

LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO Y LA GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS:
LA TRASCENDENCIA DE SU ALINEAMIENTO VISTA DESDE UNA EXPERIENCIA PRÁCTICA

*Alfonso Vargas Sánchez **
*M^a Jesús Moreno Domínguez ***
*Yolanda Pelayo Díaz ****

RESUMEN:

Las tecnologías de la información y las comunicaciones (para la gestión documental) y las políticas de recursos humanos (para generar en los individuos las aptitudes y actitudes necesarias) son ampliamente reconocidas como los dos pilares fundamentales sobre los que construir la gestión del conocimiento en las organizaciones, si bien las primeras parecen haber evolucionado más rápidamente que las segundas. Confiar el éxito de los proyectos de gestión del conocimiento sólo al componente tecnológico es un error frecuente, en la medida en que se olvida el alineamiento que la gestión de los recursos humanos requiere para que la gestión del conocimiento en la organización se vea impulsada, o al menos no entorpecida. Este divorcio ha quedado patente en una investigación que hemos realizado en una administración pública de la provincia de Huelva, utilizando el modelo Knowledge Management Assessment Tool (KMAT), desarrollado conjuntamente por Arthur Andersen y APQC.

PALABRAS CLAVES:

Gestión del Conocimiento, Gestión de los Recursos Humanos, Gestión Pública.

-
- * Departamento de Dirección de Empresas y Marketing. Universidad de Huelva • vargas@uhu.es
 - ** Departamento de Dirección de Empresas y Marketing. Universidad de Huelva • domin@uhu.es
 - *** Departamento de Dirección de Empresas y Marketing. Universidad de Huelva • pelayo@uhu.es

ABSTRACT:

The information and communications technologies (for documentary management) and the human resources policies (to generate in individuals the necessary aptitudes and attitudes) are widely recognized as both fundamental props on which to construct knowledge management in organizations, though the former seem to have evolved more rapidly than the latter. Trusting the success of knowledge management projects solely to the technological component is a frequent mistake, to the extent in which the alignment required by human resources management is forgotten, so as to encourage, or at least not to hinder, knowledge management in organizations. This divorce has remained clear in a research carried out by the authors in a public administration of the province of Huelva, using the Knowledge Management Assessment Tool (KMAT) model, developed together by Arthur Andersen and APQC.

1. INTRODUCCIÓN

Cada vez resulta más evidente que el valor de una empresa está más relacionado con aspectos intangibles que con los tangibles en base a los cuales se han venido valorando las organizaciones. En la actualidad, empresas de mucho valor pueden tener en sus balances insignificantes recursos tangibles¹ y, por el contrario, empresas con un nivel alto de recursos tangibles pueden tener hoy escaso valor. Dentro de los intangibles, el conocimiento y, por ende, la capacidad para crearlo, aplicarlo y transmitirlo, lo que muchos han llamado Gestión del Conocimiento (GC), juega un papel muy importante.

Siempre fue importante saber, y por ello desde siempre la empresa ha venido gestionado implícitamente su conocimiento para adaptarse al medio y adelantarse a sus competidores. Sin embargo, gestionar explícita, profesional y científicamente este recurso es un imperativo en un entorno complejo e incierto como el actual. Además, es muy difícil que todo el conocimiento necesario pueda estar en una única persona (y si se diese el caso, sería una opción muy arriesgada). Por tanto, es necesario compartirlo para generar soluciones y crear nuevo conocimiento. En resumen, podríamos decir: el conocimiento es muy importante, hay que integrarlo con el conocimiento que otros poseen, hay que alimentarlo de forma continuada (se vuelve rápidamente obsoleto) y es valioso (hay que competir por él).

¹ Véase, por ejemplo, el caso de Amazon.com.

Todos estos cambios se traducen en un mensaje claro para las organizaciones: deben aprender a utilizar mejor sus recursos humanos (RR.HH.), puesto que son éstos los que poseen el conocimiento y los únicos con capacidad para crearlo y transmitirlo (en referencia a su dimensión tácita, que es la más poderosa fuente de ventajas competitivas sostenibles).

2. LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO Y SU ALINEAMIENTO CON LA GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS

2.1. GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO: CONCEPTO Y ENFOQUES

En la actualidad, la Gestión del Conocimiento está en la agenda de todo el mundo empresarial, integrada como un componente clave en los procesos de negocio², y es probable que, si se logra fundamentar sólidamente su importancia en la creación de valor y en la consecución de ventajas competitivas sostenibles para la empresa, se convierta en uno de los paradigmas de la Dirección Estratégica.

Tal y como hemos señalado en la Introducción, el conocimiento se transmite en las organizaciones tanto si tratamos de gestionarlo como si no. La transmisión del conocimiento forma parte de la vida natural de una organización, circula por toda ella, pero su existencia no garantiza su uso. Es más, existe una inmensa cantidad de saber disperso en la organización, desaprovechado, al que nadie tiene acceso porque ni se sabe que existe. Esta situación produce, generalmente, lentitud operativa y, en algunos casos, duplicidad de esfuerzos. También ocurre que la información o el conocimiento sobre un determinado asunto es patrimonio de una sola persona. Precisamente, la GC es el esfuerzo que se orienta a capturar y sacar provecho de la experiencia colectiva de la organización, haciéndola accesible a cualquier miembro de la misma. Por tanto, el reto que afronta la GC es convertirse en una ayuda útil y eficaz para dar sentido a toda la información que llega a un puesto de trabajo y poder así determinar cuál es conocimiento valioso, para compartirlo. Esto es, crear los mecanismos necesarios para hacer que el conocimiento esté accesible allí dónde y cuándo se necesite, y por quién lo necesite.

