
Capital Humano y gestión del conocimiento.

“Renovarse o Morir”

Lorena Salamero Moreno.

Índice

INTRODUCCIÓN.....	2
LONG LIFE LEARNING.	3
GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO Y LA EMPRESA: CAPITALIZAR LA EXPERIENCIA Y RENTABILIZAR LA FORMACIÓN CONTINUA.....	4
EL CONOCIMIENTO COMO ACTIVO EMPRESARIAL.....	4
CONOCIMIENTO TÁCITO VS. CONOCIMIENTO FORMAL.....	5
COMPLEJIDAD DEL ENTORNO COMPETITIVO Y NECESIDAD DE RECICLAJE PERSONAL	7
ACERCAR LA TECNOLOGÍA AL USUARIO: MODELOS SOCIO-TÉCNICOS	8
E-LEARNING.....	10
CONCLUSIONES.....	12

Introducción

Sería un tanto osado por mi parte querer hacer una reflexión concisa, de poco más de unos párrafos, acerca de los cambios tecnológicos producidos en nuestra sociedad. El fenómeno de cambio no es nuevo. Lo que sí que es nuevo, característico de nuestra época es la rapidez, frecuencia, naturaleza e impacto del cambio. La tecnología es un terreno en constante ebullición en donde se inventan o mejoran miles de aplicaciones en muchos ámbitos y con un ritmo de crecimiento imparable, como nos enseña la [Ley de Moore](#) al hablarnos de los microchips. Por lo tanto, si tratara de hacer eso, un burdo resumen, sólo conseguiría tratar de forma errónea y llena de generalizaciones un mundo que exige un análisis mucho más profundo y detenido; como diría Fernando Sáez Vacas, "el bosque no me dejaría ver los árboles".

Por lo tanto, voy a intentar hablar de uno de esos cambios: el producido en las empresas y relacionado con el capital humano y la gestión del conocimiento.

Long Life Learning.

Desde que nacemos lo único que hacemos es aprender cosas nuevas. Primero por nuestra cuenta, descubriendo los colores, los sabores, los sonidos...y más tarde comienza el aprendizaje guiado, en grupo, en la guardería, el colegio y la universidad. Tradicionalmente, el aprendizaje siempre se ha visto frenado en el momento en el que abandonábamos la enseñanza reglada, de colegios y universidades. Desde ese momento se veía restringido a aquellas técnicas que tenían que ver exclusivamente con nuestro desempeño profesional, dejando de lado otras áreas de conocimiento, como el aprendizaje de otras tecnologías, idiomas, etc.

No es momento de entrar en el debate de si el sistema educativo en España está bien implantado o es el correcto, pero es evidente que si la sociedad, la forma de vivir, de comunicarse, de moverse... ha cambiado, ha de acompañarle un cambio en la forma de educar a las personas, para que su adaptación con el mundo real sea el adecuado. Nuestro concepto de persona educada (que no es la antítesis de maleducada) permanece igual que en el siglo XIX y basta con echar un vistazo a lo que se les hace aprender a los niños en la escuela: literatura, poesía, filosofía, álgebra... Son áreas formativas muy edificantes, pero quizás sería más conveniente ofrecer a los alumnos ramas que les permitan empezar a conocer la realidad del mundo en el que les va a tocar vivir: nociones básicas de negocios/empresa, medicina/salud y nutrición o inteligencia emocional, por ejemplo. Apunto todo esto porque yo considero que la misión de la educación es preparar y dar herramientas a los alumnos para enfrentar con garantías la vida que tienen por delante y estoy convencida de que es necesario un planteamiento diferente a la hora de educar. Pero, como he dicho antes, este no es el objeto de este trabajo.

Volviendo al tema que nos ocupa, si bien he dejado clara la necesidad de adaptación de la educación al mundo, también hago notar la necesidad de que dicha educación sea continua a lo largo de la vida del individuo. Existe una gran cantidad de cambios, cada día en mayor número y en menor intervalo de tiempo, que inundan nuestro entorno. Echando un vistazo a nuestro alrededor, nos percatamos de que vivimos en un mundo de [tecnología pervasiva](#), casi ubicua, que nos obliga a adaptarnos a ella familiarizándonos con su uso. Tiene tal nivel de penetración, que ha cambiado incluso nuestra forma de vivir o [relacionarnos con los demás](#).

