

gestión del talento y del conocimiento

Tras la Gestión por
Competencias viene la
Gestión del Conocimiento.
Más allá de la Inteligencia
Emocional se encuentra la
Gestión del Talento

Texto: Iñaki Pérez Molero

Ilustración: Fernando Vicente

TODO PROFESIONAL DE LOS RECURSOS HUMANOS, AL ESCUCHAR estas frases se queda pensando en lo que tienen de cierto y en lo que tienen de dudoso. En parte porque tienen algo de verdad, pero sobre todo, porque existe un gran desconocimiento acerca de lo que hay detrás de cada uno de estos tópicos y, por si fuera poco, los desafíos a los que se enfrenta hoy en su empresa pasan por la resolución de alguno (o algunos) de los mencionados apartados. Hoy día no sabemos si hemos “superado” la Gestión por Competencias o la Inteligencia Emocional pero sí que se comienzan a demandar “cosas” que parecen ir más allá.

El mundo de los recursos humanos no es (o no debe ser) ajeno a las revoluciones tecnológicas, sociales, culturales, políticas... que se están dando en el mundo; de hecho, la investigación genética, la exploración del espacio, la globalización política, social y cultural, la solidaridad internacional ante desastres humanitarios, la inmigración desde el sur al norte, las economías emergentes... por poner unos ejemplos, configuran un comienzo del siglo XXI apasionante en casi todos los ámbitos de la convivencia humana. Tanto los riesgos como las oportunidades tienen una dimensión desconocida hasta ahora, lo que supone o va a suponer en un plazo relativamente breve la existencia de cambios radicales en la concepción del mundo y en el modo de vida actual.

De la misma manera, la globalización económica conlleva una serie de desafíos, riesgos y oportunidades a las empresas que van a suponer, también, cambios importantes en la misma concepción de empresa. Charles Handy ya ha adelantado algunos de ellos al hablar del “Donuts invertido” que conceptualmente supone una revolución en el mismo concepto de empresa y de relaciones laborales.

Todos estos cambios en el mundo, en la sociedad y en la empresa tienen su referente, como decimos, en los recursos humanos. Más allá de los sistemas y procedimientos, del Cuadro de Mando Integral, de la reingeniería de procesos y de la externalización, el punto clave para la supervivencia (y crecimiento próspero) de la empresa se encuentra en la adecuación de las personas a los nuevos tiempos.

En este sentido, el mundo actual plantea a los gestores de recursos humanos de las empresas nuevos desafíos, con nuevas áreas de conocimiento y nuevas técnicas de gestión de las que dos de las más relevantes son:

■ **Gestión del Talento:** cómo reconocer, atraer, motivar, retener y desarrollar el talento en la propia empresa.

■ **Gestión del Conocimiento:** cómo acceder, difundir y acrecentar el conocimiento y know how de la empresa.

No cabe duda de que son aspectos clave en la gestión actual de los recursos humanos y, hoy por hoy, se encuentran en boca de todo aquel que tiene que decir algo en este área. Es decir, son "los tópicos de moda" hoy por hoy.

Existen además otros tópicos relevantes de moda en el ámbito de los recursos humanos, como por ejemplo el Aprendizaje Organizativo ("Learning Organization") o la innovación empresarial, que, como veremos más adelante, en buena parte se gestionan desde la gestión previa de los tres anteriores. A pesar, sin embargo, de la moda, el autor ha constatado que existe una confusión notable acerca de lo que significa o en qué consiste cada una de las "gestiones" mencionadas, más allá del estereotipo y el cliché, y dos o tres frases más o menos acertadas.

En el presente artículo describimos algunos de los elementos básicos de dichas gestiones, con una pretensión fundamentalmente divulgativa. La principal aportación que queremos hacer es la de compartir unos conceptos y unos términos que configuren un vocabulario común.

¿En qué consiste la Gestión del Talento?