De todas las definiciones de GC consultadas destacamos la siguiente: “conjunto de prácticas, procedimientos y técnicas que permiten a una organización: 1) identificar los conocimientos requeridos para llevar a cabo, con la máxima eficacia, tanto

2 En una de las sesiones plenarios del 42º Congreso Europeo de la Calidad, organizado conjuntamente por la EFQM y la EOQ en París en 1998, se llevó a cabo un ejercicio en el que, mediante dispositivos electrónicos de participación, se pudieron recoger las respuestas de los más de 2000 asistentes sobre determinadas preguntas de interés general. La primera de las preguntas era: ¿Qué actuaciones tendrían un mayor impacto en el incremento de la competitividad en Europa? Las respuestas obtenidas se decantaron mayoritariamente por la GC, que obtuvo un 54% de los votos.

sus actividades actuales como sus planes futuros, o incluso para responder a cambios inesperados del entorno; 2) conseguir hacerse con dichos conocimientos, pues de poco serviría saber cuáles son los que necesita si luego no dispone de ellos; y 3) aplicarlos de la forma adecuada para lograr los resultados pretendidos" (Rivero, 2002, pp.14-15).

No obstante, aunque en nuestro trabajo hemos optado por hablar de GC, no queremos pasar por alto los comentarios de algunos autores sobre la imposibilidad de gestionar el conocimiento debido a su carácter intangible. En concreto, Von Krogh, Ichijo y Nonaka (2000) señalan que el conocimiento no puede ser gestionado, como mucho puede ser aceptado y potenciado. En torno a dicho debate, el profesor Bueno Campos (2001a) propone como expresión más acertada la de Dirección del Conocimiento.

A juicio de Dandois y Ponte (1999), la GC puede hacerse desde cuatro perspectivas claramente diferenciadas:

Perspectiva	Imperativos en la administración del conocimiento
ESTRATÉGICA	Articular claramente la estrategia del conocimiento organizacional alineada con los requerimientos de la estrategia del negocio (visión, misión y valores), los requerimientos del mercado y el avance de los competidores.
ESTRUCTURAL INTERNA	Crear los procesos y la estructura necesaria para sustentar la estrategia de administración del conocimiento y su implementación efectiva.
TECNOLÓGICA	Aprovechar todas las posibilidades que da el avance tecnológico para aumentar la calidad, cantidad y rapidez con que el conocimiento puede ser compartido.
HUMANA	Afrontar el proceso de transformar culturalmente la organización para coordinar el capital humano con la estrategia del negocio, en un ambiente de aprendizaje en equipo y actitud positiva hacia la innovación y la necesidad de compartir el conocimiento.

Fuente: Dandois y Ponte (1999).

A partir de dicha propuesta, consideramos que no se trata de optar por una u otra, sino de buscar una adecuada combinación. A tal fin, proponemos una GC que integre un enfoque humano, un enfoque organizacional y un enfoque tecnológico³.

- **Enfoque humano.** Son numerosas las referencias que hacen especial hincapié en las personas y en el papel que éstas desempeñan en el seno de las organizaciones como portadoras de conocimiento. Karl-Erik Sveiby (1997) hace ver que la competitividad de las empresas radica en su conocimiento tácito (el que reside en la cabeza de las personas y se hace explícito a través de conversaciones, escritos o creaciones), no en su conocimiento explícito. Señala que es crítico para una empresa convertir su conocimiento tácito en conocimiento explícito, pues si no cuando un experto abandona la empresa ésta pierde su *know-how* o conocimiento tácito. A tal efecto, Sveiby resalta que sólo un enfoque de la GC basado y orientado a las personas puede tener éxito en el largo plazo, ya que los enfoques basados en soluciones tecnológicas y organizativas pueden ser copiados o imitados fácil y rápidamente por la competencia. Desde la Dirección de los Recursos Humanos deben incentivarse las contribuciones de los empleados y aumentar su motivación para generar una actitud favorable a la creación y transmisión de conocimientos; y todo ello hacerlo en línea con los objetivos del negocio (carácter estratégico). De ahí que la gestión estratégica de los RR.HH. sea fundamental para cualquier organización en busca de una ventaja competitiva en la sociedad del conocimiento.
- **Enfoque organizacional.** Desde esta perspectiva, para una adecuada GC se hace necesario el estudio de la estructura y los factores organizacionales (liderazgo, cultura y clima) que condicionan el aprendizaje de las organizaciones. Bajo este enfoque, la GC se orienta hacia tareas relacionadas con el diseño de las denominadas organizaciones que aprenden. Los líderes deben fomentar un clima en el cual el compromiso y la colaboración sean la norma. Deben crearse estructuras flexibles que faciliten la transferencia de conocimientos, ya que las burocratizadas son un impedimento. Es necesaria una cultura organizacional que incremente la confianza entre sus miembros y el intercambio de ideas, que fomente la integración de las unidades, el trabajo en equipo y que sea tolerante con los errores.
- **Enfoque tecnológico.** Es obvio que la tecnología (sobre todo las Tecnologías de la Información, TI) juega un papel importante en el nuevo entorno en que se ven inmersas las organizaciones. Sin olvidar que servirán como elemento catali-