Y hemos obviado hasta ahora el factor más determinante que hace que la sociedad decida auto-formarse: el mundo laboral, del cual hablaremos extensamente a lo largo de este documento.

Gestión del conocimiento y la empresa: capitalizar la experiencia y rentabilizar la formación continua

Desde una perspectiva económica, siempre se ha intentado caracterizar el trabajo en función de las horas de duración de la jornada laboral, las capacidades intelectuales y físicas del individuo y la remuneración que va a percibir el trabajador por su actividad profesional. Sin embargo, las empresas se han dado cuenta de que hay un factor de producción que no sólo depende de la cantidad, sino también de la calidad del grado de formación y la productividad de los empleados. Es decir, se hace imprescindible valorar los recursos humanos de los que dispone la empresa: la experiencia y la formación adquirida por los trabajadores se convierte en una de las grandes apuestas de ésta, si no la más importante.

¿Qué dicen las empresas o el mundo laboral en general acerca de los jóvenes que acceden a su primer trabajo? Todas señalan que las competencias necesarias para desempeñar el trabajo, por desgracia, no se aprenden en el aula sino en la práctica del día a día y a lo largo de muchos años. Son conscientes de que invierten mucho dinero y tiempo en enseñarles las habilidades necesarias para que puedan desenvolverse en su trabajo, ya que, aunque la carrera proporciona una base teórica útil, gran parte de las habilidades necesarias no se aprenden sino con la práctica.

El plan estratégico de cada empresa será el que determine la cantidad y calidad de los recursos (materiales, humanos y funcionales) destinados a la formación. Esta formación continua posee unas funciones básicas que hacen que esté orientada a la rentabilidad, en sus dos versiones de eficacia (logro de objetivos) y eficiencia (mínimo uso de recursos). Una de estas funciones es la adaptación permanente a la evolución de las profesiones y del contenido de los puestos de trabajo y, por lo tanto, mejora de las competencias y habilidades indispensables para fortalecer la situación competitiva de las empresas y del personal. Otra función es una promoción social que permita a muchos trabajadores evitar el estancamiento en su profesión y mejorar su situación; y, por último, la prevención para anticipar posibles consecuencias negativas de la evolución del mercado y para superar las dificultades que deben afrontar las empresas en curso de reestructuración económica o tecnológica.

El conocimiento como activo empresarial

En los últimos años, muchas empresas han implantado programas con el único fin de conseguir gestionar el conocimiento de su organización. Una gran parte de ellas han optado por las tecnologías de la información y las soluciones de software han vuelto a cobrar protagonismo. La mayoría de programas se han basado en la implantación de intranets que han intentado facilitar la comunicación entre el personal, fomentar espacios de debate, documentar todos y cada uno de los procedimientos de la organización, poner

a disposición de los empleados la política interna y las estadísticas e indicadores de evaluación, etc. Sin embargo, esto parece más gestión de la información más que gestión del conocimiento. Lo que es evidente es que el conocimiento en sí mismo es difícil de gestionar y, en cambio, la información que disponemos de éste sí puede ser gestionada.

En este contexto, la información que la empresa dispone de los conocimientos de los trabajadores toma un papel muy relevante como base de toda estrategia de gestión del conocimiento.

La importancia que se le ha otorgado a la tecnología a la hora de gestionar el conocimiento la ha acabado convirtiendo en el objetivo a alcanzar por la organización. Con este razonamiento se ha llegado al grave convencimiento de que la tecnología de forma aislada puede mejorar el funcionamiento de la empresa, el control de sus procesos y la gestión de sus recursos. La tecnología se presenta como un evidente factor de éxito en toda organización; sin embargo, la mayoría de ellas han comprobado que esto no siempre es así, ya que la tecnología por sí sola les sirve de poco. Ésta nunca debe ser la finalidad en sí misma sino el medio para cumplir los requisitos buscados y optimizar los resultados previstos.

La conclusión a la que se ha llegado es que la importancia del capital humano en la empresa es innegable. El valor añadido de los procesos de interacción entre las personas que intercambian información en el entorno empresarial es el factor que determina el nivel de eficiencia en la utilización de la información de la empresa. De hecho, la comunicación interna (ascendente, descendente y horizontal) en la organización asegura la identificación de mejoras y el ahorro de costes. En consecuencia, es una fuente de oportunidades para la organización. Es entonces cuando entra en juego el conocimiento, es decir, cuando las personas aplican su saber y lo conjugan con la información de que disponen para realizar su trabajo. Por eso es necesario que las organizaciones busquen la forma de conectar lo mejor posible ese conocimiento que poseen con los problemas a los que se enfrentan día a día. Si esto no ocurre, no conseguirán explotar el conocimiento y, por lo tanto, éste no será productivo.