Quizá debiéramos comenzar por saber en qué consiste el talento y en este sentido, la respuesta no solo no es fácil. En su magnífico libro *La Gestión del Talento*, Pilar Jericó nos indica que el talento es algo que va más allá del conocimiento. Talento parece ser una cualidad profesional que le permite a éste abordar situaciones complejas con elevadas probabilidades de éxito. Este abordaje conlleva una especie de mix de lo que hasta ahora denominábamos competencias gerenciales (iniciativa, orientación al logro, toma de decisiones, flexibilidad, pensamiento analítico, pensamiento conceptual... etc.), junto con lo que se denomina Conocimiento o Competencias Técnicas (esto es, el conjunto de conocimientos técnico-teóricos y destrezas y habilidades circunscritas a un ámbito de conocimiento socio-tecnológico).

Dicho de una manera llana, talento supone la suma de "cosas" (habilidades, competencias, conocimientos, destrezas, cualidades...) que le permite a una persona ser extremadamente eficaz en buena parte de las situaciones profesionales habituales. Un anexo de esta "definición" es la de que el talento le permite a este profesional adaptar-generalizar sus "cosas" a otras situaciones (lo que en psicología se denomina "transfer").

En este sentido talento, y más específicamente Gestión del Talento, va o debe ir más allá que conocimiento o Gestión del Conocimiento, dado que éste, "sensu stricto", se refiere a conocimientos técnicos. Como veremos al hablar de conocimiento, la verdad es que nada o muy poco tienen que ver el uno con el otro.

Es evidente que con esta definición no hay un único talento sino muchos talentos más adecuados unos que otros para según qué situaciones. Por ejemplo, el talento comercial es el de la per-

sona capaz de "vender" y fidelizar clientes, talento directivo es el de la persona capaz de dirigir y lograr que un equipo dé lo mejor de sí mismo, talento técnico es el de la persona capaz de solventar los problemas de producción, logística, mantenimiento que se presenten... y así sucesivamente podemos hablar de talento negociador, talento relacional, talento innovador, talento organizador... etc. Pero además podemos hablar de talentos más específicos: una persona puede tener talento directivo para conseguir lo mejor de un equipo en una determinada organización, con una determinada cultura y una determinada forma de actuación y, sin embargo, no ser capaz de conseguir lo mismo cuando cambian estos parámetros. Por ejemplo, un excelente capitán de barco puede ser un pésimo director Comercial y viceversa. Con todo y con ello sí parece haber un algo común (un "core") en el concepto de talento que nos lleva a pensar que se puede gestionar.

Dicho esto, ¿qué se supone que es la Gestión del Talento? Siguiendo el concepto expuesto por Jericó podríamos intentar definir la Gestión del Talento como el conjunto de acciones o actividades que tienen por objeto la incorporación, integración, retención y desarrollo de profesionales con talento en la propia organización.

En esta definición entendemos talento como el conjunto de "cosas" apropiadas para esa organización específica.

Los objetivos son por tanto, cuatro: incorporación, integración, retención y desarrollo. Las actividades relacionadas con cada una de ellos son las siguientes:

1 Incorporación. Fundamentalmente podemos hacer referencia al reclutamiento. El reclutamiento de profesionales es una actividad que consta de los siguientes procesos:

■ **Atracción:** es el proceso por el que se "atrae" a un profesional: anuncio

en prensa, head-hunting, cadena relacional (referencias), exposiciones y presentaciones en las Universidades o centros de formación... Ésta sería la definición estándar. Ahora bien si de lo que estamos hablando es de atracción de talento tenemos que incluir una serie de intangibles que son, en definitiva, los que marcan la diferencia entre atraer y atraer talento. Nos referimos fundamentalmente a la imagen pública de la organización. ¿Es una organización atractiva para los profesionales de talento? ¿Tiene buena o mala fama desde el punto de vista de los empleados? ¿Es la empresa en la que están deseando incorporarse los número uno de las promociones o es una empresa en la que "ganar un sueldo"?

■ **Evaluación:** es el proceso por el que se determina si la persona candidata cumple los requisitos y el perfil defi-

nido para el puesto. Nuevamente esta es la definición estándar. Evaluar el talento es otra cosa un tanto más difícil e intangible: va más allá de determinar el perfil del candidato. Se considera, sobre todo, el potencial de crecimiento y desarrollo que puede tener la persona a medio plazo. Se piensa en términos de carrera, de formación y de experiencia necesaria de la persona para desempeñar el día de mañana funciones y responsabilidades clave de la organización.

