

EL TALENTO HUMANO COMO GENERADOR DE RIQUEZAS

Crear Valor a través de las personas

Gestión del Conocimiento

KAREN PAOLA AMADOR PEREIRA

**Trabajo de grado presentado como requisito parcial para optar al título de
Especialista en Gerencia Empresarial**

BENJAMIN GARCIA GARCERANT

DIRECTOR

UNIVERSIDAD TECNOLOGIA DE BOLIVAR

ESPECIALIZACION EN GERENCIA EMPRESARIAL

CARTAGENA DE INDIAS D.T

2012

El Talento Humano como generador de riquezas

Crear Valor a través de las personas

Gestión del Conocimiento

Resumen

Siendo la actualidad una época donde lo más constante es el cambio social, económico, ambiental, político, legal y tecnológico, la búsqueda de la rentabilidad no debe estar basada únicamente en la producción y sus factores tierra y capital económico. Hoy día, la mayor fuente generadora de riqueza es el talento humano, activo que además de no hacerse obsoleto, se deja perfeccionar constantemente generando ventajas competitivas, a diferencia de los demás activos (fijos, tecnología, procesos) que solo generan ventajas comparativas fácilmente copiables.

Abstract

Being the present an era where the only constant is change: social, economic, environmental, political, legal and technological, the quest for profitability should not be based solely on production and economic factors as land and capital. Today, the greatest source of wealth is human talent, asset that not only never become obsolete, but also allows the continuous improvement, generating competitive advantages, unlike other assets (fixed, technology, processes) that only generate comparative advantages easily copied.

Palabras Claves

- Recursos
- Capacidades
- Conocimiento
- Aprendizaje
- Ventaja

Introducción

Desde hace ya algún tiempo, las empresas se han dado cuenta de la incapacidad de sus activos fijos y económico para generar ventajas competitivas, y comienzan a mirar con incredulidad y temor que sus activos intangibles son los que realmente le aportan valor a su organización.

Se le llama Activo Intangible, a aquellos recursos que no están contablemente valorados, la empresa los utiliza para desarrollar su objeto social y crear valor, pero no se contabilizan. Estos activos son estratégicos, le conceden a la empresa una ventaja competitiva, difícil de comprar e imitar, escasa y especializada.

A estos activos intangibles se les conoce también como Capital Intelectual, Gestión del Conocimiento o Aprendizaje Organizacional.

Existe de verdad una manera congruente y sistemática de utilizar el talento humano como factor de diferenciación, es un costo o lo vemos realmente como un activo valioso de la compañía?.

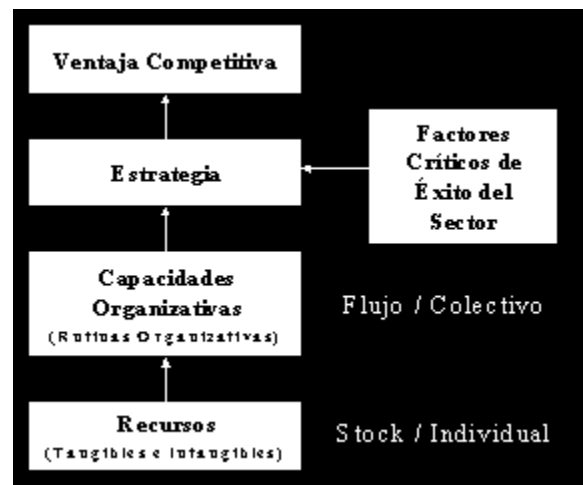
Con este artículo, quisiera contribuir al fortalecimiento de la idea de que la gestión del talento humano debe ser el elemento más crítico de la gestión estratégica organizacional, basada principalmente en la Gestión del Conocimiento.

Marco Teórico

Las capacidades de una empresa están fundamentadas en su conocimiento, principalmente el no documentado también conocido como conocimiento tácito, aquel que queda solo en la memoria organizativa, en el hacer diario de quien lo posee, y que, de una u otra manera le permite responder de manera automática a ciertas situaciones.

La Teoría de los Recursos y Capacidades, precursora de la gestión del conocimiento, y desarrollada en los años 80, plantea la estrategia desde un enfoque más interno: los recursos y capacidades distintivas a largo plazo que posee una empresa o los que se deben adquirir para poder competir y crear ventajas competitivas.

