

GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS POR COMPETENCIAS Y GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

SANTIAGO PEREDA MARÍN

FACULTAD DE PSICOLOGÍA. DPTO. DE PSICOLOGÍA DIFERENCIAL Y PSICOLOGÍA DEL TRABAJO

FRANCISCA BERROCAL BERROCAL

FACULTAD DE PSICOLOGÍA. DPTO. DE PSICOLOGÍA DIFERENCIAL Y PSICOLOGÍA DEL TRABAJO

MANUEL LÓPEZ QUERO

E.T.S.I. DE MONTES. DPTO. DE ECONOMÍA Y GESTIÓN DE LAS EXPLOTACIONES E INDUSTRIAS FORESTALES
UNIVERSIDAD COMPLUTENSE DE MADRID

Resumen: *En el artículo se analizan los cambios que, en su momento, supuso adoptar el enfoque de Recursos Humanos con respecto al anterior de Personal, para, a continuación, analizar las aportaciones que el enfoque de Competencias ha hecho a la Gestión de los Recursos Humanos de la empresa.*

Posteriormente, se explica cómo ante la aparición de las nuevas tecnologías de la información, en especial las redes informáticas, se ha dado un siguiente paso lógico desde la Gestión de Recursos Humanos por Competencias hasta la Gestión del Conocimiento, analizando las aportaciones que dicho sistema proporciona para mejorar la competitividad de las empresas en un entorno como el actual.

Palabras clave: *Gestión de Recursos Humanos, Gestión por Competencias, Gestión del Conocimiento, Intranet.*

Abstract: *En this paper are analyzed the changes that implied adopting the Human Resources approach as compared to the previous Personnel one, to discuss the contributions that the Competency focus has made to the Human Resource Management in Organizations.*

Later it is explained how the appearance of the information new technologies, specially the computer networks, have enabled the following logic step from

the Competency Human Resource Management towards the Knowledge Management; the contributions of this system to improve the competitiveness of the Organizations in an environment as the actual one are also analyzed.

Key words: *Human Resource Management, Competency Management, Knowledge Management, Intranet.*

1. Del enfoque de competencias...

Es en los años ochenta y noventa, cuando el enfoque utilizado hasta entonces, en las clásicas Direcciones o Jefaturas de Personal, comienza a dejar paso a un nuevo planteamiento, cambio que, entre otros aspectos, lleva implícito un cambio de denominación, pasándose a hablar de Dirección de Recursos Humanos.

La evolución se produce como consecuencia de los significativos cambios que, cada vez con mayor rapidez e intensidad, se producen en el mundo laboral y en toda la sociedad (globalización de los mercados, evolución tecnológica cada vez más rápida, cambios demográficos, etc.). Se pueden encontrar explicaciones detalladas de dichos cambios, abor-

dando el tema desde distintos puntos de vista, en Brooking (1996); García Echevarría (1995); Pereda (1997); y Peiró y Prieto (1996).

Ante los cambios producidos en su entorno social y laboral, las empresas se ven obligadas a cambiar su filosofía y sus planteamientos para mantener y mejorar su competitividad. En concreto, con respecto a las personas, el cambio ha sido de 180°. Así, éstas han pasado de ser consideradas un coste, un gasto, que es preciso reducir al mínimo, a ser contempladas como un recurso, como el principal recurso competitivo del que dispone la organización para mantener y mejorar su competitividad.

Así, tal y como explican, entre otros, Brooking (1996) y Moya-Angeler (1998), se encuentran múltiples casos en los que el valor en el que se tasa o se vende una compañía no se corresponde con el que correspondería a sus activos financieros y materiales, sino que en función de la capacidad de sus personas y equipos, su valor puede ser mucho mayor.

De esta forma, la capacidad de los individuos que la forman, ha pasado a ser el valor más importante

con que cuenta una organización. La razón estriba en que son las personas que integran la empresa, las que marcan la principal diferencia entre ésta y sus competidores. Hoy día resulta, en la mayoría de las ocasiones, difícil distinguir los productos de unos competidores y de otros, los márgenes son cada vez más estrechos, la tecnología de las empresas es cada vez más similar... como consecuencia, los productos, la tecnología, el precio, en el mejor de los casos, proporcionarán una ventaja competitiva sólo durante un espacio muy corto de tiempo.

Sin embargo, las empresas, si realmente quieren ser competitivas, se ven obligadas a ser cada vez más eficientes, lo que conlleva a poner constantemente en marcha mejores prácticas, por lo que se ven obligadas a aprender de su experiencia, sin perder tiempo en "descubrir el fuego" una y otra vez.

En este marco, el cambio del enfoque de "Personal" al de "Recursos Humanos" no supone sólo, como ha ocurrido en la práctica en muchas ocasiones, un simple cambio de nombre, sino que implica un cambio filosófico, conceptual y de actuación (ver Figura nº 1):

Figura 1
Enfoque de Personal versus enfoque de Recursos Humanos



1. Cambio de un enfoque reactivo a un planteamiento proactivo en las acciones que se llevan a cabo. Así, mientras en el enfoque de Personal, los problemas se abordan cuando ya están planteados, en el de Recursos Humanos se intentan prever las distintas situaciones posibles y llevar, como consecuencia, a cabo acciones preventivas.

2. Se pasa de trabajar con funciones aisladas a una gestión integrada. Históricamente, en el enfoque de Personal cada Función del área surge a medida que los problemas que se encuentra la empresa la van haciendo necesaria (enfoque reactivo), y, posteriormente, cada una trabaja con objetivos y planes independientes, lo que lleva a