Una advertencia que conviene hacer desde el más estricto sentido realista y pragmático es que en el fondo, cuando se hace este proceso de Evaluación de Talento se está haciendo un proceso de selección de futuros directivos o profesionales, es decir, es un proceso con la vista en el largo plazo más que en el corto. Desde nuestro punto de vista toda organización debe combinar am-

bos aspectos. Está bien la Evaluación de Talento pero además debe hacerse la evaluación habitual de adecuación de perfiles técnicos y personales. Se debe reclutar y seleccionar pensando en el corto y en el largo. Técnicos actuales y potenciales de futuro. En algunas empresas que seleccionaban exclusivamente altos potenciales de futuro se han encontrado, al cabo de unos años, que no había "carrera" para todos, lo que se ha traducido en frustración, desmotivación y muy mal clima entre el colectivo pomposamente denominado "jóvenes titulados".

Hecha esta salvedad cabe decir además que en los procesos de evaluación de talento suele intervenir mucho el concepto de competencias, hasta el punto de que los puristas hablan de hacer exclusivamente "Selección por Competencias". Nuevamente hacemos mención al sentido realista, bien está



Instituto de Liderazgo

Especialistas en liderazgo desde 1991.

Avenida de las Dos Castillas, 11 - P5, 1º A

28224 Pozuelo de Alarcón (Madrid)

E-mail: info@institutodeliderazgo.com

www.institutodeliderazgo.com

Teléfono: 91 799 10 40

Fax: 91 351 00 33

seleccionar por competencias pero además debe seleccionarse atendiendo a criterios de conocimiento: desde conocimiento técnico a experiencia previa. A un cirujano no se le contrata por sus competencias gerenciales sino, sobre todo, por su habilidad con el bisturí y su conocimiento técnico. Si además buscamos que dentro de un tiempo asuma la dirección de la Unidad de Quirófanos, entonces sí, además tendremos que evaluar su talento, esto es, sus competencias y su potencial de desarrollo futuro.

El mejor método (en cuanto que tiene más validez que otros) para evaluar competencias es el Assessment Centre, consistente habitualmente en la realización de distintos ejercicios de simu-

mayor implicación por parte de los superiores y compañeros del nuevo empleado dado que supone no solo la presentación "formal" a las personas que no deja de ser un ritual más o menos obligatorio, sino además un constante espíritu de servicio, de colaboración y de ayuda ante decenas de situaciones en las que el nuevo empleado no conoce cual es la norma de la casa. Además, si queremos acoger talento, la integración no debe ser meramente un proceso y esfuerzo de adaptar al nuevo empleado a las normas existentes sino sobre todo un proceso de siembra de ilusión y compromiso. No se trata de integración en la compañía, se trata de generar identificación con la compañía.

satisfacción y de motivación. Además, para la retención del talento debemos incluir todas las actividades que generen, fomenten e impulsen un decidido compromiso personal-profesional con la organización, dando como resultado una elevada identificación con la compañía. Estrechamente relacionada con esta motivación e identificación se encuentra el objetivo siguiente: el desarrollo, dado que uno de los factores motivacionales más importantes es el desarrollo profesional, que en algunos tiempos se ha denominado "empleabilidad", es decir, incremento de la empleabilidad, y ha sido considerado muchas veces como la contraprestación debida de la compañía a sus profesionales.

Otro tema importante en lo que supone retención del talento que no hemos tocado y que es importante hace referencia a la retribución. Somos partidarios de la idea de que la retribución es meramente un factor higiénico, no un factor motivacional. Pero abundando en la idea de factor higiénico podemos decir que cuando no se da en grado adecuado-suficiente se produce indefectiblemente la rotación, a menos que otros factores compensen la "falta de higiene". Hemos conocido compañías que aun teniendo sueldos por debajo de la media de mercado tenían una rotación mínima porque ofrecían unas perspectivas de desarrollo profesional muy superiores a las del resto de empresas del sector.

El salario puede ser un factor desmotivador. Un salario insuficiente (en comparación con lo que puede ofrecer el mercado) en realidad es una invitación a la salida. En el fondo, un profesional no se va a otro sitio porque gana más sino porque está ganando menos de lo que le ofrecen en el otro sitio.