La relación entre recursos, capacidades, estrategia y ventaja competitiva queda reflejada en la figura siguiente:



*Figura: Recursos, Capacidades y Ventajas Competitivas.
Fuente: Grant (1996)*

La premisa más importante de esta teoría es que del adecuado manejo de los recursos y las capacidades dependen los resultados de la empresa en cuanto a generación de renta se refiere.

Sobre esta misma premisa muchos autores han generado ideas sobre la manera en que esos recursos y capacidades pueden soportar la estrategia, crear ventajas competitivas sostenibles y por ende generar riquezas. Es el caso de Wernerfelt (1984), Dierickx y Cool (1989), Barney (1991), Grant (1991), Amit y Schoemaker (1993), Peteraf (1993), Collis y Montgomery (1995), entre otros.

Estos autores se han centrado incluso en determinar las condiciones necesarias para que:

1. Los recursos y capacidades de la empresa generen rentas;
2. Dichas rentas sean duraderas en el tiempo;

3. La empresa pueda apropiarse de una parte de ellas. *(Adaptado de La teoría de los recursos y capacidades de la empresa. Una revisión. José Andrés López Yepes. Ramón Sabater Sánchez. Departamento de Organización de Empresas. Universidad de Murcia.)*

Desarrollo del tema

No son pocas las empresas que definen su misión y visión desde la base del talento humano como soporte implícito del éxito de la misma y como factor de diferenciación frente a sus competidores y el mercado. En realidad las normas internacionales apuntan a que el factor humano, más que los costos o tecnología, hace que una empresa sea más exitosa.

Dentro de la cadena de valor de una empresa ha de considerarse el talento humano como una parte vital del organismo vivo que es en si ella misma, una empresa que no mejora continuamente, no se reinventa, mejora procesos, está destinada a ir quedándose rezagada en un mercado cambiante.

Hay que retar, motivar, involucrar y comprometer al talento humano para que deje de ser objeto y se convierta en un sujeto activo del presente y futuro de de la organización.

Educación: fuente de recursos

Aun cuando el talento humano parece ser de las ventajas mas innegables hoy día, la empresa, que es la dueña del recurso económico, la mayor victima de los rápidos avances y la generadora principal de la demanda de ese talento, parece ser la única que no se ha dado por enterada de que el protagonista de la creación de esas ventajas competitivas es el empleado, dueño del talento y fuente principal de conocimientos e innovación; y más aun, no solo para su propio beneficio sino para el crecimiento de los grupos en general (empresa en su totalidad), contribuyendo así al desarrollo sostenible de las capacidades productivas de la empresa y por tanto, al desarrollo de la economía del país en el que se encuentre ubicada esta última. Esta ultima parte deja ver a un nuevo jugador, el país, el que siendo consciente de la importancia del desarrollo humano para la economía, debería brindar también las oportunidades de educación y el fácil acceso a las mismas que las personas requieren para potencializarse.

Es importante pensar en primera instancia, en que la educación es un derecho básico del ser humano, pero que si logra reorganizarse el sistema y verlo más como una estrategia que como el “deber ser” podrá hacerse del talento (y por ende, de la empresa que lo posea), en momentos de crisis, el motor de la economía. Es por elementos como este, que la crisis puede convertirse en una oportunidad, permitiendo que se dejen de lado los métodos tradicionales de producción, insostenibles en el tiempo, para darle paso al verdadero y único generador de riquezas.

Si logran romperse paradigmas y cambiar prioridades y ver la educación, capacitación, entrenamiento o a cualquier método que contribuya a la producción de conocimientos y generación de aprendizajes, como una inversión capaz de generar valor (objetivo básico financiero) y no como un gasto, las empresas lograrían por fin “gestionar” competencias y calidad en el trabajo, elementos importantes para la supervivencia y competitividad de la empresa moderna.

Entiéndase por gestionar competencias, la atracción del talento para luego desarrollarlo incrementando sus aptitudes, habilidades, conocimientos, capacidades y por tanto idoneidad para el desempeño con altos estándares de sus funciones.