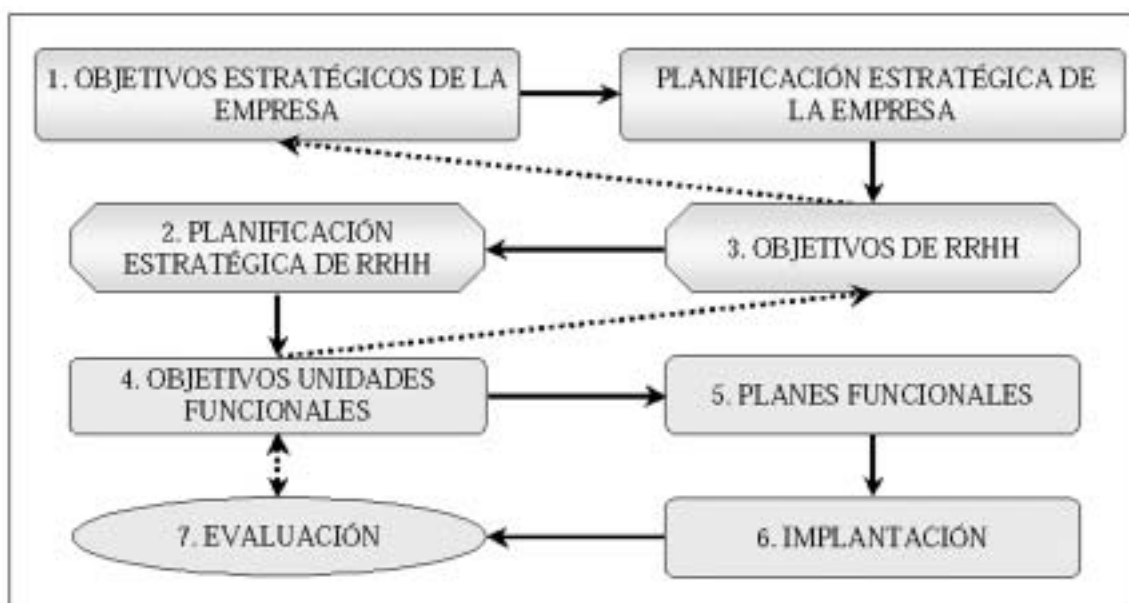
que, en ocasiones, puedan llegar a ser contrapuestos. Por el contrario, en el enfoque de Recursos Humanos, la gestión se concibe de forma integrada, entendiéndose el término de dos formas (ver Figura nº 2):

- Integrada dentro de la estrategia general de la organización, de forma que los objetivos de Recursos Humanos se derivan directamente de los objetivos y planes estratégicos empresariales, al igual que los de las restantes áreas estratégicas de la organización, de forma que los de Recursos Humanos estarán coordina-

dos con las de todas las demás.

- Integrada en el sentido de que se tiene en cuenta que cualquier decisión y acción que se lleva a cabo en cada una de las funciones del área afecta directamente a todas las restantes. Por ello, a partir de los objetivos de Recursos Humanos, se elabora la planificación de Recursos Humanos, de la que se derivarán directamente los objetivos de cada una de las áreas funcionales de la Dirección, por lo que éstos estarán completamente coordinados entre sí.

Figura 2
Enfoque de Personal versus enfoque de Recursos Humanos



3. Cambio de *nivel funcional a nivel estratégico*. Las direcciones de Personal se han situado, tradicionalmente, en un nivel funcional dentro del organigrama de la empresa, por lo que su función se limitaba a responder a las peticiones de las áreas consideradas “verdaderamente estratégicas” de la organización. Por el contrario, la Dirección de Recursos Humanos se sitúa en un nivel estratégico dentro del organigrama empresarial, participando en la definición y elaboración de los objetivos y planes estratégicos de la organización.

4. Evolución del enfoque del *rasgo*, al enfoque de *competencias*. Dado que este tema es el que estamos tratando aquí, lo desarrollaremos con mayor amplitud y profundidad que los anteriores.

Tal y como explica Fitz-Enz (1992), la finalidad de la

función de Recursos Humanos es añadir valor a los empleados y a las empresas mediante la aplicación de técnicas, prácticas interpersonales, profesionales y de gestión en las áreas de contacto humanas y empresariales. Para ello, la Dirección de Recursos Humanos actuará con los objetivos últimos de mejorar el rendimiento, la satisfacción y la seguridad de los trabajadores de la organización.

Tradicionalmente, a partir de la definición del contenido de los puestos de trabajo de la organización, se elabora el *perfil de exigencias* de los mismos; esto es, se definen las características que deberán reunir las personas que los ocupen para que éstas puedan desempeñar eficaz y eficientemente las funciones y tareas incluidas en los mismos, trabajando de forma segura y estando satisfechas.

Cuando se adopta el enfoque que hemos denominado del “*Rasgo*”, en el perfil de exigencias del

puesto, se indicarán los rasgos psicométricos que deberá reunir el ocupante del mismo para poder responder con éxito a dichas exigencias. Un problema importante que se plantea, en este caso, es que una misma conducta, al ser observada, puede clasificarse, por distintos observadores, en rasgos distintos; por ejemplo, mientras que uno de los evaluadores la puede denominar "enérgica", otro la puede considerar "agresiva"; o, mientras alguien califica una determinada conducta de "cooperadora", otra persona considerará dicha conducta como "sumisa".

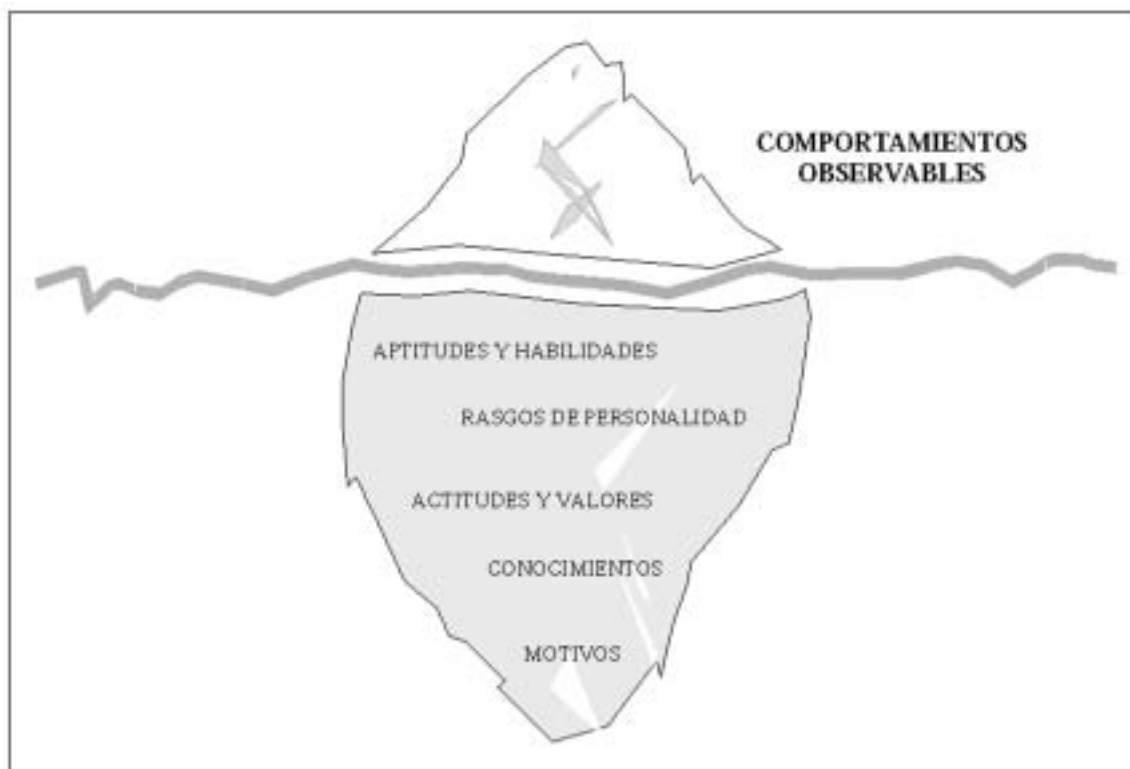
Posteriormente, se tratan de evaluar estos rasgos en los sujetos, para determinar hasta qué punto los candidatos poseen las características exigidas por el puesto.