En realidad, la retribución, aparte del aspecto pecuniario, tiene un componente muy importante de comunicación. La empresa le está diciendo al profesional cuánto le quiere, cuánto está dispuesto a pagar para retenerle y

“En realidad, la retribución, aparte del aspecto pecuniario, tiene un componente muy importante de comunicación”

lación de gestión (ejercicio de grupo, role-play, presentación en público...) siendo observado (y evaluado) por distintos observadores.

2 Integración. El proceso fundamental se denomina, habitualmente, Plan de Acogida. Del plan de acogida únicamente destacamos dos actividades, importantes no ya para integrar el talento sino para integrar a cualquier profesional: el Manual de Acogida y el denominado Proceso de Acogida. El primero especifica de manera explícita la información necesaria para que se ubique el nuevo empleado (historia y cultura de la empresa, normas de procedimiento administrativo -horarios, vacaciones, normas de viaje, notas de gasto, peticiones de material etc.-, organigrama, datos de la empresa, líneas de productos o de actividad etc). El proceso de acogida supone una

3 Retención. A diferencia de los anteriores objetivos, para la retención no podemos hablar estrictamente de un proceso definido de manera explícita ya que el proceso asociado es el de motivación, esto es, generar entre los empleados la motivación adecuada y suficiente como para que desarrollen su trabajo. Es evidente que asociado a este vago concepto de motivación se encuentran las competencias más actitudinales que suelen recibir títulos como identificación con la compañía o implicación y compromiso con la organización. Podemos señalar que la motivación tiene como actividades generales asociadas los estudios de clima y de satisfacción laboral, las actividades de comunicación interna, o la formación en actitudes que antes era tan frecuente, es decir, todo tipo de actividades que generen, fomenten e impulsen un clima de

si al profesional le quieren más en otro sitio, como ser humano que es, cambiará de empresa.

Pero además, el componente comunicación de la retribución es un aspecto a cuidar especialmente. Hemos visto empresas que estaban dispuestas a invertir en retribuciones para tener contentos a los empleados y la forma que tenían de hacer la subida o el pago de bonus o la retribución en especie hacía que el efecto fuera contrario al deseado. Estaban invirtiendo en “descontentar”. Uno de los ejemplos más claros es en el tema de retribuciones en especie, motivo por el que surgieron los conceptos de “retribución flexible” o “retribución a la carta”. Un beneficio como seguro de vida o plan de pensiones es algo que puede valorar un profesional de más de cuarenta años pero difícilmente le resultará igual de atractivo a un joven de veintiocho. Eso sí, cuesta lo mismo pero en un caso la empresa invierte para contentar a un empleado y en el otro invierte para nada. Sin embargo, un coche de empresa podría ser muy valorado por el joven y quizá menos por el senior si éste tiene ya vehículo propio. También en este caso la inversión es la misma pero la satisfacción que causa es distinta.

En todo caso, la retención del talento no pasa meramente por un análisis retributivo y pagar por encima de la media. Pasa por hacer un mix realmente atractivo y este mix debe considerar desde retribución dineraria hasta los beneficios sociales o pagos en especie adecuados a la persona o tipo de persona que lo recibe y sin olvidar el denominado salario emocional: desde reconocimiento público y privado, hasta oportunidades y perspectivas de desarrollo.

4 Desarrollo. En tanto qué objetivo está claro. Desarrollar el talento es parte indispensable de su gestión, pero además el desarrollo es a su vez una herramienta para la retención, como decíamos antes. Asociados al de-

sarrollo se han generado multitud de herramientas, sistemas y procesos: Assessment Centre, Development Centre, Evaluación 360°, Gestión del Desempeño por Competencias, Coaching, Formación Outdoor... por citar algunos de los términos más de moda hoy en día.