Motivación

Como la mayoría de las cosas en la vida, aprender requiere pasión y dedicación. Es en este punto en el que para las empresas se convierte en un reto enseñarles a sus colaboradores a aprender y más importante aun incentivarles el deseo de hacerlo. Lograr motivar a cada uno de ellos es el camino para cumplirlo.

Todos los individuos tienen intereses, deseos, objetivos y metas que alcanzar y son esos los impulsores de sus comportamientos. De la diferencia de intereses es que la motivación pasa a ser un fenómeno interno, personal que no puede ser impuesto. La clave está en descubrir esos motivadores individuales y entrelazarlos con el objetivo clave de la organización y con base en ellos lograr encaminar la voluntad de los colaboradores hacia del mismo, pasando por el logro de los propios; porque si algo no le interesa o no le afecta particularmente, no le generara mucho interés en trabajarlo.

Parte del desarrollo del talento está en permitirle al individuo realizar lo que le gusta, dándole a conocer desde el principio y de manera clara las expectativas y brindándole las oportunidades, herramientas y ambiente necesario para desenvolverse de manera efectiva. De esta manera la persona será ella misma y lograra no solo crecer ella sino generar más talento en otros.

Aprendizaje Organizativo

Habiendo mencionado someramente la importancia de la educación de cada individuo, es el momento de mencionar como las empresas mediante unos buenos procesos de captación del talento humano y trasmisión de conocimientos pueden llegar a desarrollar aprendizaje organizativo. Este aprendizaje consiste en agrupar de manera coordinada los conocimientos de diferentes individuos para resolver problemas con una mejor efectividad, aumentando así las capacidades de la misma organización.

Este aprendizaje es una de las principales herramientas que usa la gestión del conocimiento como proceso transformador.

Gestión del Conocimiento

Hablar de gestión del conocimiento al interior de una organización puede tropezar con ciertas resistencias internas que no se presentan de manera explícita pero que hacen parte del "como hacemos las cosas aquí", a veces es esa mentalidad de hacerme indispensable en una organización porque se cosas o secretos de cómo hacer las cosas, muchos colaboradores con experiencia no quieren compartir lo que saben a personas nuevas porque esto los puede retar a aprender más, cambiar, darse cuenta que han estado equivocados o simplemente a no dejar que alguien sin experiencia me enseñe algo nuevo.

Desafortunadamente, se pierden muchas oportunidades de mejora también porque la organización restringe el flujo de información con esquemas cerrados de procedimientos, instrucciones y pesados sistemas inamovibles que limitan o restringen la posibilidad que el recurso humano sea parte de una organización inteligente y en

constante proceso, ser parte de la materia prima y no actuar como el producto terminado.

La necesidad de volver eficientes y eficaces a las organizaciones, hace que la administración en general vuelva su mirada hacia las teorías administrativas modernas que se están imponiendo, entre ellas la gestión del conocimiento, aprendizaje organizacional, capital intelectual, etc.

La importancia de la gestión del conocimiento, radica en la particularidad de los conocimientos de cada individuo. Para entender esta última frase es importante poder diferenciar datos, información y conocimiento. Una manera fácil de verlo es pensar en los datos como elementos del exterior, el conocimiento como un elemento intrínseco de un actor y la información un enlace entre uno y otro. Como el contexto externo e interno de cada actores es diferente, es posible que dos actores compartan los mismos datos, pero por sus particulares experiencias y modos de pensar nunca generarán exactamente los mismos conocimientos ni la misma acción resultante.

Existe el conocimiento tácito y el conocimiento explícito. El conocimiento tácito es aquel que resulta de la experiencia y es intrínseco a cada persona. Mientras que el conocimiento explícito es el saber transmisible o que se puede compartir sin problemas a la organización. Este último tipo de conocimiento hace más referencia al conocimiento técnico, aquel que es posible gestionar.

En conclusión, los datos amarrados a un actor se convierten en información, esa información ligada a una experiencia se convierte en conocimiento, y cuando ese conocimiento se encuentra dentro de una organización con cierta estructura y capacidades organizacionales se convierte en Capital Intelectual.

Por su parte, el capital intelectual, no es otra cosa, que la manera de darle valor contable a los activos intangibles para poder mirar las tendencias de mejora y poder identificar cuáles son los que verdaderamente agregan valor.