Ahora bien, este enfoque, aún siendo útil y valioso, plantea una serie de problemas:

- Se parte de la idea de que las personas tienen unas características subyacentes fijas (rasgos) que difícilmente podrán modificar. Por tanto, la persona agresiva será siempre agresiva.
- Hay trabajos, como el de McClelland (1973), que concluyen que los tradicionales tests de aptitudes o de personalidad, así como los títulos y méritos académicos, no son los mejores predictores del rendimiento laboral o del éxito en la vida.

Por tanto, si la mayoría de las actuaciones dentro de la Gestión de Recursos Humanos, tienen como objetivo conocer qué personas tendrán un rendimiento más eficaz, eficiente y seguro en sus puestos

Figura 3
El iceberg conductual en el enfoque del rasgo



de trabajo, es preciso disponer de un sistema que permita hacerlo de forma más precisa. Así es como se llega a adoptar el enfoque de "Competencias". Hemos dicho conscientemente "se adopta" y no "se crea", porque a pesar de la popularidad que dicho concepto ha alcanzado en la última década en nuestro país, no es nuevo en el ámbito de la Psicología del Trabajo, ni en el de las Organizaciones. Es más, si hacemos caso a Spencer (1991), se viene trabajando en el tema desde finales de los años sesenta y principios de los setenta.

Aunque en la bibliografía existente sobre el tema, se pueden encontrar, fundamentalmente, dos definiciones del término, nosotros, por diversas razones explicadas en Pereda (1997), preferimos seguir la línea que, entre otros autores, adopta Levy Leboyer (1997), en lugar de la adoptada, entre otros, por Boyatzis (1982) y, por tanto, definimos las competencias como: *un conjunto de comportamientos observables que llevan a desempeñar eficaz y eficientemente un trabajo determinado en una organización concreta*. Con el enfoque de competencias, por tanto, se pro-

duce un cambio radical con respecto al planteamiento anterior. Así, se parte del estudio de las conductas de las personas que realizan su trabajo con eficacia, y se define el perfil de exigencias del puesto en función de las mismas. De esta forma, lo que conforma dicho perfil, es un *conjunto de comportamientos observables*.

En la definición que hemos planteado de competencias, se aprecian las dos características principales de las mismas:

- Cada una de ellas se define en función de un conjunto de comportamientos observables, que son los que permiten el desempeño eficaz y eficiente de una actividad laboral concreta.
- Las competencias siempre están ligadas a una estructura organizativa, a una estrategia y a una cultura dadas, y a un trabajo concreto.

Por ejemplo, podemos definir, en una organización, la competencia *Orientación a la Productividad como hacer las cosas y conseguir que otros las hagan de modo eficiente, estableciendo sistemas y procedimientos con esta finalidad y gestionando eficientemente el tiempo*. Esta competencia, como hemos indicado antes, tendrá una serie de comportamientos asociados que, por ejemplo, podrían ser:

- *Demostrar preocupación por la calidad del trabajo.*

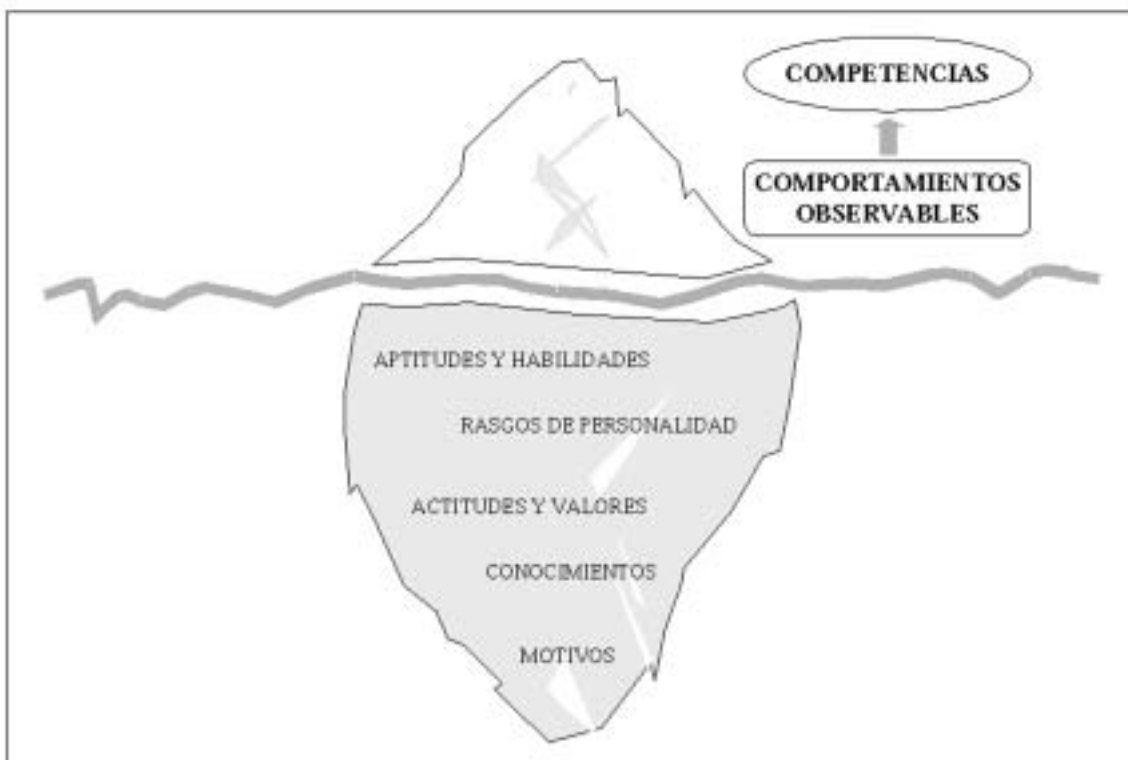
- *Calcular rápidamente la relación coste/beneficio.*
- *Encontrar, habitualmente, mejores formas de hacer las cosas.*
- *Subrayar la necesidad de eficiencia en todos los asuntos.*
- *Mejorar el anterior procedimiento de realizar una tarea.*
- *Buscar procedimientos que reduzcan gastos y/o aumenten los ingresos.*