Desde nuestro punto de vista, el desarrollo del talento debe pasar por las siguientes fases:

■ **Evaluación previa:** debe existir una medición de la situación de partida. Esta evaluación se puede realizar de muchas maneras: Assessment Centre, Evaluación del Desempeño –desde la clásica realizada por el superior hasta la de 360° realizada por superior, compañeros, clientes y colaboradores–, Evaluación de Estilos de Liderazgo, Entrevista de Incidentes Críticos... etc. Cualquiera puede valer y cualquiera puede ser útil siempre que se sepa que no es más que una herramienta de evaluación del momento de partida.

■ **Reflexión y compromiso:** implica la asunción del punto de partida, esto es, de los puntos fuertes y los puntos débiles sobre los que trabajar. En esta fase el elemento de base es el feedback y el aspecto clave de éxito no es tanto qué se dice sino cómo se dice. Es decir, que para conseguir el compromiso del “desarrollando” hay que generar

confianza y rapport (sentimiento de afabilidad, cordialidad con el interlocutor).

■ **Plan de acción o acciones de desarrollo:** en esta fase interviene un notable elenco de técnicas y herramientas de las que únicamente citamos las que están hoy día más en boga. En primer lugar el Coaching, y en cierto modo semejante, el Mentoring. También se habla de Coaching colectivo que en realidad no suele ser más que una versión más actualizada, completa y moderna de lo que antes se denominaba “Desarrollo de Actitudes”. En general, todo tipo de formación, la técnica y la de habilidades, y con todo tipo de metodologías o sistemas: desde e-learning, al CD o DVD interactivo, formación en sala, formación a distancia con todas sus variantes, formación outdoor etc. Últimamente está de moda el término blended-learning que significa realizar la mezcla de métodos más adecuados para el colectivo a desarrollar. Pero lo más importante de cara al desarrollo profesional es la experiencia, por lo que los elementos más eficaces (pero habitualmente menos utilizados) de desarrollo de talento son los que asigna al “desarrollando” tareas, funciones o responsabilidades que no sabe hacer para que aprenda a hacerlas o desarrolle las habilidades necesarias: aquí hablamos desde asignación a proyectos específicos hasta stages temporales (asignaciones a otros departamentos).

■ **Seguimiento:** por último debe reevaluarse periódicamente el resultado obtenido con el fin de verificar el éxito del esfuerzo, y en caso de no ser satisfactorio adoptar medidas correctoras. Habitualmente, en los procesos de desarrollo basados en Evaluación del Desempeño, este seguimiento suele ser, como mínimo, anual. Los procesos que se inician con otros procesos de evaluación no suelen tener definido el método de medición de resultados, por lo que esta fase en muchos casos no se da.



La Gestión del Talento, en definitiva, no es sino satisfacer los cuatro objetivos mencionados: atracción, integración, retención y desarrollo. Dicho con estas palabras parece muy simple pero una breve visión de lo que implica cada uno nos permite ver que, en el fondo, la mayor parte de las actividades y acciones que realiza un departamento de Recursos Humanos tiene como finalidad cumplir con uno de dichos objetivos, y de hecho todas las expresiones y tópicos que se han puesto de moda en los últimos tiempos tienen, como hemos visto, al menos uno de estos objetivos como foco de acción: selección por competencias, coaching, assessment centre, comunicación interna, plan de acogida, evaluación de potencial, 360°... todos y cada uno de ellos tiene como referente la Gestión del Talento.

Sí es cierto que en la mayoría de los casos es de manera implícita, dado que muchas veces no se sabe o no se es plenamente consciente de la finalidad del proceso en el que está embarcado todo Recursos Humanos. Cuántas veces hemos encontrado una empresa embarcada en un complejo, caro y sofisticado proyecto de Assessment Centre porque querían evaluar el potencial... pero no tenían pensado un plan de acción posterior ni mucho menos un seguimiento. Tampoco eran conscientes de que lo que estaban intentando era una parte de lo que supone la Gestión del Talento y quizá había otros aspectos en los que la empresa fallaba (reclutamiento, por ejemplo, o motivación-implicación). De la misma forma nos hemos encontrado con empresas con un énfasis superlativo en los procesos de selección haciendo hincapié en que solo podían entrar los mejores pero les fallaban los sistemas de retención, con lo que se daba la paradoja de que cada poco estaban contratando a los mejores porque cada poco se les iban los mejores...