Conocimiento tácito VS. Conocimiento formal

En la actualidad, se le empieza a dar la importancia que merece al conocimiento teniendo en cuenta el valor que le proporciona a la empresa. Como he indicado antes, se le está considerando como el activo más importante a gestionar y a controlar pero, ¿realmente se está haciendo referencia al conocimiento o a la información? Hay que tener bien clara la diferencia entre estos dos tipos de conocimiento:

El conocimiento tácito viene como resultado de la experiencia, la creatividad, la intuición y es intrínseco a cada persona; permanece en un nivel "inconsciente", se encuentra desarticulado y lo implementamos y ejecutamos de una manera mecánica sin darnos cuenta de su contenido. Esta podría ser una de sus definiciones, ya que no existe una definición aceptada

universalmente. Este término (más bien el proceso del mismo) fue escrito por el científico y filósofo Michael Polanyi, cuyo aforismo más famoso es: "Conocemos más de lo que podemos decir", haciendo referencia a esta forma de conocimiento, que es completa o parcialmente inexplicable.

En el campo que nos ocupa a nosotros, la gestión del conocimiento, hace referencia al conocimiento que únicamente la persona conoce y que es difícil explicar a otra persona. Los conocimientos tácitos se pueden explicitar y transmitir, pero se requiere otro proceso que está más ligado a la observación, la imitación y la asimilación. Se puede comprender mejor con un ejemplo: montar en bicicleta. Es algo que todos hacemos pero no sabemos explicar exactamente los pasos a seguir para llevarlo a cabo. Por muchas clases teóricas que quieras darle a alguien para que aprenda, sólo lo conseguirán cuando te vean a ti hacerlo y luego lo intenten ellos mismos.

Sin embargo, el conocimiento explícito o formal es el saber que puede reflejarse, transmitirse o compartirse entre las personas sin ninguna dificultad; son conocimientos técnicos, que tienen capacidad de ser documentados para así ser transmitidos. Este conocimiento puede ser generado de forma sistemática mediante una serie de fases de investigación básica (ciencias) seguida de una investigación aplicada (tecnología, humanidades...), edición de libros científicos o técnicos en donde se plasme la información, y divulgación. Es el conocimiento más fácil de compartir con los demás ya que se encuentra estructurado y muchas veces esquematizado para facilitar su difusión.

Llegar al nivel de tener explícitos los conocimientos es la situación más cómoda que tiene el capital humano y la organización se beneficiará de ello. Una vez logrado esto, se puede potenciar el conocimiento estableciendo manuales de procedimientos, formatos de negocios, maneras de proceder, capacitaciones, seminarios, etc.

Un claro ejemplo de esto lo vemos con las franquicias. Las franquicias son formatos de negocio en donde se hace explícito todo el conocimiento para poder transmitirlo a los franquiciados. Por ejemplo, la atención, los productos (salvando algunas adaptaciones locales) y el concepto de negocio de un Starbucks en Londres es el mismo que en Madrid, París, Nueva York o Tokio. Esto sucede porque los conocimientos que se transmiten son explicitados de una forma estructurada que permite la transmisión de una manera hegemónica. Y no hay que olvidar que Starbucks está en la cima. No hay calle más o menos grande o importante que se precie a no tener un Starbucks. Así que esta fórmula le ha servido para transformar un commodity como el café en una marca *premium* a lo largo y ancho de toda la geografía mundial mediante un simple principio: "Coffee and people".

Complejidad del entorno competitivo y necesidad de reciclaje personal

Como ya he comentado, es evidente que la tecnología inunda toda nuestra vida. Está ahí aunque no la veamos y, en el futuro, la presencia y relevancia de la Infotecnología (IT), también denominada como Tecnologías de la Información y de la Comunicación (TICs), sólo va a aumentar. Dependemos de la tecnología para fabricar productos, para viajar, para comunicarnos, para el ocio, para la ciencia... Vivimos en un mundo en continua transformación donde los "supervivientes" ya no son los más fuertes sino los más capaces de adaptarse, es decir, los que aprenden a cambiar. Se dice que el 80% de las tecnologías actuales estarán obsoletas en los próximos 10 años o que a lo largo de nuestra vida laboral desempeñaremos hasta 12 trabajos distintos. Por lo tanto, si el aprendizaje se lleva a cabo a lo largo de toda la vida, eso implica que el conocimiento es efímero y hay que renovarlo constantemente: aprender a aprender se convierte en la habilidad clave.