³ El enfoque estratégico no lo olvidamos, sino que lo integramos en el enfoque humano, ya que, como explicaremos, se propone aplicar una Dirección Estratégica de los Recursos Humanos.

zador, consideramos oportuno abordar la GC desde un enfoque tecnológico que permita analizar las distintas herramientas disponibles, con el fin de poder hacer una buena elección y un uso adecuado de las mismas. Con ello se intenta hacer desaparecer la idea de que la gestión del conocimiento se reduce a instalar programas o a crear una *Intranet*, ya que eso es sólo la punta del iceberg (lo que se ve). Por tanto, debe tenerse claro que la tecnología es tan sólo una herramienta y, como tal, puede resultar muy útil siempre y cuando no se olvide que el factor principal son las personas.

Cada uno de los tres enfoques exige un planteamiento diferente de la GC y, por tanto, un análisis por separado de todos y cada uno de los factores relacionados. En este trabajo nos centraremos en el primero, concretamente en el enfoque humano.

2.2. LA GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS (GRH) BASADA EN EL CONOCIMIENTO

Si aceptamos la premisa de que el capital humano se erige como piedra angular esencial de la organización en el recién estrenado milenio, éstas harán bien en evaluar críticamente y revisar los sistemas y prácticas que hasta la fecha han venido aplicando para atraer, desarrollar y retener a dicho capital. En este sentido, la implicación de la GC en la Dirección de Recursos Humanos resulta clara: su función prioritaria en la organización será conseguir, desarrollar y retener el talento⁴ esencial que tiene un impacto directo en la ventaja competitiva de la empresa, demostrando de esta forma que la inversión en la fuerza de trabajo puede marcar la diferencia entre las organizaciones (Beatty y Schneider, 1997, p.30).

Hansen, Noria y Tierney (1999) identifican dos relaciones importantes entre la GRH y la GC, argumentando para ello la existencia de dos estrategias básicas en esta última: codificación⁵ y personificación⁶.

4 Pilar Jericó (2001, p.428) define el talento como "la capacidad puesta en práctica de un profesional o grupo de profesionales comprometidos que alcanzan resultados superiores en un entorno y en una organización determinados". Destaca las siguientes características (pp. 426-427):

- El talento es una capacidad, pero no universal: una persona puede tener talento para la música y no por ello para las matemáticas, por ejemplo.
- El talento depende de cada cultura: un individuo creativo puede considerarse talentoso en una organización innovadora, pero no en una tradicional.
- El talento no es totalmente innato. Este es un debate aún abierto, pero en el que las evidencias a favor de que no sea innato crecen con mayor rapidez.
- El talento se desarrolla: en función de aspectos tales como el tiempo dedicado a la formación y el desarrollo, la experiencia, la motivación, la personalidad, las oportunidades, etc.

5 El conocimiento es cuidadosamente codificado y almacenado en bases de datos a las cuales puede acceder y hacer uso del mismo cualquier miembro de la organización.

6 El conocimiento está estrechamente ligado a la persona, de forma que su desarrollo y distribución se hace principalmente a través de contactos "cara a cara".

Enfoque	GRH			
	Uso de la Tecnología	Reclutamiento y Selección	Formación y desarrollo	Retribución
Codificación	Importantes inversiones en TI para conectar a la gente y poder reutilizar el conocimiento.	Contrata recién titulados a los cuales se les coloca para poder reutilizar sus saberes e implementar soluciones.	Se forma en grupo y haciendo uso del <i>e-learning</i> (a distancia).	Se remunera en función del uso y la contribución a las bases de datos.
Personificación	Inversiones moderadas en TI para facilitar las conversaciones y el intercambio de conocimiento tácito	Contrata buenos profesionales que le ayuden a resolver problemas y a tolerar la ambigüedad.	Se forma a través del <i>mentoring</i> uno uno.	Se recompensa directamente a las personas por compartir conocimiento con otros.

Fuente: Elaboración propia a partir de Hansen, Noria y Tierney (1999).

A juicio de los autores, la clave reside en saber emplear ambos enfoques de forma simultánea. Los dos son necesarios, pero habrá que primar uno sobre otro teniendo en cuenta la estrategia de la organización y la forma en que se realiza el trabajo en los procesos clave del negocio. Quizás, hasta ahora se ha venido imponiendo mayoritariamente el enfoque de codificación, incluso allí donde la estrategia no es la más adecuada. Desde dicho enfoque, la forma más rápida de obtener resultados inmediatos es instalando uno de los múltiples *Knowledge Management Software* del mercado, con la esperanza de que las bases de datos se inundan rápidamente de nuevas ideas y *best-practices*. Ello nos lleva a la creencia, a nuestro

juicio equivocada, de que la GC puede enfocarse como un resultado y no como lo que es: un proceso.