Tras este breve repaso a lo que es la Gestión del Talento, abordamos la otra cuestión:

¿Qué es la Gestión del Conocimiento?

Lo primero que cabe decir es que es una moda. Primero se descubrió el "valor de lo intangible" y se empezó a incluir en las contabilidades de las empresas un concepto denominado fondo de comercio que intenta dar valor (cuantificar) a ese intangible.

Posteriormente Edvinsson y Malone (*Capital Intelectual*. Barcelona, Gestión 2000, 1999) dejan claro que: "El valor de Intel o de Microsoft no está en ladrillos y mortero, ni siquiera en sus existencias, sino en otros activos que son intangibles: su capital intelectual" (pg. 17).

También se pone de manifiesto, y cada vez más, que nuestra sociedad es la sociedad de la información y del conocimiento. De repente el know-how adquiere una importancia similar a la del capital.

Todo ello lleva a que desde hace casi una década se invierta progresivamente más y más en algo denominado Gestión del Conocimiento pero que casi nadie define acertadamente.

De manera casi intuitiva, los que hablan de Gestión del Conocimiento quieren decir algo así como que no se pierda el conocimiento organizativo si se jubila o se despide una persona, que las incorporaciones adquieran rápidamente el conocimiento organizativo y que si un empleado descubre un nuevo método de hacer algo, o aprende una nueva herramienta o metodología, que este conocimiento fluya y se extienda por la organización hasta convertirse en conocimiento organizativo.

Objetivos muy loables pero evidentemente demasiado vagos, indefinidos y difíciles de "hacer tangibles", esto es, de llevar a la práctica.

Quizá por ello cada vez que en una organización se ha abordado este tema lo que se ha hecho—aunque no siempre ni de manera exclusiva pero sí muy frecuentemente y de manera principal—ha sido dotarse de un sistema informático-telemático-comunicacional altamente

sofisticado que incorpora Base de Datos, Gestor Inteligente, Sistema Experto y quién sabe cuántas cosas más. En los últimos tiempos, cabe decir que los foros de discusión y las comunidades virtuales permiten un poco más de humanismo y sensatez en estos sistemas.

Gestión del Conocimiento no es dotarse de un complicado sistema de información automatizado. Es más. Mucho más. Sin embargo, la gran paradoja de la Gestión del Conocimiento es que el conocimiento no se gestiona. Ni siquiera se gestionan las personas que tienen el conocimiento.

Sveiby lo dice muy claro: "Los directivos basados en el conocimiento no gestionan ni el conocimiento (es imposible), ni las personas (lo que cada vez es más difícil), sino el ambiente en el que se genera el conocimiento" (Karl-Erik Sveiby en el prólogo de Barceló Llauger, *Hacia una Economía del Conocimiento*. Madrid, ESIC-Pricewaterhouse-Cooper, 2001).

Si se pueden gestionar los datos y la información, lo que dentro de la pirámide del conocimiento no está nada mal, pero la Gestión del Conocimiento va (debe ir) mucho más allá. En primer lugar se plantea el problema filosófico de qué es conocimiento.

Desde un punto de vista práctico y con menor rigor filosófico, nosotros indicamos que conocimiento es el conjunto de datos e información convenientemente organizada que le permite al ser humano afrontar la realidad con mayores probabilidades de obtener un beneficio al esfuerzo realizado. Puede que epistemológicamente no sea una definición del todo correcta pero es útil para nuestros propósitos. También con un enfoque muy pragmático, y orientándose a lo que frecuentemente se entiende por Gestión del Conocimiento, Gallego y Ongallo afirman que "todo lo que es susceptible de ser comunicado es conocimiento" (Gallego y Ongallo, *Conocimiento y Gestión*. Pearson, Prentice-hall. Madrid, 2004, pg. 45).

SET Inglés



El test de inglés hablado de Ordinatec consiste en una llamada telefónica de 10 minutos.

Este sistema utiliza tecnología de reconocimiento del habla para producir medidas y objetivos de la capacidad de hablar en inglés. El sistema controla de forma simultánea aspectos claves de la pronunciación del habla, generando cientos de medidas independientes. Estas medidas aseguran que los resultados obtenidos con el sistema son consistentes, precisos y fiables.