El cambio de enfoque, con respecto al del rasgo, se puede apreciar mejor si observamos el iceberg conductual. En el enfoque del rasgo nos encontramos con la situación que se presenta en la Figura nº 3.

En dicha Figura, se aprecia claramente cómo, en el enfoque del rasgo, la actividad se centra en la definición y evaluación de aquellos aspectos personales que subyacen a los comportamientos de las personas. Así, se intentan predecir dichos comportamientos a partir de las aptitudes, de los conocimientos, de los rasgos de personalidad, etc.; sin embargo, las múltiples combinaciones posibles entre todas estas variables hace difícil precisar si una persona determinada, en una situación concreta, va a llevar a cabo el comportamiento que se espera de ella.

Al adoptar el enfoque de competencias, la situación es similar a la que se presenta en la Figura nº 4.

Figura 4
El iceberg conductual en el enfoque de competencias



En este caso, comprobamos que nos fijamos en los comportamientos directamente observables para definir las competencias que debe reunir la persona que ocupe el puesto de trabajo. Ahora bien, eso no quiere decir que se deban rechazar las evaluaciones psicométricas de las aptitudes, rasgos de personalidad, actitudes e intereses de las personas; muy al contrario, dichas evaluaciones se seguirán utilizando, dentro del enfoque de competencias, y seguirán siendo importantes. La diferencia es que no nos apoyaremos en los resultados de un test para definir, por ejemplo, que una persona "es tenaz", sino que dichos resultados nos servirán para saber que esa persona "puede ser tenaz"; esto es, tiene el potencial para ello. Si la persona es tenaz; es más, si su tenacidad es la que se necesita en la empresa, por su estrategia, cultura y actividad, nos lo demostrarán sus comportamientos.

Sin embargo, para que una persona pueda llevar a cabo un determinado comportamiento, es preciso que se den una serie de componentes:

- **Saber.** Formado por el conjunto de conocimientos que permitan a la persona llevar a cabo los comportamientos que conforman la competencia. De esta forma, por ejemplo, para trabajar como técnico de selección es preciso que la persona tenga los conocimientos que exige la realización de una entrevista.
- **Saber hacer.** Ser capaz de aplicar los conocimientos que se poseen a la solución de los distintos problemas concretos que plantea el trabajo. En realidad, en este caso, nos estamos refiriendo a las habilidades y destrezas de las personas. Por ejemplo, no basta con que una persona tenga todos los conocimientos que exige la realización de una entrevista de selección, es preciso que sepa aplicarlos a cada situación particular y concreta.
- **Saber estar.** No es suficiente con que una persona sea eficaz y eficiente en las tareas incluidas en el trabajo; es necesario, también, que adopte un comportamiento adecuado a las normas, reglas y cultura de la organización. Es claro que, en este caso, estamos hablando de actitudes e intereses. Por ello, el técnico de selección del ejemplo, deberá saber comportarse y relacionarse con los restantes miembros de su dirección y de la organización, en función de los valores, normas, etc., existentes en la misma.
- **Querer hacer.** Para poner en juego los saberes anteriores, es necesario que la persona "quiera hacerlo"; es decir, que muestre el interés y la

motivación precisos. En este caso, obviamente, estamos hablando de aspectos motivacionales. Si el técnico de selección no está satisfecho con el salario, el horario, la formación recibida y/o con otros aspectos, es difícil que haga bien su trabajo, que lleve a cabo los comportamientos que éste le exige.

- **Poder hacer.** Es un aspecto que muchas veces se olvida, ya que no se refiere a las personas, sino a la organización, y que, sin embargo, es importante a la hora de trabajar dentro del enfoque de competencias. Nos referimos a disponer de los medios y recursos necesarios para llevar a cabo los comportamientos exigidos por el puesto. Si, por ejemplo, no dispone de un despacho adecuado, es difícil que el técnico de selección del ejemplo, lleve a cabo eficaz y eficientemente las entrevistas de selección.

Tal y como ya hemos comentado, las competencias se definen y enumeran dentro del contexto laboral en el que deben ponerse en práctica. Por tanto, una competencia no es un conocimiento, una habilidad o una actitud aislada, sino la unión integrada y armónica de todos estos aspectos en el desempeño de una actividad laboral concreta (Le Boterf, Barzucchetti y Vincent, 1993).

El empuje y alta aceptación que ha tenido el enfoque de competencias en nuestro país, puede explicarse al analizar las ventajas que aporta su adopción a las empresas:

- Se utiliza un *lenguaje común*, al hablar todos de comportamientos observables y evaluables, en lugar de referirnos a constructos e interpretaciones más o menos intangibles. De esta forma, se facilita la relación de la dirección de Recursos Humanos con los directivos y mandos intermedios de la organización que, en la práctica, van a ser los últimos responsables de aplicar las políticas de recursos humanos en el trabajo diario.
- Se utiliza, como predictor del comportamiento futuro de la persona, su *comportamiento pasado*, entendiendo esta afirmación en el sentido de que una persona que ha sido capaz de actuar de una manera determinada en una situación concreta, será capaz de repetir dicho comportamiento. Obviamente, no se debe entender, en ningún momento, como que las personas somos incapaces de cambiar.
- Permite *focalizar los esfuerzos* de todas las personas de la organización *hacia los resultados*, pudiéndose analizar los puntos fuertes y débiles de cada una de ellas y, como consecuencia, desarrollar adecuados programas de mejora tanto personal como profesional.