En consecuencia, cabe afirmar que la GC precisa de la gestión de sus portadores, de ahí que la política de RR.HH. deba alinearse con una nueva cultura de la empresa y favorecer comportamientos y desempeños acordes con las necesidades del proceso de aprendizaje, tales como el compromiso de todos (en especial de sus líderes), la creatividad, la iniciativa, el trabajo en equipo, las relaciones de confianza, una buena y fluida comunicación, etc. Por ejemplo, la selección de personal habrá de tener claro los niveles y tipos de conocimientos, habilidades y actitudes que son necesarias; las actividades de formación deberán orientarse principalmente hacia la adquisición de actitudes de cooperación y colaboración; los sistemas de recompensas será necesario rediseñarlos para fomentar la aportación de ideas nuevas y la permanencia del individuo en la organización; la gestión de carreras deberá asociarse a aspectos relacionados con la capacidad de aprendizaje del individuo y su transferencia de conocimiento, etc. (Pérez López, 2002). Sirvan algunas orientaciones y recomendaciones al respecto:

- A la hora de ATRAER a los mejores: el coeficiente emocional y social será igual de importante, si no más, que el coeficiente intelectual (Smith y Kelly, 1997, p.264). Por ello, habrá que exigir a los candidatos un perfil que englobe otros aspectos además de los puramente técnicos, y empezar a valorar facetas personales como la flexibilidad para adaptarse al cambio, la creatividad, la capacidad de aprendizaje, la disposición para trabajar en equipo, la capacidad de decisión y la facilidad para trabajar en operaciones múltiples e interrelacionadas. Además, el hecho de lograr atraer a los mejores hará que éstos, a su vez, atraigan a muchos otros de sus mismas características. Por otro lado, la integración de los recién incorporados deberá orientarles eficazmente acerca de dónde encontrar el conocimiento ya existente en la organización y cómo acceder y hacer uso del mismo fácil y rápidamente.
- A la hora de DESARROLLAR a los mejores: los programas formativos deben ser ambiciosos, englobando, además de una formación para la tarea, una formación estratégica que permita identificar los objetivos individuales y organizativos, una formación de reciclaje y renovación que evite la obsolescencia de los trabajadores y una formación en creatividad que permita familiarizarse con la resolución de problemas y la aportación continua de mejoras e ideas nuevas a la empresa. Un aspecto importante a señalar es que no toda la iniciativa en materia de formación debe partir exclusivamente de la empresa, sino que debe hacerse responsable el propio individuo. En cuanto al desarrollo profesional, éste no debe centrarse

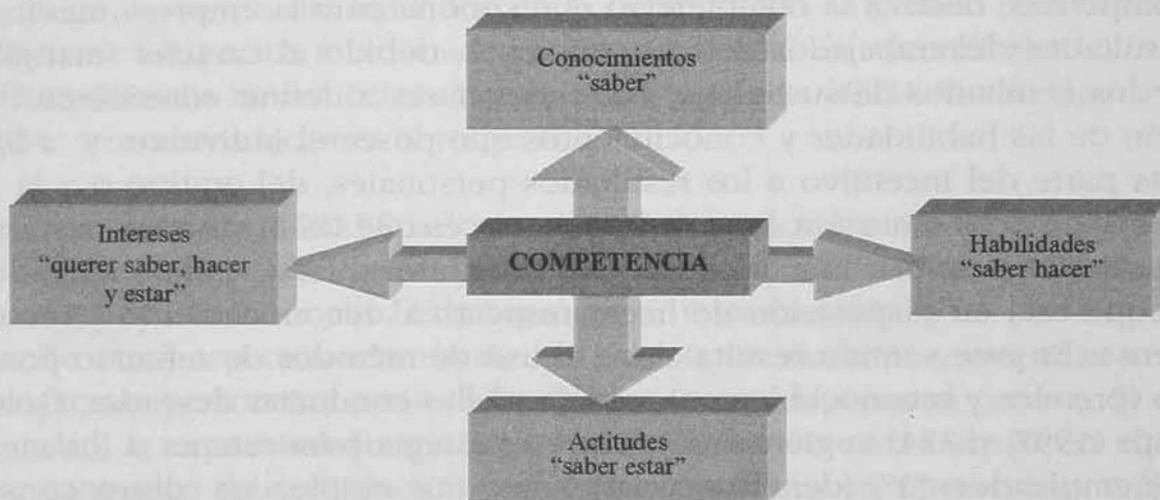
sólo en promociones verticales. El diseño de planes de carrera laterales u horizontales reducen el riesgo de apalancamiento del personal técnico, a la vez que facilitan la existencia de climas de innovación y creatividad en la empresa. El gran cambio de los aspectos promocionales tiende a la sustitución de trayectorias profesionales rígidas por otras mucho más flexibles y adaptables al entorno incierto y complejo que rodea a las organizaciones. La promoción debe asociarse a aspectos relacionados con el aprendizaje del individuo y la transferencia de su conocimiento⁷.