La siguiente imagen muestra de manera muy gráfica y sencilla la porción de cada uno de los elementos anteriormente mencionados, que llevan a una organización a ser inteligente.



Fuente: www.monografias.com. *Gestión del Conocimiento*.

Una vez claros estos conceptos, podemos definir Gestión del Conocimiento como el conjunto de procesos y sistemas que implica la recolección, organización, desarrollo y utilización de los conocimientos que poseen los colaboradores de una organización y la gestión eficiente de sus capacidades con el fin de aumentar de manera significativa su Capital Intelectual y generar ventajas competitivas sostenibles en el tiempo.

Una estrategia de gestión del conocimiento se basa en el recurso humano, dueño y trasmisor del conocimiento; los procesos, el medio de transmisión y por supuesto de la gestión de la información.

En el tema de la gestión de la información se debe ser muy cuidadoso en cuanto a la cantidad a transmitir, para evitar hacer de la comunicación un problema. Solo usando la información realmente útil se hará una comunicación inteligente de la misma.

Por ser la información un factor tan clave en la gestión del conocimiento, es importante saber qué hacer con ella, más allá de comunicarla. La información debe ser además de almacenada y difundida, gestionada, evaluada y auditada. Solo si se dispone de la información adecuada en el momento justo, se generara el conocimiento requerido para llevar a término una actividad.

Las organizaciones requieren de un método formal, dinámico y ágil de conservar, administrar y mejorar el conocimiento operativo de las mismas, la dirección debe establecer con claridad un modelo para que las respuestas frente a los cambios y a los clientes se haga desde la solidez de lo aprendido y de la flexibilidad de reaprender, innovar, crear y mantener un espíritu y mentalidad orientada a crear conocimiento nuevo a partir del conocimiento aprendido.

“Es por eso que Drucker (2002, p. 228) propone que la sociedad futura será una sociedad del conocimiento. Su recurso clave será el conocimiento y los trabajadores del conocimiento serán el grupo dominante de su población activa. Sus características principales serán:

- Ausencia de fronteras, porque el conocimiento viaja aun con menos esfuerzo que el dinero.
- Movilidad ascendente, disponible para todos en virtud de educación formal fácil de adquirir.
- Potencial de fracaso tanto como de éxito. Cualquiera puede adquirir los “medios de producción”, es decir el conocimiento que se requiere para el oficio, pero no todos triunfan.” *(Tomado de La Gestión del Conocimiento. Dalsy Yolima Farfan Buitrago. Manuel Alfonso Garzón Castrillon.)*

El escenario que se repite continuamente es el movimiento de miles de empleados de las organizaciones, lo que conlleva a esperar que los empleados nuevos se pongan al

día recogiendo fragmentos de información y mientras esto sucede se pierden millones de dólares al año en productividad y horas de trabajo.

Algunos factores han contribuido a que la pérdida de conocimiento se convierta en un problema crítico que deben manejar todas las organizaciones:

“• El advenimiento de la era de la información y de la economía del conocimiento, las cuales han transformado el conocimiento en un activo y en un recurso económico básico. En la nueva economía, la pregunta crucial a la hora de contratar no es: “¿Ha trabajado antes (y durante cuánto tiempo)?” sino: ¿Aprendió (y qué sabe)?

- El paso de unas estructuras organizacionales relativamente mecanicistas a unas más orgánicas, lo cual ha puesto fin a la estabilidad de los cargos y de las funciones.

- El cambio tecnológico y otras fuerzas ambientales que redefinen constantemente las funciones y las responsabilidades laborales.

- Si el conocimiento operativo y organizacional no se ha conservado, la pérdida de conocimiento resultante reduce ostensiblemente el valor de la reserva de conocimiento de la organización y limita la acción de los sucesores menos experimentados.

- Una mayor utilización de la fuerza laboral contingente (temporal y por contrato), la cual conlleva a una rotación frecuente del conocimiento y una pérdida incontrolada del mismo.