- Facilita la *comparación entre el perfil de exigencias del puesto y el perfil de competencias de la persona*, ya que la definición de los contenidos del puesto se hace en función de los comportamientos que exige su correcto desempeño, y el perfil de la persona refleja cuáles de dichos comportamientos lleva a cabo la persona, en cuáles presenta algunas carencias, etc.
- Facilita el necesario *enfoque integrador de la Gestión de Recursos Humanos*, ya que las competencias se convierten en la base de todas las actuaciones de selección, formación, retribución, planes de carrera, etc., que se llevan a cabo dentro del área.
- Facilita la *evaluación de las actuaciones en Recursos Humanos* en la misma línea que la de las restantes áreas de la empresa, permitiendo conocer el valor añadido que proporcionan a la organización y superando una de las limitaciones tradicionales del área, descrita por Fitz-Enz (1992).

Por tanto, el enfoque de competencias ha sido la respuesta, desde el área de Recursos Humanos, a la exigencia de competitividad de las empresas, al faci-

litar la orientación de las conductas y comportamientos de todas las personas que componen la organización, tanto a la eficiencia como a la eficacia y a la seguridad.

1. ...a la gestión del conocimiento

En el mundo empresarial actual, se descentralizan la mayor parte de las actuaciones, por lo que los empleados deberán actuar cada vez con más autonomía y asumir las responsabilidades que les correspondan por las decisiones y acciones que llevan a cabo. En este marco, el empleo del enfoque de competencias, nos permitirá disponer de personas que tengan los conocimientos que exige su trabajo y que sepan y quieran ponerlos en práctica en la resolución de los problemas diarios que éste les plantea. Una de las características de las actuales organizaciones competitivas es que, en ellas, se ha producido un cambio en la pirámide organizacional, de forma que ésta ya no suele ser la estructura piramidal clásica (ver Figura nº 5).

En estas estructuras, en principio, no hay nada equivocado, salvo que cada persona, independiente-

Figura 5
Pirámide organizacional clásica



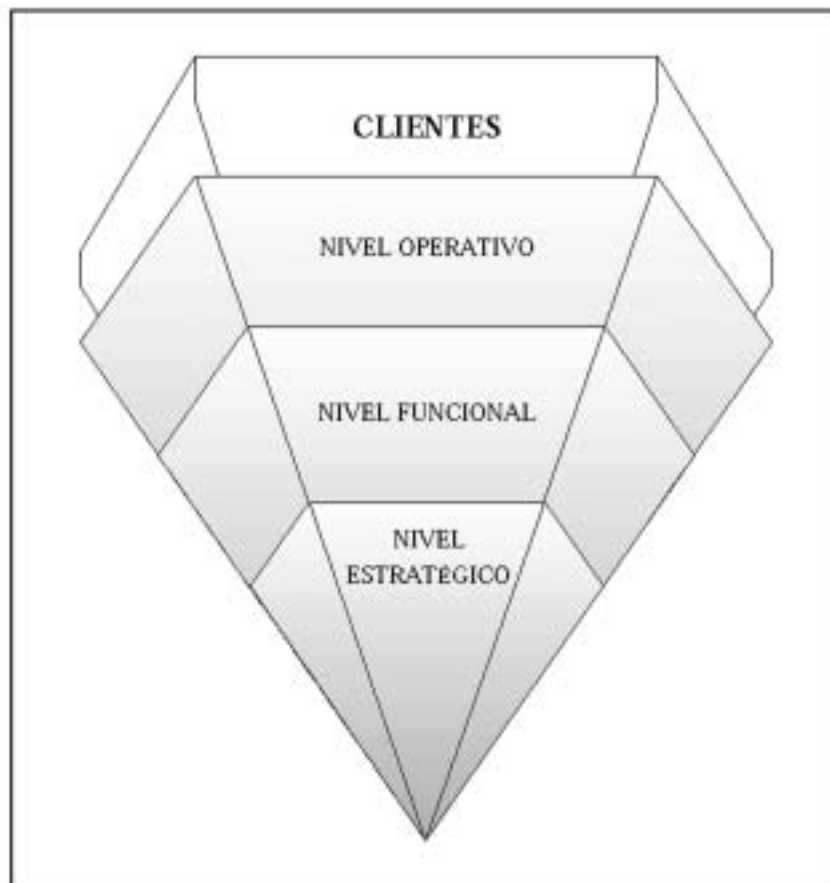
mente del nivel que ocupe en la misma, se preocupa, fundamentalmente, por hacer aquello que le encarga su superior directo. Es decir, el problema está en llegar a "pensar como una pirámide", ya que, en ese caso, el cliente, que es hacia quien deben dirigirse todos los esfuerzos de la organización, queda relegado a un lugar secundario.

En estas estructuras, cuando el cliente tiene un problema, se lo plantea al trabajador que está en contacto con él y que, por lo general, ocupa un nivel operativo en la pirámide organizacional, por lo que, en muchas ocasiones, no tiene la autoridad ni la autonomía suficientes para tomar la decisión oportuna. Por ello, el problema sube por la escala jerárqui-

ca hasta llegar a la persona que sí dispone de la correspondiente autoridad, para que, posteriormente, una vez tomada la decisión, vuelva a descender hasta que llega de nuevo al cliente. Obviamente, este proceso conlleva una gran lentitud a la hora de responder a las exigencias y necesidades de los clientes y mantener la competitividad de la empresa.

Como consecuencia, la concepción de las estructuras organizacionales ha sufrido un profundo cambio, tal y como se presenta en la Figura nº 6. Ha sido necesario que se produzca un cambio significativo en la forma de pensar, de forma que, al invertir la pirámide, el cliente quede como centro de todas las actividades que se llevan a cabo en la organización.