- A la hora de RETENER a los mejores: el establecimiento de un circuito de retroalimentación y un sistema de comunicación fluida en todas las direcciones será fundamental para aprovechar las oportunidades y para evitar abandonos voluntarios. En cuanto a los sistemas de evaluación y recompensas, destaca la complejidad que supone para la empresa medir los resultados del trabajador del conocimiento, debido al carácter intangible de los resultados de su trabajo. La tendencia es a definir criterios en función de las habilidades y conocimientos que posee el individuo y a ligar una parte del incentivo a los resultados personales, del equipo o a la satisfacción del cliente. Un aspecto importante es que las organizaciones estén dispuestas a revelar la manera en que se va a evaluar a cada empleado y lo que está en disposición de hacer respecto al reconocimiento y recompensa. En este sentido resulta clave el uso de métodos de refuerzo positivo (premios y reconocimientos) sobre aquellas conductas deseadas. Goldsmith (1997, p.324) sugiere la siguiente estrategia para retener a los mejores empleados: "1º) identifique claramente qué empleados desea conservar, 2º) hágalos saber que desea conservarlos, 3º) exprese su reconocimiento, 4º) ofrézcale oportunidades de desarrollo y participación, 5º) ponga en tela de juicio el plan de retribución, 6º) relaje la cultura, y 7º) ofrezca oportunidades para el espíritu emprendedor interno."

Desde este enfoque, la Gestión por Competencias se erige como una de las herramientas más poderosas para optimizar el capital humano de una empresa. Las competencias son el conjunto de conocimientos (saber), habilidades y destrezas (saber hacer), actitudes (saber estar) y motivaciones (querer hacer) que tie-

⁷ *Price Waterhouse* es un buen ejemplo. Antes, las promociones se basaban en la antigüedad y formación, lo cual no alentaba a los empleados a compartir sus conocimientos. Ahora, los consultores han de ser capaces de presentar pruebas de que realmente han compartido lo que saben mediante tutorías/formación, desarrollando nuevas metodologías, publicando y presentando sus aportaciones sobre distintos temas, o efectuando *coaching* y *mentoring*.

nen las personas y que le predisponen para realizar sus actividades con un buen nivel de desempeño. La gestión de las competencias facilita la movilización de los intangibles (conocimientos, habilidades, actitudes e intereses) que se encuentran en las personas, actuando como elemento integrador a través del cual se aplican las herramientas clásicas de la GRH, midiendo y valorando en todo momento la aportación personal (Moreno, 1999, p.14). Por tanto, las políticas y decisiones tomadas en materia de RR.HH. han de plantearse tratando de estimular y desarrollar las competencias, desde el punto de vista del individuo, y atendiendo a su saber, voluntad e interés para contribuir con ello a desplegar la estrategia, capacidades y competencias de la organización (Mamolar, 2001a, p. 21).



Fuente: Elaboración propia.

Podría decirse, a modo de resumen, que la gestión por competencias busca la gestión de las personas a través de sus competencias, es decir, teniendo en cuenta sus conocimientos, habilidades, actitudes e intereses.

3. ESTUDIO DE UN CASO

La experiencia práctica que pasamos a exponer corresponde a una unidad de la administración periférica del Estado en la provincia de Huelva, en el marco de un curso de formación sobre GC que fue impartido a los funcionarios de mayor nivel de dicha Delegación, con responsabilidades de gestión a nivel de jefatura o superior.

La Administración Pública en general viene llevando a cabo esfuerzos importantes de modernización para mejorar la satisfacción del ciudadano con los servicios

que recibe, y ello lo está realizando, en parte, mediante la aplicación de técnicas tomadas de la esfera de la empresa privada. Los Planes de Calidad y la utilización del Modelo Europeo de Excelencia son pruebas de ello, como también, más recientemente, la GC. En el marco de las diferencias que separan una organización pública de una privada (fines, cultura, estructura,...), que no pueden ser olvidadas, nos encontramos ante una organización intensiva en conocimiento, en la que el servicio público que se presta está extraordinariamente ligado al manejo que se haga de ese recurso intangible, de ahí la necesidad e importancia de abordar el estudio de los aspectos ligados a la gestión del mismo.

Para ello, nos apoyamos en el modelo de administración del conocimiento organizacional desarrollado conjuntamente por la empresa de consultoría *Arthur Andersen* y la *American Productivity and Quality Center* (APQC), concretamente en el modelo conocido como *Knowledge Management Assessment Tool* (KMAT).

Según este instrumento de evaluación y diagnóstico, el proceso de administrar el conocimiento organizacional se ve favorecido por cuatro facilitadores: liderazgo, cultura, tecnología y medición (de resultados, en términos de capital intelectual). Descartado este último elemento del modelo, por su inexistencia en este caso, nuestra investigación se centró en los cuatro restantes (procesos⁸, liderazgo⁹, cultura¹⁰ y tecnología¹¹), evaluando su rendimiento en la organización objeto de estudio, de forma que, finalmente, pudiéramos diagnosticar su estado en orden a una adecuada GC en la misma.

Se prestaron a colaborar nueve funcionarios de la unidad analizada, asistentes al curso y cuyo perfil ya fue descrito, a los que se les administró el cuestionario cuyos ítem se reproducen más abajo (O'dell, Grayson y Essaides, 2001, pp. 327-331).

Los resultados fueron los siguientes, teniendo en cuenta que la escala para la puntuación fue:

1= No. 2=Pobre. 3=Aceptable. 4=Bueno. 5=Excelente.