- El énfasis puesto en la calidad superior, el mejoramiento continuo y el aprendizaje de la organización lo cual exige un acceso al conocimiento previo, incluidas las lecciones aprendidas de los éxitos y los fracasos del pasado.” *(Tomado de La Gestión del Conocimiento. Dalsy Yolima Farfan Buitrago. Manuel Alfonso Garzón Castrillon).*

Es devastadora la amenaza en contra de la productividad, la rentabilidad y la competitividad de las empresas a causa de la pérdida de conocimiento crítico por concepto de las millones de renuncias y despidos anuales que caracterizan a la fuerza laboral transitoria de la era de la información.

Una organización pierde conocimiento operativo siempre que se van los empleados, esta pérdida no es crítica en el nivel inferior de la pirámide (estructura) organizacional, pero es un gran problema en los niveles medio y alto, los cuales dependen en gran medida del conocimiento.

Las organizaciones deberían prepararse para esta contingencia mediante el desarrollo de sistemas encaminados a conservar el conocimiento, pero para desarrollar un sistema, primero deben ser conscientes de la realidad y de su propia realidad.

Paradojas de la Gestión del Conocimiento

“Las personas no son un recurso, las personas son la organización” (Peter Senge, 2003) y como conjunto de personas, la empresa está llena de paradigmas mentales que no le permiten ver la realidad a la que se enfrentan y permanecen creyendo en sus actuales modelos de gestión.

A continuación, menciono las paradojas de la gestión del conocimiento presentadas por Guido Demicheli M.:

“Capacitamos muy bien a nuestros colaboradores... pero no les permitimos usar lo que saben

Aprendemos a través de nuestros proyectos... pero no comunicamos nuestras experiencias

Contamos con expertos en distintos temas... pero muy pocas personas saben cómo encontrarlos

Documentamos lo que hacemos... pero no tenemos buenas formas de acceder a ellos

Tenemos muchos datos acerca del mercado... pero sabemos poco de nuestra

Propia cultura

Pedimos que se comparta el conocimiento... pero nos guardamos lo que

Cada uno sabe

Buscamos aprender de otros... pero no tenemos claros nuestros objetivos de aprendizaje”. (Tomado de *Gestión del Conocimiento y Organizaciones Inteligentes*. Guido Demicheli M.)

Se hace necesario que las empresas busquen el adecuado asesoramiento que les permita saber dónde están, hacia donde quieren ir y con que cuentan para lograrlo.

Propuesta

Si bien es cierto que un modelo de Gestión del Conocimiento puede funcionar en diferentes organizaciones independientemente de sus componentes, por la particularidad de estructura, personal, políticas, de información etc., que cada empresa maneja y que las hacen diferentes entre sí, no se puede usar un modelo genérico, de hecho no existen modelos estandarizados para desarrollar Gestión del Conocimiento.

Sin embargo en este artículo, me atrevo a proponer un sencillo modelo de Gestión del Conocimiento que puedes ser acomodado a las necesidades de una empresa específica.

En este modelo se presentan 6 pasos que permitirán generar las bases del conocimiento que realmente agregan valor al negocio y desechar aquel conocimiento no relevante:



Fuente: Figura creada por el autor.

1. **Detectar:** Localizar a las personas fuentes del conocimiento y divisar sus modelos mentales, pensamientos y acciones. Este paso se puede llevar a cabo a través de actividades como diseño de productos, propuestas, reportes, procedimientos de implementación, código de software, entre otras.
2. **Seleccionar:** De acuerdo con el conocimiento detectado, valorar y elegir la información relevante de acuerdo con el interés de la organización (criterios previamente establecidos).
3. **Organizar:** Recopilar de manera estructurada el modelo de conocimientos seleccionado.
4. **Filtrar:** Permitir la búsqueda automatizada y el acceso a la información del modelo previamente organizada.

5. **Presentar:** Los resultados de la búsqueda deben ser socializados a través del establecimiento de procedimientos; procedimientos que deben estar diseñados para ser comprendidos por todo el personal.

