* -pensado como el coste derivado de no estar suficientemente facultado en conceptos propios del sector- que configuran la matriz interna.

Añadir además que su diseño y composición ha sido fruto de una segunda etapa en la que se ha dividido la matriz del modelo en cuatro zonas atendiendo a la situación en que se encuentra cada firma en relación a su conocimiento, según las diversas temáticas y la relevancia de éstas, siendo su denominación acorde a su coyuntura, sean, *zona de control* (bordeado en verde), *zona de situación crítica* (bordeado en rojo), *zona de inflexión* (bordeado en azul) y *zona de crecimiento* (bordeado en naranja). Bajo estas divisiones se practica la reestructuración de los niveles de rentabilidad del conocimiento.

En las Figuras 1 y 2 se muestra la anexión de las dos etapas en la combinación seguida y el intercambio de valores entre las variables para dar lugar a la estructura base de funcionamiento y medición de intangibilidad.

|                                |        | ESTADO DEL CONOCIMIENTO               |  |  |                                       |  |  |                                       |  |  |                                       |  |  |
|--------------------------------|--------|---------------------------------------|--|--|---------------------------------------|--|--|---------------------------------------|--|--|---------------------------------------|--|--|
|                                |        | NADA                                  |  |  | POCO                                  |  |  | BASTANTE                              |  |  | MUCHO                                 |  |  |
| RELEVANCIA DEL ÍNDICE TEMÁTICO | MÁXIMA | COSTE CONOCIMIENTO<br>BAJO MEDIO ALTO |  |  |
|                                | ALTA   | COSTE CONOCIMIENTO<br>BAJO MEDIO ALTO |  |  |
|                                | MEDIA  | COSTE CONOCIMIENTO<br>BAJO MEDIO ALTO |  |  |
|                                | BAJA   | COSTE CONOCIMIENTO<br>BAJO MEDIO ALTO |  |  |

**Figura 1. ETAPA A. Matriz Externa e Interna del Modelo (Relevancia del Índice Temático, Estados de los Conocimientos, Coste de Conocimiento y Coste de No-Conocimiento)**

Fuente: elaboración propia

|                                |        | ESTADO DEL CONOCIMIENTO               |  |  |                                       |  |  |                                       |  |  |                                       |  |  |
|--------------------------------|--------|---------------------------------------|--|--|---------------------------------------|--|--|---------------------------------------|--|--|---------------------------------------|--|--|
|                                |        | NADA                                  |  |  | POCO                                  |  |  | BASTANTE                              |  |  | MUCHO                                 |  |  |
| RELEVANCIA DEL ÍNDICE TEMÁTICO | MÁXIMA | COSTE CONOCIMIENTO<br>BAJO MEDIO ALTO |  |  |
|                                | ALTA   | COSTE CONOCIMIENTO<br>BAJO MEDIO ALTO |  |  |
|                                | MEDIA  | COSTE CONOCIMIENTO<br>BAJO MEDIO ALTO |  |  |
|                                | BAJA   | COSTE CONOCIMIENTO<br>BAJO MEDIO ALTO |  |  |

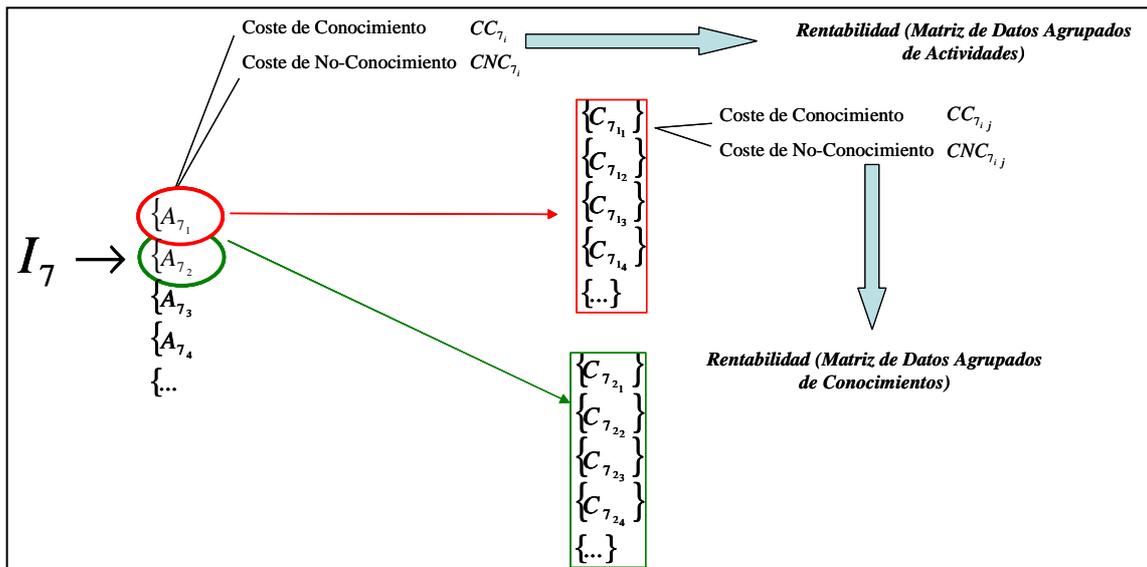
**Figura 2. ETAPA B. Matriz del Modelo de los Seis Estadios de Rentabilidad del Conocimiento**