8 Pasos mediante los cuales la organización identifica las brechas de conocimiento existentes y ayuda a capturar, adoptar y transferir el conocimiento necesario para agregar valor al cliente y potenciar los resultados. De forma más detallada, los autores del modelo citan los siguientes: compartir, crear, identificar, capturar, adaptar, organizar y aplicar.

9 Comprende la estrategia y cómo la organización define su actividad y el uso del conocimiento para reforzar sus competencias críticas.

10 Refleja cómo la organización enfoca y favorece el aprendizaje y la innovación, incluyendo todas aquellas acciones que refuerzan el comportamiento abierto al cambio y al nuevo conocimiento.

11 Se analiza cómo la organización equipa a sus miembros para que se puedan comunicar fácilmente y con mayor rapidez.

COD.	ÍTEM	MEDIA	DESVIACIÓN TÍPICA	MODA	MÍNIMO	MÁXIMO
P1	Las deficiencias en conocimientos se detectan sistemáticamente y se utilizan procesos rigurosos para superarlas.	1.78	0.83	1	1	3
P2	Se ha desarrollado un mecanismo avanzado (y ético) para la recogida de información exterior.	2.11	0.93	3	1	3
P3	Todos los miembros de la organización buscan ideas en fuentes tradicionales y no tradicionales.	1.78	0.67	2	1	3
P4	La organización ha formalizado el proceso de transferencia de prácticas ejemplares, incluida la documentación y las enseñanzas recogidas.	1.78	1.09	1	1	4
P5	Los conocimientos tácitos (lo que las personas saben hacer, pero no saben expresar) se valoran y transfieren en toda la organización.	2.11	0.60	2	1	3
P	PROCESOS	1.91	0.57	-	1.20	2.80
L1	La gestión del conocimiento es el eje central de la estrategia de la organización.	1.89	0.78	2	1	3
L2	La organización es consciente del potencial que representan sus recursos en conocimientos para mejorar su desempeño, y desarrolla estrategias para ponerlos en valor.	2.11	0.78	2	1	3
L3	La organización recurre al aprendizaje para apoyar las competencias fundamentales actuales y para crear otras.	2.89	0.78	3	2	4
L4	Se contrata, evalúa y remunera a las personas por su contribución al desarrollo de los conocimientos de la organización.	1.22	0.44	1	1	2
L	LIDERAZGO	2.03	0.52	-	1.25	3.00
C1	La organización alienta y facilita el intercambio de conocimientos.	2.22	0.67	2	1	3
C2	En la organización reina un ambiente de franqueza y confianza.	2.56	0.88	3	1	4
C3	La generación de valor añadido para el cliente (usuario) es reconocida como el principal objetivo de la organización.	3.00	1.00	3	1	4
C4	La flexibilidad y el deseo de innovar son los motores del proceso de aprender.	2.11	0.78	2	1	3

C5	Las personas asumen la responsabilidad de su propia formación.	1.89	0.60	2	1	3
C	CULTURA	2.36	0.60	-	1.40	3.20
T1	Los medios tecnológicos unen a todos los miembros de la organización entre ellos y con todos los públicos externos oportunos.	3.33	0.71	3*	2	4
T2	Los medios tecnológicos constituyen una forma de memoria de la institución, a la que todos los miembros de la misma tienen acceso.	3.44	0.73	4	2	4
T3	Los medios tecnológicos utilizados acercan la organización a los clientes (usuarios).	3.22	0.44	3	3	4
T4	La organización promueve el desarrollo de una informática "centrada en la persona".	3.00	1.00	2*	2	4
T5	Los medios tecnológicos de apoyo a la colaboración entre las personas son puestos a disposición de éstas con la celeridad y en las condiciones adecuadas.	3.00	0.50	3	2	4
T6	Los sistemas informáticos operan en tiempo real, están integrados y son "listos".	3.44	1.01	4	2	5
T	TECNOLOGÍA	3.24	0.61	-	2.33	4.00
PUNTUACIÓN GLOBAL		2.38	0.47	-	1.77	2.96

* Existen varias modas. Se muestra el menor de los valores.

De estos resultados, cabe concluir que:

1. Salvo la tecnología, el resto de los elementos muestran un rendimiento pobre.
2. La principal debilidad son los procesos, en especial los vinculados a la identificación de las carencias de conocimientos necesarios y su correspondiente dotación, a la búsqueda de nuevas ideas y a la transferencia de las mejores prácticas.
3. En materia de liderazgo, destaca sobre manera la muy negativa apreciación del sistema de recompensas, que no premia a las personas por su contribución al desarrollo de los conocimientos de la organización. Coherentemente con ello, no se percibe que la gestión del conocimiento sea algo importante en el funcionamiento de la misma.
4. Respecto a la cultura organizacional, el elemento peor valorado es el de la actitud de las personas hacia la formación, que denota pasividad y desinterés. La

flexibilidad y el deseo de innovar (mejorar) son valores culturales que se echan en falta, así como un mayor estímulo al intercambio de conocimientos.

5. En suma, la tecnología no es el problema, sino las políticas de personal. Existe un "divorcio" entre la gestión del conocimiento y la gestión de los recursos humanos.