6. **Usar:** Una vez identificado el problema, aplicar el conocimiento/modelo para tratar de resolverlo. Al realizar este paso deberá llevarse a cabo una retroalimentación que permita determinar la eficiencia y eficacia del proceso de Gestión del Conocimiento previamente aplicado y establecer que partes del modelo deben pasar nuevamente por el ciclo hasta perfeccionarse. *(Fuente consulta: La Gestión del Conocimiento en las Organizaciones. Alejandro A. Pavez Salazar. Departamento de Informática. Universidad Técnica Federico Santa María.)*

Conclusiones

En definitiva, una empresa es un conjunto de capacidades generadoras de ventajas, pero no todas competitivas, es decir, difícil de copiar y que permitan permanecer en el tiempo. Por esta razón, la empresa debe reevaluar la disponibilidad de recursos y la manera como los utiliza para convertirlos en generadores de ventajas competitivas. El solo hecho de poseer los recursos, no le brinda por si solo ventajas, es importante que pueda usarlos correctamente, mejorarlos constantemente evitando su obsolescencia, adaptarlos a los cambios constantes e integrarlos con los que vaya siendo necesario adquirir.

El soporte institucional de una organización inteligente son las personas aprendiendo continuamente, es el flujo de conocimiento que se logra mantener lo que hace perdurable una organización en el tiempo, esta capacidad le permite adaptarse a sus entornos, reformularse y ofrecer productos y servicios para estos nuevos mercados de forma más rápida y eficiente que los competidores.

En definitiva, las organizaciones solo podrán aprender a través del aprendizaje colectivo de sus personas.

La Gestión del conocimiento en la época moderna, cuando las empresas están cada vez más expuestas al riesgo del cambio rápido y constante, se presenta como una herramienta orientada a generar valor de las capacidades de las personas, recurso que ha estado desde los inicios de las organizaciones, pero que nunca se había considerado como fuente de riqueza.

Esta herramienta bien estructurada y desarrollada contribuirá al cumplimiento de la misión y visión declarada por la organización.

Sin gestión del conocimiento no se puede decir que una organización “aprende” porque ninguna organización que pierde conocimiento puede mantener la base necesaria para aprender de sus errores y aprovechar sus éxitos.

La gerencia de la continuidad es determinante porque permite a la vez crear conocimiento y conservarlo.

Aplicar un modelo de gestión del conocimiento puede traerle a la organización una serie de ventajas o factores de diferenciación tales como una cultura organizacional con valores comunes para todos sus miembros, busca la satisfacción de todos los agentes involucrados en la empresa, asume una actitud de responsabilidad social, mejora el funcionamiento de la empresa, da mayor valor y sentido a los planes estratégicos y a la misión de la organización, reduce conflictos de los trabajadores, mejora la imagen corporativa tanto interna como externa, y lo más importante es parte y componente esencial del concepto de calidad total que es ser una organización integralmente competitiva y sostenible.

La práctica de la gestión del conocimiento permite conectar el desarrollo del talento humano con el aprendizaje organizacional para la formación y uso productivo del capital intelectual.

La memoria colectiva que se ha conservado de manera fragmentaria y desordenada puede hacer extinguir no solo a una organización, sino sociedades, países y civilizaciones; por tanto, un cambio estructural en la gestión del conocimiento y la

cultura derivada del mismo modelo puede hacer posible que el aprendizaje ocurra constantemente sin limitaciones de tiempo o espacio y no solo a nivel individual, sino como resultado, a nivel colectivo.

.

Referencias Bibliográficas

Gestión del Conocimiento: Auditar la información para gestionar el conocimiento. Susana Serrano. Mónica Zapata. Fundación Iberoamericana del Conocimiento.

Gestión del Conocimiento y Organizaciones Inteligentes. Guido Demicheli M.

La Gestión del Conocimiento en las Organizaciones. Alejandro A. Pavez Salazar. Departamento de Informática. Universidad Técnica Federico Santa María.

E-learning y los 7 pecados capitales. Javier Martínez Aldanondo.

Introducción Conceptual A La Gestión Del Conocimiento. Juan Carrion Maroto.

www.gestiondelconocimiento.com

La teoría de los recursos y capacidades de la empresa. Una revisión. José Andrés López Yepes. Ramón Sabater Sánchez. Departamento de Organización de Empresas. Universidad de Murcia.

Vinculando el Recurso Humano a la estrategia. Grupo Kaizen S.A.

La Empresa Creadora de Conocimiento. Ikujiro Nonaka.

La Gestión del Conocimiento. Dalsy Yolima Farfan Buitrago. Manuel Alfonso Garzón Castrillon.