Fuente: elaboración propia

### 3.2. Tratamiento de la información y despliegue de los estadios de rentabilidad

De esta forma, una vez mostrada la secuencia de reestructuración de matrices, se pone en funcionamiento el manejo operativo del modelo donde para cada actividad (de las que de antemano ya se conoce su ubicación en las parcelas del modelo debido a la información que suministra tanto la relevancia como el estado del conocimiento), se despliegan todos sus conocimientos, dispensando a cada uno sus valoraciones de coste de conocimiento y no conocimiento.

El tratamiento de la base de datos que se genera de este estudio es tan denso que se hace necesario hacer una derivación de cada variable a fin de evitar, tanto duplicar resultados, como poder propinar unos efectos veraces. Es entonces en este momento, cuando ya se está en disposición de poder utilizar una herramienta denominada *Matriz de Datos Agrupados*, cuya estructura permite reagrupar todas aquellas actividades y conocimientos en orden a la equidad entre dos de sus parámetros, que son, el coste de conocimiento y el correspondiente al de no conocimiento. En la Figura 3 se plasma de forma esquemática y sintética la formulación que sigue el tratamiento de la información y los cauces secuenciales que hay que respetar.



**Figura 3. Flujograma de Secuenciación del Tratamiento de la Información en el M6PROK**  
Fuente: elaboración propia

Los resultados obtenidos de la utilización del modelo permiten plantear conclusiones integrales remarcando las causas, sus correspondientes efectos y la necesidad de actuaciones diversas a fin de que el conocimiento sea siempre fuente de crecimiento y mejora continua. A este respecto, los *outputs* del modelo son *la rentabilidad a muy corto plazo* que atiende a la inmediata obtención de beneficios cuando la empresa adquiere determinados conocimientos.

En segundo lugar está *la rentabilidad a corto plazo* advirtiéndose en este caso que la adquisición de conocimientos sigue siendo rentable, pero que el retorno de la inversión no es tan inmediato como en el caso anterior. Una apuesta segura es *la rentabilidad a medio plazo*, en el sentido de que los conocimientos se van aprendiendo sin mucha urgencia, consiguiendo que renten en un periodo de tiempo no muy largo.

Una situación ventajosa se propicia si la empresa participa de *la rentabilidad a largo plazo*, pues ésta, cada vez se encuentra en una mejor situación en lo que a los estados del conocimiento se refiere, de modo que, independientemente de la frecuencia que tenga la demanda de servicios, estará casi siempre preparada para acometer los proyectos que se le presenten. Por tanto, en principio adquirir conocimientos sigue siendo rentable, si bien en un periodo dilatado de tiempo es cuando se pueden ver los resultados.

Cuando la empresa obtiene un nivel de rentabilidad de *estrategia* se debe plantear la postura de que existen situaciones en las que los beneficios sobre el conocimiento adquirido no siempre han de ser una proyección directa sobre el balance de resultados, entendiendo en este

sentido que su crecimiento se deberá a la reflexión que produce una buena imagen frente al cliente, ofertar servicios hasta ahora desconsiderados o simplemente eliminar conocimientos obsoletos y recuperar los florecientes.

Para finalizar remarcar el último estadio, *la no rentabilidad*, fundamentalmente por su significado innovador, relevancia y repercusión, dado que advierte que no siempre invertir en conocimientos va a determinar un retorno de la inversión. Hasta este momento, siempre ha resultado intuitivo considerar que la formación es una práctica positiva y rentable, pero a partir de esta investigación con el M6PROK se demuestra que no siempre es así y que existen una serie de conceptos que no aportan rentabilidad a las firmas, no siendo, por tanto, recomendada su adquisición.

Con estas premisas, se puede observar cómo la evolución del estudio ha ido pasando por distintas fases hasta llegar a la concreción de una forma estratificada de todos los conocimientos que son utilizados en el sector de los servicios utilizando tres conceptos de remarcada importancia, que son, el aprendizaje, la gestión del conocimiento en el sector servicios y la viable cuantificación del valor intangible que reside en estos entornos.

#### **4. Conclusiones**

Se ha comenzado este estudio exponiendo cómo el aprendizaje se configura como la raíz que alimenta las mentes creativas. Sin aprendizaje no existe creación, ni formulaciones críticas, ni desviaciones en la generación de ideas explícitas, ni originalidad. Es, por tanto, el aprendizaje una medida del valor organizacional, si bien, considerando que son las personas quienes lo desarrollan y lo hacen fructificar.