Tales conclusiones vinieron a ratificar (cuantificando) los indicios que pudimos obtener tras la aplicación del método KWL¹². Así, a la pregunta de qué querían saber sobre GC, los asistentes al curso manifestaron su especial interés por: cómo generar (mejorar) el clima de confianza necesario, cómo determinar los conocimientos a compartir y con quién, cómo estimular la comunicación con los colaboradores y entre equipos, cómo motivar en una Administración Pública (funciones, objetivos, reconocimiento).

4. CONCLUSIONES

Aceptada y asumida la idea de que nos encontramos en una era donde lo intangible parece haber superado en valor a lo tangible, los procesos de dirección de los RR.HH. deben favorecer el desarrollo y uso de los conocimientos, habilidades, actitudes y motivaciones del personal que forma parte de la organización. Esto es, la gestión de personal debe garantizar a largo plazo que la organización disponga, cuantitativa y cualitativamente, de las competencias requeridas, mediante políticas y prácticas que permitan adquirirlas (reclutamiento y selección), desarrollarlas (formación y promoción) y estimularlas (recompensas) (Pérez, 1997, p.11).

En definitiva, las organizaciones deben aprender a utilizar mejor sus RR.HH. y, más concretamente, aprender a explotar al máximo la información, el conocimiento y el talento atesorados en dicho recurso. Por tanto, siendo conscientes de que el principal depositario del conocimiento son las personas, una Dirección de RR.HH. basada en las competencias ayudará, entre otros factores, a gestionar el conocimiento. A partir de esta constatación, y como primer paso, es preciso ponerse a trabajar en la identificación de las competencias esenciales para el desempeño de las funciones, para posteriormente favorecer su desarrollo y buscar maneras de evaluarlas.

12 Es un método para la educación de adultos cuyas iniciales se corresponden con las tres preguntas en las que se fundamenta: *what do you Know about...?*, *what do you Want (need) to know about...?*, *how will you Learn this?* Puede consultarse: Vella, Jane. *Learning to Listen, Learning to Teach. The Power of Dialogue in Educating Adults*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1994.

Trasladándonos a la Administración Pública, sus propios funcionarios son la principal fuente de conocimiento de la misma, de ahí la necesidad de una GC (adaptada, por supuesto, a las peculiaridades de este tipo de organizaciones¹³) que permita transformar el conocimiento individual de estos funcionarios en un activo (conocimiento organizacional) para la Administración, apalancando el servicio que se presta a los ciudadanos (Troncoso, 2000, p.36). En otras palabras, convertir el conocimiento tácito en explícito, poniéndolo a disposición de quién lo necesite y cuándo lo necesite. Esto exige compartir el conocimiento que cada uno posee y aprender unos de otros, y es aquí donde surge el principal obstáculo, para cuya superación las políticas de RR.HH. son trascendentales.

Varios estudios han puesto de manifiesto que el riesgo más frecuente en la implementación de la GC es confiar excesivamente en la tecnología y esperar que la gente haga sus aportes de una manera espontánea. De ahí que en nuestra investigación empírica la hipótesis a contrastar era que en la unidad objeto de estudio los principales problemas no vienen de la vertiente tecnológica (o *hard*) de la GC, sino de la vertiente humana (o *soft*)¹⁴.

En efecto, los resultados han sido concluyentes, y vienen a reforzar la necesidad de un ensamblaje perfecto entre las iniciativas de GC y la gestión de los RR.HH. Es ahí donde existe el déficit principal.

Aunque la herramienta utilizada sólo nos ha permitido evaluar el desempeño de los elementos del modelo KMAT, sin cuantificar la importancia de cada uno de ellos, cabe apuntar que, a tenor de la matriz de interpretación de los resultados de dicho modelo, que se adjunta a continuación, los aspectos humanos o *soft* quedarían claramente localizados en el cuadrante de "empezar", dada su gran importancia y su bajo desempeño actual: casi todo el camino está por recorrer en este campo, y es ahí donde deberán introducirse los mayores cambios; los propios encuestados no tienen dudas al respecto.

13 Las Administraciones Públicas disponen de una ventaja comparativa sustancial respecto a las organizaciones del ámbito privado: una estabilidad laboral sensiblemente superior. No obstante, también es cierto que cuentan con otras características que dificultan la aplicación de la GC, como su estructura y su cultura.

14 Véase, por ejemplo, el "Estudio sobre la situación actual y perspectivas de la Gestión del Conocimiento y del Capital Intelectual – España 2001" elaborado por la consultora *PriceWaterhouseCoopers*. Entre sus conclusiones se encuentra que la Dirección de Recursos Humanos es la que se encuentra más comprometida con la GC; asimismo destaca la importancia que está tomando la gestión de las competencias de los individuos.