Figura 6
Pirámide organizacional invertida



Ahora bien, para conseguir esto es preciso que todos los trabajadores de la empresa dispongan de la autonomía suficiente como para poder tomar las decisiones que les correspondan, lo que tiene como consecuencia que la estructura organizacional se "aplane"; esto es, que se reduzcan los niveles jerárquicos desde la dirección general hasta el nivel operativo.

Se trata de adecuar las estructuras para poder res-

ponder rápida, eficaz y eficientemente a las exigencias y necesidades de los clientes. Todo ello, conlleva un cambio de cultura, de roles y funciones en la organización, y de mentalidad y estilo de actuación en las personas.

Esta situación también exige cambios en la Gestión de Recursos Humanos que se lleva a cabo en la organización. Así, nos encontramos con la necesidad de disponer de estructuras jerárquicas más planas y

flexibles, en las que los empleados actúan con mucha mayor autonomía. De esta forma, se han desarrollado diversos sistemas como el *empowerment* (Blanchard, Carlos y Randolph, 1996), que permiten desarrollar equipos de trabajo que actúan con la máxima autonomía. Así, recordemos que el *empowerment* partiendo del principio de que los trabajadores ya tienen el poder a través de sus conocimientos y su motivación, trata de conseguir que este poder se proyecte hacia fuera a través de un sistema que se apoya en tres principios:

- Compartir la información con todos.
- Proporcionar autonomía a través de los límites de la estructura organizativa.
- Sustituir la jerarquía por equipos.

En este marco, nos encontramos con que un trabajador puede tener que llevar a cabo actividades que no había realizado nunca antes. En ese caso, lo normal es que el empleado en cuestión busque información sobre el tema hasta que descubra la mejor forma de llevar a cabo la tarea. Y, sin embargo, es muy posible que en la empresa existan otras personas que ya hayan llevado a cabo algún trabajo igual o similar; esto es, personas que tengan los conocimientos (el saber), las habilidades y destrezas (el saber hacer) y las actitudes y valores (el saber estar) que exige el trabajo. La pregunta que surge, casi automáticamente, es: ¿por qué el primer trabajador no ha acudido a los otros para recabar información? La respuesta, en la mayoría de los casos, es fácil: porque no sabía que los tenían.

Esta situación se produce porque, en la mayoría de las organizaciones, se ha seguido, tal y como afirma Allee (1998), la fórmula:

Conocimientos = poder, vamos a acopiarlos

por lo que la persona que tenía determinados conocimientos tendía a ocultarlos, con el fin de mantener su estatus.

Ahora bien, replanteemos el planteamiento que hemos hecho anteriormente al hablar del enfoque de Recursos Humanos, cuando afirmábamos que las personas son el principal recurso competitivo de las empresas. En realidad, lo que ese planteamiento está queriendo decir es que *el principal recurso competitivo de las empresas es lo que sus personas hacen y/o son capaces de hacer*. En definitiva, el principal recurso de las empresas es su capital intelectual, los conocimientos de las personas, entendiendo el término "conocimientos" en su más amplio sentido.

Sin embargo, estos conocimientos sólo serán un verdadero capital intelectual para la empresa cuando dejen de ser tácitos o secretos y pasen a ser ex-

plicitos y compartidos. Esto es, como afirma Allee (1998), cuando la antigua fórmula se convierta en otra completamente distinta:

Conocimientos = poder, vamos a compartirlos para que se multipliquen

por lo que la persona que dispone de conocimientos válidos para la empresa los pondrá a disposición del resto de compañeros, con el objetivo de que estos conocimientos puedan ser desarrollados y ampliados; es decir, para que generen valor para la empresa.

Por tanto, el siguiente paso lógico era pasar de la Gestión por Competencias; esto es, preocupación por lo que las personas saben, saben hacer y hacen, a la *Gestión del Conocimiento, entendida como la gestión del aprendizaje, obtenido en un momento y lugar determinados, para permitir trasladarlo y aplicarlo a otro lugar o momento, para obtener los resultados esperados en menos tiempo y con menos errores* (Aledo, 1998).

Es decir, lo que plantea la Gestión del Conocimiento es la necesidad de planificar, organizar, poner en marcha y mantener un sistema que permita conseguir que los conocimientos inarticulados y tácitos, que existan en una organización, se conviertan en explícitos, de forma que puedan ser compartidos y renovados, para facilitar la innovación y el progreso continuo.

En efecto, no basta con compartir los conocimientos, ya que, como sabemos, éstos son perecederos. Nuevas tecnologías, productos y servicios están inundando constantemente el mercado, por lo que, como consecuencia, los trabajadores y las empresas se ven obligados a renovar, reemplazar, aumentar y generar, constantemente, más y más conocimientos. En pocas palabras, si no se actúa así, el "experto de hoy" será el "ignorante de mañana".

En definitiva, lo que estamos planteando es muy similar a lo que subyacía cuando hablábamos de Gestión de Recursos Humanos por Competencias; esto es, cómo podemos gestionar más adecuadamente a las personas de una organización de forma que ésta mejore su competitividad; ahora bien, lo más importante son los conocimientos de dichas personas, por tanto, la pregunta se transformará en *¿cómo podemos gestionar los conocimientos de las personas que conforman la organización, para conseguir aumentar el conocimiento total de la empresa, lo que distintos autores llaman *Inteligencia Empresarial* o, desde otro punto de vista, *Capital Intelectual*?*

Todo esto nos pone, obviamente, en contacto con conceptos clásicos en el campo de la gestión empresarial y de los Recursos Humanos, conceptos tales como *"learning organization"* u *"organización in-*

teligente" (Mazo, 1998; Senge, 1995; Thurbin, 1994), donde ya se planteaba la necesidad de construir las organizaciones en base a la capacidad de aprender de los individuos que las conforman y, por tanto, en la de la propia organización.

Todos estos planteamientos defienden la postura de que el aprendizaje no es, simplemente, adquirir información, sino que sólo se puede decir que una persona ha aprendido cuando es capaz de hacer algo que antes no podía hacer. Para ello, es preciso crear un ambiente en el que la organización y las personas se comprometan en un proceso de aprendizaje continuo, lo que facilitará el que sean capaces de tomar iniciativas y asumir las correspondientes responsabilidades.