En estos momentos de deslocalización y globalización del management de gestión, el entorno del sector servicios es susceptible de realizar una buena administración del capital intelectual considerando por supuesto sus singularidades, experiencia y *modus operandi*. A esta necesidad da respuesta el M6PROK donde las aportaciones que se desprenden de esta novedosa herramienta de estrategia empresarial sitúan al sector servicios en una posición de ventaja frente a empresas desestructuradas, al permitir a éstas poner en funcionamiento las propias competencias del modelo y los cuerpos de conocimiento desarrollados para todas las estructuras que la componen, sean los clientes, directivos, trabajadores y técnicos, la competencia y la no-calidad.

A su vez, y como consecuencia de la utilización del modelo, surgen los seis niveles de rentabilidad (rentabilidad a muy corto plazo, a corto plazo, a medio plazo, a largo plazo, estrategia y no rentabilidad) proporcionando información suficiente para que una empresa tome acciones correctoras en función de los resultados de las cuatro variables que componen el modelo. De esta forma, los resultados de la mejora continua dejan de ser puramente intuitivos transformándose en beneficios cuantificables.

Finalmente se puede colegir a tenor de los resultados que la gestión del conocimiento no es un concepto puramente teórico, alberga un entramado práctico y cuantificador del valor de mercado que reside en las pequeñas y medianas empresas permitiendo a éstas analizar y dirigir sus esfuerzos en aras a la excelencia empresarial. Bajo la casuística de esta breve exposición, se ha pretendido sensibilizar y advertir que existen posibilidades de ganar la batalla al enfrentamiento que subsiste frente al talento empresarial, mediante una herramienta

sencilla, de recursos viables y llena de un inmejorable contenido de bondades para estos entornos.

## **Agradecimientos**

Desde estas líneas quiero hacer pública una vez mas mis mas sinceros agradecimientos a la Dra. Sáiz Bárcena y al Dr. del Olmo por su intachable dirección y su generosa disposición en las labores que se han requerido para este trabajo.

## **Referencias**

- Ariza, J.A.; Morales Gutiérrez, A.; Morales Fernández, E. (2000). *Gestión integrada de personas. Una perspectiva de organización*. Descleé De Brouwer, S. A. Bilbao.
- Avkirán, N. K. (2000). *Productivity analysis in the services with data envelopment analysis*. University of Queensland. Camira (Australia).
- Bhatt, G. D. (2001). Knowledge management in organizations: examining the interactions between technologies, techniques, and people. *Journal of Knowledge Management*. Vol. 5, No. 1, pp. 68-75.
- Bollinger, A. S.; Smith, R. D. (2001). Managing organizacional knowledge as a strategic asset. *Journal of Knowledge Management*. Vol. 5, No. 1, pp. 8-18.
- Cameli, A.; Tishler, A. (2004). The relationships between intangible organizational elements and organizational performance. *Strategic Management Journal*. Chichester. Vol. 25, No. 13, p. 1257 (22 pages).
- Camillus, J. C. (2004). Turning strategy into action. Tools and techniques for implementing strategic plans, an APQC best practise research report. APQC Research Report. *Harvard Business Review*. No. 8703 (81 pages).
- Darío, R.; Ortiz, A.; Anaya, V.; Lario, F. C. (2004). A proposal for managing Inter.-organizational business processes by using web-services oriented architectures. *Virtual Enterprises and Collaborative Networks*. pp. 89-96.
- De Treville, S. (1987). *Disruption, learning and system improvement in JIT manufacturing*. Thesis GSB, Harvard University. Ann Arbor (Michigan).
- Hathc, N. W.; Dyer, J. H. (2004). Human capital and learning as a source of sustainable competitive advantage. *Strategic Management Journal*. Chichester. Vol. 25, No. 12, p. 1155 (24 pages).
- Lefcovich, M. (2004): Kaizen-la mejora continua y la curva de aprendizaje. Gestiópolis.com.
- Nadal J.; Benaül, J. M.; Sudría C. (2003). Atlas de la industrialización de España, 1750-2000. Fundación BBVA. Editorial Crítica, S. L. Barcelona.
- Sáiz, L. (2003): Claves para la implantación con éxito de la gestión del conocimiento. *Boletín de Estudios Económicos*. Universidad de Deusto. Bilbao. Vol.58, No. 180, pp. 465-480.
- Smet, R. D.; Gelders, L. (1997). Evaluation of the role of waste in a truck manufacturing line using simulation. *Journal of Intelligent Manufacturing*. Springer Science+Business Media B.V. Formerly Kluwer Academic Publishers B.V. Vol. 8, No. 5, pp. 449-458.
- Tissen, R.; Andriessen D.; Lekanne F. (2000). *El valor del conocimiento. Para aumentar el rendimiento de las empresas*. Pearson Educación, S. A. Madrid.
- Wick, C. (1993). *The Learning Edge: How smart managers and smart companies stay ahead*. McGraw-Hill New York. p. 4. En Yeung, A.; Ulrich, D.; Nason, S.; von Glinow, M. A. (2000). *Las capacidades de aprendizaje en la organización*. Oxford University Press. México. p.8.