Para hacer un examen SET-10 solo necesitan 10 minutos y un teléfono.

PASO 1 Mediante una llamada nacional gratuita, introducir el número de identificación del test que le proporcionará TEA Ediciones.

PASO 2 Realizar las 5 tareas. Leer y repetir oraciones, contestar preguntas cortas, construir oraciones y ponderar a preguntas abiertas.

PASO 3 Obtener el informe de resultados en línea. Disponible en varios idiomas.

SOLICITE DEMO GRATUITA

Tel. 912 705 000 • ext. 1000

set@teaediciones.com



TEA Ediciones

www.teaediciones.com

MADRID • BARCELONA • BILBAO

SIEMPRE EN VANGUARDIA

También Bonache y Cabrera adoptan un enfoque pragmático a la hora de definir la Gestión del Conocimiento: "El objetivo de la Gestión del Conocimiento es establecer entornos organizacionales que favorezcan la creación, distribución y puesta en práctica de nuevas ideas y conocimientos" (Bonache y Cabrera, *Dirección Estratégica de Personas*, Prentice Hall, Madrid, 2002, pg. 296.).

Pero, ¿en qué consiste realmente la Gestión del Conocimiento?

La visión más tecnológica de la Gestión del Conocimiento apunta a sistemas informáticos que son capaces de identificar y extraer los datos relevantes, así como almacenarlos (*data mining* y *data warehouse*) e interrelacionarlos y generar información para la gestión (EIS, *Executive Information System*; OLAP, *On Line Analytical Process*). Se trata fundamentalmente de conseguir un sistema que ayude a que las personas accedan a los datos utilizando aplicaciones *push* y *pull* (una aplicación *push* es la que el sistema intenta distribuir la información, documentos o archivos haciéndola llegar a los posibles interesados y una aplicación *pull* es aquella en la que es el interesado el que debe obtener la información localizándola en un sistema de almacenamiento existente).

Sin embargo desde una perspectiva más amplia –la de Gestión de Personas– Gestión del Conocimiento supone la creación de un entorno de conocimiento caracterizado por:

■ **Disponibilidad para recibir.** Disponibilidad y apertura al aprendizaje. Tiene que haber personas dispuestas a aprender y organizaciones dispuestas a aprender. Dicho de otro modo, una organización consciente (o que cree) que sabe es una organización poco abierta al aprendizaje.

■ **Liderazgo participativo y comprometido.** Peter Senge, el autor de *La Quinta Disciplina*, indicaba que una organización dispuesta a aprender necesita unas competencias organizativas que

requieren determinadas cualidades en sus líderes. Los autores modernos hablan de los "estilos de dirección" más adecuados para facilitar o impulsar el aprendizaje organizativo.

■ **Disponibilidad para transmitir.** Es evidente que quien debe asumir el rol de enseñante es el que sabe. Lo difícil es responder a la pregunta de por qué el que sabe debe asumir dicho rol. Lo que lleva a considerar sistemas específicos de compensación (no necesariamente económicos, aunque sean los más frecuentes) para aquellos que adoptan el rol de transmisores de conocimiento.

En definitiva, Gestión del Conocimiento va más allá que la mera implantación de un Sistema Informático por complejo y sofisticado que sea. Va también más allá de la creación de comunidades virtuales, de foros de discusión y de cursos e-learning o blended-learning. Es, fundamentalmente, la generación de un Entorno de Conocimiento en el que el Aprendizaje Organizativo (con mayúsculas) sea lo habitual y no la excepción, para lo que hay que crear, generar o gestionar un determinado liderazgo y dos actitudes: disponibilidad para recibir y disponibilidad para transmitir. En este contexto cualquier sistema informático aparentemente rústico será una utilísima herramienta para el conocimiento y más útil cuanto más sofisticado sea. ☺

INAKI PÉREZ MOLERO

Es profesional de consultoría de Konsac. Puede contactar con él en: iperez@konsac.es. Adquiera derechos de reproducción de este artículo en Training & Development Digest, Joaquín María López, 23, 28015 Madrid, teléfono 91 444 49 29. Copia individual a 3 € c/u. Para pedidos de 50 o más ejemplares solicite precio.