La masiva aceptación del concepto de "competencia", facilita el paso a la Gestión del Conocimiento, apoyándose, entre otros aspectos, en el rápido desarrollo de las tecnologías de la información. Así, para implantar un sistema de Gestión del Conocimiento se necesitan, fundamentalmente, tres pilares:

- *Un adecuado estilo de dirección.* El sistema de Gestión del Conocimiento sólo puede funcionar adecuadamente en una estructura abierta al cambio, participativa, con una cultura que favorezca la toma de decisiones por parte de todos los empleados. En definitiva, una organización donde se valoren las iniciativas adoptadas para solucionar los problemas del trabajo, donde la asunción de responsabilidades se enfoque como un mérito y no como un "riesgo de ser castigado", como ocurría en las organizaciones burocráticas. Es claro que, en este ambiente, será fundamental, dentro del área de Recursos Humanos, tener en cuenta el potencial de las personas, más que su adecuación a un puesto de trabajo concreto y determinado.
- *Un modelo de Gestión de Recursos Humanos por Competencias.* Cuando en la empresa todos se hayan acostumbrado al uso del enfoque de competencias será mucho más fácil implantar un sistema de Gestión del Conocimiento, puesto que en la empresa será habitual hablar de comportamientos que permiten realizar con éxito cada actividad.
- *SopORTE tecnológico adecuado.* Dado que uno de los aspectos claves de la Gestión del Conocimiento es el rápido acceso a la información, es preciso disponer del adecuado soporte tecnológico que permita que todas las informaciones estén en el lugar y en el momento adecuado, de forma que sea fácil para los empleados acceder a las que necesitan en cada momento.

En concreto, el "boom" de los modelos de Gestión del Conocimiento se ha producido, fundamentalmente, a partir del desarrollo de las redes informáticas, lo cual no es raro, si aceptamos, como afirman sus partidarios, que éstas constituyen el verdadero corazón de la revolución informática. Estas redes, descritas por Cohen (1998) facilitan el contacto de los individuos con las fuentes originales de conocimientos, con los expertos en cada tema.

El desarrollo de Internet, dio lugar a la aparición, entre otros productos, a causa de la expansión de los servidores de información, del protocolo HTTP y los tipos de documentos asociados al mismo (el entorno World Wide Web), lo que ha facilitado una explosión de los servicios de información basados en esta tecnología. Como consecuencia, se ha producido, a continuación, el desarrollo de las *Intranet*, término utilizado para describir la implantación de las tecnologías de Internet dentro de una organización, más para la utilización interna que para la conexión externa. En López (1997), se puede encontrar una amplia explicación de los aspectos técnicos de una Intranet y su implantación.

La existencia de una Intranet facilita la creación de bases de datos que incluyan las *prácticas o proyectos ejemplares*, de forma que todos los empleados de la organización puedan consultarlas y no empezar sus proyectos, constantemente, a partir de cero. Asimismo, se puede disponer de *foros on line*, de forma que un empleado, que está interesado en un determinado proyecto, podrá conectar directamente con el foro correspondiente y consultar con los expertos que existen en la empresa sobre el tema que se está tratando.

Ahora bien, podemos suponer que con la implantación de estos sistemas, los empleados se van a encontrar con importantes, más bien con masivas, cantidades de información, lo que puede complicar la finalidad última del sistema que no es otra que cada empleado pueda reunir, de forma rápida, aquellos datos que necesite en cada momento, con el fin de solucionar de forma eficaz y eficiente los problemas planteados por los clientes. Cohen (1998), explica algunas de las formas en que se puede controlar esta llegada masiva de información.

Estamos ante una nueva filosofía, ante una nueva cultura de la empresa, que defiende y preconiza la idea de que no se vuelva a inventar lo que ya está inventado, sino que sirva de punto de partida para mejorarlo y, como consecuencia, para aumentar su valor. Estamos, por tanto, ante una filosofía que va a exigir que las cosas se hagan más rápidamente y, si es posible, mejor, que se les agregue valor añadido. La Gestión del Conocimiento se refiere, principalmente, a la *distribución de conocimientos*. Así, la circulación fluida de la información en todas direcciones es la principal aportación de la tecnología de las

redes informáticas. De esta forma, la información deja de circular desde la cúspide de la pirámide organizacional hacia los niveles más bajos (información descendente y de una sola dirección), para distribuirse en todas las direcciones, lejos de sus fuentes y hacia los usuarios que la necesitan en cada momento (información ascendente, descendente y horizontal, de dos direcciones).

En este punto, una pregunta que, tal vez, puede surgir es ¿qué papel debe jugar la Dirección de Recursos Humanos en la implantación de un sistema de Gestión del Conocimiento?

Es claro el papel de la Dirección de Recursos Humanos en la implantación de un sistema de gestión que supone un cambio tan radical de cultura en la organización y una modificación en la forma de trabajar de las personas. Desde nuestro punto de vista, el eje central en torno al cual se puede diseñar mejor el sistema de Gestión del Conocimiento es la Dirección de Recursos Humanos, que puede ayudar a vertebrar el sistema, tanto por la necesidad de información y formación que se va a producir como por las resistencias que, en un primer momento, pueden surgir ante un cambio tan drástico. Es más, un sistema de Gestión del Conocimiento depende, fundamentalmente, de las personas que lo van a utilizar, por lo que la Dirección de Recursos Humanos deberá tener un papel relevante en la implantación del mismo.

Sin embargo, no sería acertado confundir Gestión de Recursos Humanos con Gestión del Conocimiento, ya que, si bien, en ambos casos, es preciso implicar en el tema a todos los directivos, mandos y empleados de la empresa, la Gestión del Conocimiento es un concepto más amplio que va a exigir, para su implantación, la actuación de un equipo multidisciplinar.

Tampoco se debe confundir la implantación de un sistema de Gestión del Conocimiento con el diseño e implantación de una Intranet en la empresa. La Intranet será el soporte tecnológico del sistema y su concepción, diseño implementación y mantenimiento adecuados serán un aspecto clave para el éxito del proceso. Sin embargo, la Intranet sólo será el soporte tecnológico que, sin información, o sin las informaciones adecuadas, simplemente será una estructura vacía. Para que la Intranet pueda cumplir su cometido es preciso que disponga de informaciones relevantes y fácilmente localizables y... que los usuarios la utilicen.