Fuente: *Arthur Andersen.*

BIBLIOGRAFÍA

- ALBIZU GALLASTEGI, E.; LANDETA RODRÍGUEZ, J. (2001). *Dirección Estratégica de los Recursos Humanos*. Madrid: Ediciones Pirámide.
- BEATTY, R.W.; SCHNEIDER, C.E. (1997). "New Human Resources Roles to Impact Organizational Performance: From "Partners" to "Players". *Human Resource Management*. Vol. 36, núm.1, pp. 29-37.
- BUENO CAMPOS, E. (2001a). "Propuesta integradora del concepto de dirección del conocimiento". En: ARBONÍES ORTIZ, A.L. *Cómo evitar la miopía en la gestión del conocimiento*. Madrid: Ed. Díaz de Santos, pp.253-268.
- BUENO CAMPOS, E. (2001b). "Retos y claves para la dirección de empresas en el nuevo milenio: El paradigma de la ultramodernidad". Ponencia presentada en el Curso de Verano *La dirección de empresas en la economía del conocimiento: Nuevas orientaciones*. Universidad Internacional de Andalucía: La Rábida (Huelva).
- DANDOIS, P.A.; PONTE, J. (1999). "La administración del conocimiento organizacional". En: PONTE, J. *El management en el siglo XXI*. Barcelona: Granica, pp. 245-278.
- GOLDSMITH, M. (1997). "Retener a sus mejores empleados". En: HESSELBEIN, F.; GOLDSMITH, M.; BECKHARD, R. (Coords.). *La organización del futuro*. Bilbao: Ediciones Deusto, pp. 321-328.

- HANSEN, M.T.; NORIA, N.; TIERNEY, T. (1999). "What's your strategy for managing knowledge?". *Harvard Business Review*, marzo-abril, pp. 106-116.
- JERICÓ, P. (2001). "La gestión del talento: enfoque conceptual y empírico". *Boletín de Estudios Económicos*. Vol. LVI, núm. 174, pp. 423-441.
- JIMÉNEZ, A. (1999). "Las competencias y el capital intelectual: la manera de gestionar personas en la era del conocimiento". *Boletín Club Intelect*. Núm. 2, pp. 2-5.
- JIMÉNEZ, A.; SARRIÓN, M. (2000). "Creando valor a través de la Gestión por Competencias". *Capital Humano*. Núm. 135, pp. 116-119.
- MAMOLAR, P. (2001a). "Las competencias desde la perspectiva de los individuos (I)". *Capital Humano*. Núm. 149, p. 21.
- MAMOLAR, P. (2001b). "Las competencias desde la perspectiva de los individuos (II)". *Capital Humano*. Núm. 150, pp. 24-25.
- MORENO, J. (1999). "Modelo integrado de gestión por competencias". *Capital Humano*. Núm. 125, pp. 12-14.
- O'DELL, C.; GRAYSON, C.J.; ESSAIDES, N. (2001). *Si tan solo supiéramos lo que sabemos*. Madrid: Griker & Asociados.
- PÉREZ, J.L. (1997). "Qué son las competencias". *Estudios Empresariales*. Núm. 95, pp. 10-15.
- PÉREZ LÓPEZ, S. (2002). "Elementos claves en la Gestión del Conocimiento: un estudio de casos". Documento consultado en la URL: <<http://www.gestiondelconocimiento.com>>. Fecha de consulta: 13.03.02
- RIVERO RODRIGO, S. (2002). *La gestión del conocimiento: Claves y pautas para comprender e implantar*. Bizkaia: SOCINTEC.
- SCARBROUGH, H.; CARTER, C. (2000). *Investigating in Knowledge Management*. London: Chartered Institute of Personnel and Development.
- SMITH, A.F.; KELLY, T. (1997). "El capital humano en la economía digital". En: HESSELBEIN, F.; GOLDSMITH, M.; BECKHARD, R. (Coords.). *La organización del futuro*. Bilbao: Ediciones Deusto, pp. 251-266.
- SVEIBY, K.E. (1997). *The New Organizational Wealth: Managing and Measuring Knowledge*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers. Traducido al castellano en: *La nueva riqueza de las empresas: cómo medir y gestionar los activos intangibles para crear valor*. Barcelona: Gestión 2000, 2000.
- TOKESKY, G.C.; KORNIDES, J.F. (1994). "Strategic human resource management is vital". *Personnel Journal*. Vol.73, Núm. 12, pp. 115-117.
- TRONCOSO, A.R. (2000). "Gestión del Conocimiento en las Administraciones Públicas". En: *Gestión del Conocimiento y Capital Intelectual*. Madrid: Instituto Universitario Euroforum Escorial, pp. 35-40
- VARGAS SÁNCHEZ, A. (2002). "La Dirección Estratégica de la empresa y la visión basada en el conocimiento". En: *VI Coloquios Andaluces sobre Temas Empresariales*. Almería: Servicio de Publicaciones de la Universidad de Almería, pp. 187-216.

- VARGAS SÁNCHEZ, A.; MORENO DOMÍNGUEZ, M.J.; GARCÍA DE SOTO, E. (2002). "La Dirección Estratégica en la economía del conocimiento: nuevas orientaciones". En: *Actas de las XII Jornadas Luso-Espanholas de Gestão Científica, Vol. III – Gestão Estratégica*, Universidad da Beira Interior, Covilhã (Portugal), pp. 379-385.
- Von KROGH, G.; ICHIJO, K.; NONAKA, I. (2000). *Enabling Knowledge Creation: How to Unlock the Mystery of Tacit Knowledge and Release the Power of Innovation*. Oxford University Press.