Y en el mundo empresarial esta formación continua aparece debido a todos los cambios que se vienen produciendo en ella, a causa de algunos factores impulsores como:

- Los avances tecnológicos y, en particular, los avances en tecnologías de la información.
- La internacionalización de los mercados.
- La evolución de los sistemas de producción y de [gestión](#).
- La evolución de los productos (personalización, duración...)

Hoy en día, el desarrollo organizativo y empresarial están directamente asociados al cambio, hasta el punto de que el cambio y su administración son factores esenciales del éxito profesional.

La dirección y administración de este cambio son decisivas, pero también lo son la reacción y el apoyo por parte de los afectados: los trabajadores directamente vinculados y, por extensión, la totalidad de la empresa. El cambio exige un constante esfuerzo de adaptación para huir del desfase que se genera entre nuestra realidad y la realidad "deseable". Por eso, la formación constituye una técnica poderosa para cubrir este desfase.

Sin embargo, este cambio no es un fin en sí mismo, sino sólo un medio necesario para ajustarse a nuevas condiciones y mantener o aumentar la competitividad, el rendimiento y la eficacia.

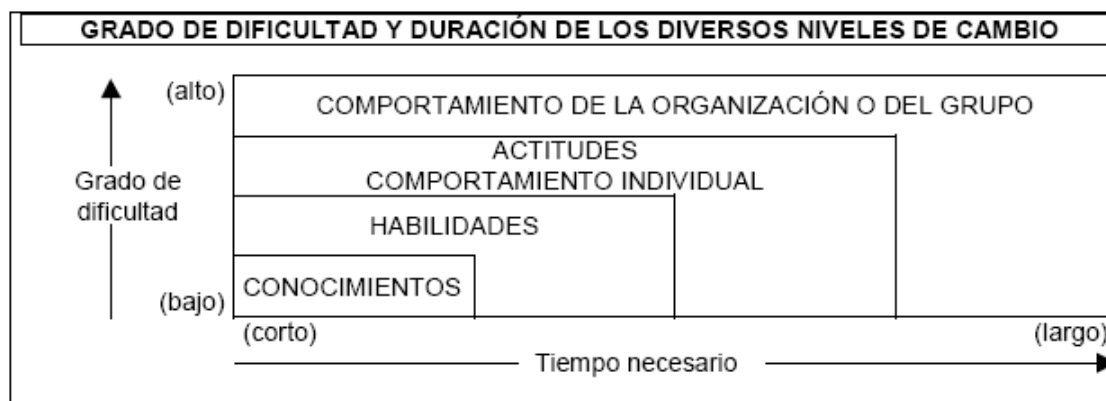


Ilustración 1: El cambio en la empresa.

Este es uno de los grandes objetivos de las empresas: conseguir que sus empleados aprendan a adaptarse cada día más a su trabajo o, incluso, abrir las puertas del aprendizaje para ampliar sus conocimientos a otras áreas que puedan ayudar a obtener mejores resultados en la empresa. Por lo tanto, se busca el reciclaje de los trabajadores ocupados, de tal forma que permitan compatibilizar la mayor competitividad de las empresas con la formación individual del trabajador.

Desde mi perspectiva, se debe entender la formación como un proceso de potenciación y desarrollo del individuo en relación con su profesión. Un proceso que pretende eliminar las diferencias existentes entre aquello que un empleado puede ofrecer a partir de sus habilidades, experiencias y aptitudes acumuladas y aquello que es exigido por su ocupación laboral.

Acercar la tecnología al usuario: Modelos socio-técnicos

Aunque hay algunas personas que se adaptan, con mayor o menor dificultad, a los cambios poniendo su empeño y esfuerzo, como el ejemplo reciente de [la abuela "bloguera"](#), otras muchas ponen cierta resistencia cuando se les plantea esta situación.