Es preciso, también, no dejarse llevar por el entusiasmo y confundir Gestión del Conocimiento con Formación. Ésta es fundamental, tanto durante el cambio que supone el inicio del proceso, como a lo largo del mismo, tanto por lo que respecta a la formación que será preciso impartir a los usuarios del sistema (técnica, actitudinal, etc.), sobre la utilidad

del mismo, como una poderosa arma de aprendizaje, de formación, en suma.

3. Conclusiones

Hemos analizado cómo la Gestión de Recursos Humanos por Competencias surge como consecuencia de la necesidad de mantener y mejorar la competitividad de las empresas en un entorno, cada vez más agresivo y rápidamente cambiante. En esos momentos y, con la tecnología de que se disponía, se pudo dar el salto del clásico enfoque del Rasgo al de Competencias, con lo que se conseguía responder, desde el área de Recursos Humanos a las nuevas exigencias que le planteaban las empresas.

De esta forma, se pasaba de una situación en la que las evaluaciones basadas en los Rasgos facilitaban conocer las características básicas y potenciales de las personas, pero no saber qué es lo que realmente sabían hacer o podían llegar a hacer, a otra situación, en la que las evaluaciones y decisiones basadas en las Competencias, permitía adoptar un enfoque integrador dentro de la Gestión de Recursos Humanos y trabajar dentro del marco de la polivalencia que las empresas necesitan de sus empleados.

Hemos analizado cómo este cambio de enfoque del Rasgo al de Competencias permite mejorar el rendimiento, la seguridad y la satisfacción de los empleados, y, como consecuencia, la eficacia, eficiencia y competitividad de la empresa.

Con el desarrollo de las tecnologías de la información, se ha podido dar un nuevo salto, que se venía gestando desde hace tiempo.

Así, los conceptos planteados por mucho pioneros del tema, como aprendizaje continuo, organizaciones inteligentes, conocimientos compartidos, han podido pasar a ser realidades tangibles en la vida de la empresa, con la posibilidad de implantar sistemas de Intranet dentro de la misma.

La pregunta clave, durante mucho tiempo, ha sido: *“dado que disponemos de personas que saben hacer cosas, ¿cómo podemos hacer que compartan dichos conocimientos para enriquecerse mutuamente y mejorar la competitividad de la empresa?”* La respuesta ha venido a partir de que se ha dispuesto del soporte tecnológico que ha permitido compartir esos conocimientos. De esta forma, el paso lógico siguiente a la Gestión de Recursos Humanos por Competencias, ha sido llegar a la Gestión del Conocimiento.

Sin embargo, los sistemas de Gestión del Conocimiento, en nuestro país, aún están empezando a aplicarse y ni siquiera han comenzado a tener su pleno desarrollo. No se puede olvidar, tampoco, que las tecnologías y los mercados cambian muy rápidamente, las actitudes lo hacen mucho más lentamente, y la implantación de estos sistemas implica un

cambio cultural completo.

Estos primeros pasos son, por supuesto, dubitativos pero ilusionados, como los de un niño que comienza a andar; ellos nos permitirán ir analizando, en su vertiente práctica, la amplitud de las ventajas de los sistemas de Gestión del Conocimiento y los posibles problemas que se pueden encontrar al implantarlos. Será la forma de poner en relación la teoría y la práctica. En todo caso, es claro que lo único que hace falta es perseverancia para mantener un camino que se ha emprendido porque realmente se creía en él.

El reto está ante nosotros. Disponemos de los conocimientos y de las herramientas apropiadas; por tanto, ¿por qué no empezamos a gestionarlos bien? Tal vez sea éste el reto que enfrenta la Gestión de Recursos Humanos ante el tercer milenio.

Bibliografía

- ALEDO, A. (1998). La gestión del conocimiento en el grupo Heineken (Heineken University). *Training and Development Digest*, Septiembre, 12, 28-31.
- ALLEE, V. (1998). Los 12 principios de la gestión de conocimientos en la empresa. *Training and Development Digest*, Julio, 11, 28-33.
- BLANCHARD, K.; CARLOS, J.P. y RANDOLPH, A. (1996). El empowerment requiere más de un minuto. Bilbao, Deusto.
- BOYATZIS, R. (1982). *The competent manager*. Nueva York, John Wiley.
- BROOKING, A. (1997). El capital intelectual. Barcelona, Paidós.
- COHEN, S. (1998). Aproveche la intranet para gestionar el conocimiento de su empresa. *Training and Development Digest*, Noviembre, 13, 18-24.
- FITZ-ENZ, J. (1992). El valor añadido por la dirección de recursos humanos. Una nueva estrategia para los 90. Bilbao, Deusto.
- GARCÍA ECHEVARRIA, S. (1995). De la economía protegida a la economía competitiva. En Ordoñez, M. (Coord.). *La nueva gestión de los recursos humanos*. Barcelona, Gestión 2000.
- LE BOTERF, G.; BARZUCHETTI, S. y VINCENT, T. (1993). Como gestionar la calidad de la formación. Barcelona, Gestión 2000.
- LEVY-LEBOYER, C. (1997). *Gestión de las competencias*. Barcelona, Gestión 2000.
- LÓPEZ, A.I. (1997). *Internet aplicado a la empresa y la administración (servicios básicos)*. Madrid, Cepade.
- MAZO, I. (1998). Cinco disciplinas para la organización inteligente. *Capital Humano*, Mayo, 111, 26-30.
- McCLELLAND, D.C. (1973). Testing for competence rather than for intelligence. *American Psychologist*, 28, 1-14.
- MOYA-ANGELER, J. (1998). La integración de la gestión de personas y conocimiento como fuente de competitividad. *Dirección y Progreso*, 160, 24-28.
- PEIRÓ, J.Mª y PRIETO, F. (Eds.). *Tratado de psicología del trabajo*. Volumen I: La actividad laboral en su contexto. Madrid, Síntesis.
- PEREDA, S. (1997). *Técnicas de gestión de recursos humanos (I)*. Madrid, Cepade.
- SENGE, P.M. (1995). *La quinta disciplina*. Barcelona, Granica (3ª ed.).
- THURBIN, P.J. (1994). *La empresa capaz de aprender*. Barcelona, Folio.