En la mayoría de los casos, estamos hablando de personas inmersas en el mundo laboral desde hace ya muchos años, que no han crecido acompañadas (llamados "niños" por FSV) de toda la tecnología de la que disfrutamos en la actualidad. Aquellos que no vieron un ordenador en su puesto de trabajo hasta aproximadamente finales de los 80, que no son nativos del mundo digital, son reacios a estos cambios y, o les cuesta mucho adaptarse, o ni siquiera lo consiguen. Es por eso que el uso de metodologías como el modelo OITP y el Soft System Methodology u otros similares, son realmente útiles para gestionar el cambio tecnológico en la empresa y vencer la resistencia al cambio de los trabajadores.

El primero de los dos, el modelo OITP, consiste en un triángulo como el de la figura, cuyos vértices representan los conceptos Organización (O),

Individuos (I) y Tecnología (T). Éstos han de estar orientados para que se produzca la convergencia en los procesos de negocio (P) de la empresa.

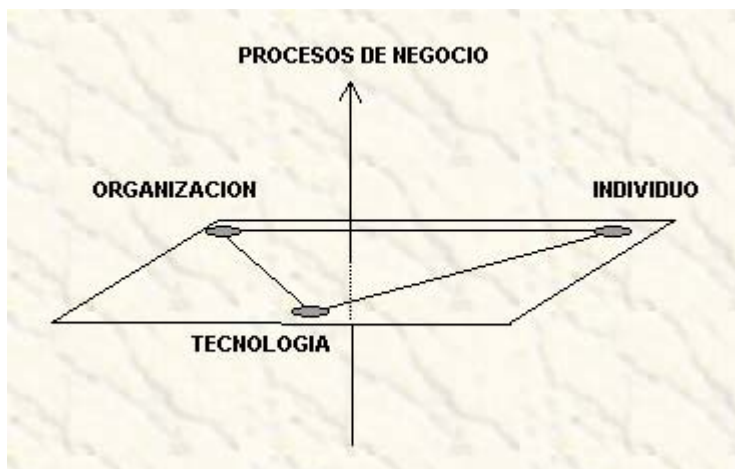


Ilustración 2: Modelo OITP.

El creador de este modelo, Fernando Sáez Vacas, explica que “la idea es que la auténtica innovación tecnológica es posible, siempre y cuando se consigan desplazar los tres vértices hasta su convergencia y se produzca el alineamiento con los procesos de negocio de la empresa.” Además con la representación se intenta simbolizar que existe un distanciamiento entre los tres factores y que, para que una solución, teoría o metodología relativos a la tecnología, sea adecuada, ha de contemplar las relaciones principales entre los tres factores citados.

Por tanto, se abstrae la idea de que hay que lograr un acercamiento entre los empleados, la tecnología empleada en las actividades de la empresa, que es con la que ellos van a tener que lidiar cada día, y los directivos y todo lo relativo a toma de decisiones y normas laborales que afecten a toda la empresa. Al encontrar ese acercamiento que crea las relaciones necesarias, se logra el éxito en los procesos de negocio, con el objetivo de potenciar instrumentalmente los individuos y la organización en los procesos empresariales y la satisfacción final del cliente.

Otra metodología conocida es la Soft System Methodology (SSM) de Peter Checkland, que está basada en el paradigma del aprendizaje. Es una técnica cualitativa que se usa para aplicar los sistemas estructurados a las situaciones asistemáticas, que no siguen ningún esquema y en las que hay actividades con un alto componente social, político y humano. Es decir, se aplican al mundo actual de las organizaciones humanas.

La metodología sigue unos pasos que a menudo requieren varias repeticiones:

Encontrar hechos de la situación del problema.

Expresar la situación del problema con diagramas de “visiones enriquecidas”

Seleccionar una visión de la situación y producir una definición raíz.

Modelos conceptuales sobre lo que se debe hacer, las necesidades del sistema para cada una de las definiciones raíz.

Comparación de los modelos conceptuales con el mundo real.

Identificar los cambios factibles y deseables que serán llevados a la acción en la etapa siguiente.

Recomendaciones para llevar a cabo las acciones que mejoren la situación problema.

Mediante estas fases y dando un especial énfasis al cambio tanto en la estructura como en el procedimiento y la actitud, se consigue tratar las situaciones problemáticas de temas organizacionales y políticos complejos de una manera organizada. Se fuerza al usuario a buscar una solución que no sea sólo técnica, lo cual en ocasiones puede ser una limitación hasta que éste logra adaptarse al concepto completo.

E-Learning

La definición más intuitiva de este concepto (Electronic Learning) es “aprendizaje asistido por tecnologías de la información”. Y es muy cierto: el e-Learning fomenta el uso intensivo de la IT facilitando la creación, adopción y distribución de contenidos, así como la adaptación del ritmo de aprendizaje y la disponibilidad de las herramientas de aprendizaje independientemente de límites horarios o geográficos.

Es la táctica seguida en los últimos años por muchas personas que no disponen de tiempo o medios para acceder a estudios presenciales, y también por muchas empresas. El e-Learning expande su conocimiento a través de una cadena de valor que incluye tanto a los clientes como a los proveedores con el objetivo de incrementar el valor de la organización.

Aunque éste parezca un concepto relativamente reciente, mi sorpresa al documentarme acerca de este “nuevo” método de formación ha sido que ya existe un e-[Learning 2.0](#) (como dice FSV, parece ser necesario para que sea el último boom) después del e-Learning “tradicional”. Según explica F. Santamaría, gran propulsor y conferenciante sobre este tema, el e-Learning tiene que ver con “hacer uso de las herramientas y servicios de la [Web 2.0](#) en los procesos educativos, ya sean éstos más o menos estructurados.”

Es evidente que la formación on-line lleva unos años de esplendor y sigue estando en pleno auge, pero sin embargo convive a su vez con muchos detractores que, ilusionados en un primer momento por la gran innovación que suponía el e-Learning, observan su mala aplicación (por parte de las empresas) y su [estancamiento](#). Y tras hablar del e-Learning 2.0, con el estancamiento no me refiero a lo que el e-Learning ofrece, sino a lo que éste consigue en los usuarios.

Para explicar detenidamente las desventajas y motivos que han conducido al supuesto fracaso del e-Learning, se enuncian sus [Siete Pecados Capitales](#), en donde su autor, Javier Martínez Aldanondo, deja bien claras las causas de su errónea aplicación.

Sin embargo, se sigue creyendo plenamente en el potencial de esta herramienta, ya que haciendo un buen uso de ella, se pueden lograr grandes objetivos en la formación de las personas, trabajadoras o no. Por eso cada año se celebra un Congreso Internacional y Salón profesional de e-Learning llamado [EXPOEARNING](#) en donde podemos encontrarnos la mayor feria comercial que se celebra en España dedicada al sector de la formación on-line. Básicamente se trata del punto de encuentro fundamental para propiciar el conocimiento mutuo y la colaboración entre todos los agentes implicados en el sector de la formación: profesionales, empresas, centros de formación, instituciones y administración pública, estudiantes y usuarios del e-Learning.

Conclusiones

Yo soy una defensora de la formación continua. Tengo la convicción de que un mundo en constante cambio requiere y obliga a las personas que lo habitamos a intentar seguirle los pasos, aunque no sea muy de cerca, porque sería imposible. Pero la realidad es que ni la enseñanza, ni el trabajo, ni la vida misma son como antes, y, por lo tanto, la forma de aprender, la forma de trabajar y la forma de vivir tampoco pueden serlo.

El nivel de aceptación de las nuevas vías de formación continua en el mundo empresarial dependerá en gran parte de la buena aplicación que éstas hagan de él, pero es evidente que es la mejor forma de potenciar la competitividad y el éxito de la empresa mediante una buena gestión del conocimiento que ésta disponga.

Como se ha explicado, una de las formas de aprendizaje más utilizadas para este propósito es el e-Learning, acerca de cuya correcta aplicación tengo mis dudas en algunos casos. No obstante, he de decir que debido a una beca relacionada con este tema que estoy realizando en esta escuela, estoy muy informada acerca de este tipo de formación. En concreto con una de las mayores comunidades de formación on-line que existen en este momento: la comunidad Moodle.

Moodle es un sistema de gestión de recursos(CMS). Un paquete de software diseñados para ayudar al profesor a crear fácilmente cursos en línea de calidad. Estos sistemas e-Learning también son llamados Sistema de Gestión de Aprendizaje (LMS).

Es una plataforma conocida ya por la mayoría de los alumnos de la universidad Politécnica de Madrid, porque este año hemos comenzado a familiarizarnos con ella y estoy segura de que va a ser una gran solución que cada vez va a ofrecer más funcionalidades a los usuarios.