

Gestionando el Conocimiento y el Talento

Autores: Msc. Ing. Rosa Palavecino - Msc. Ing. Liliana Maria Figueroa
Departamento de Informática-Facultad de Tecnologías y Ciencias Exactas- Universidad Nacional de Santiago del Estero- Av. Belgrano (s)1912, CP:4200, Santiago del Estero
rosyppgg@unse.edu.ar- lmvfigueroa@yahoo.com.ar

Resumen

En el nuevo contexto de las organizaciones hoy, se pueden identificar tres aspectos que se destacan por su importancia, esto es: la globalización, el cambio permanente y la valoración del conocimiento. A esto se debe agregar que la valoración del Recurso Humano hoy tiene una concepción de “indispensable” para lograr el éxito de las organizaciones. Además, se considera a los recursos humanos como el capital principal, el cual posee habilidades y características que le dan acción y vida a todas las organizaciones, esto es el talento humano.

A partir de esta cuestión es que surge el presente trabajo, el cual tiene como objetivo una estrategia que permita vincular la Gestión del Conocimiento (GC) y del Talento Humano (GTH), para lo cual se propone un modelo MGth, que está basado fuertemente en las dimensiones de la organización y los recursos humanos.

Finalmente se presenta una estrategia metodológica para el modelo propuesto cuya intención es que sirva de base para que la GC se pueda implementar eficazmente en las organizaciones, constituyendo un desafío que obligará a las mismas a un reto cultural, que requiere tiempo y una actuación coherente y decidida de la organización, que va más allá de la implementación de herramientas tecnológicas.

Palabras Claves: Talento Humano, Gestión Conocimiento, Recurso Humano.

1- Gestión del Conocimiento

La GC la podemos entender como el proceso en donde convergen la Gestión de la Información, Tecnología y Recursos Humanos, *“Encarna el proceso organizacional que busca la combinación sinérgica del tratamiento de datos e información a través de las Tecnologías de Información y las capacidades de creatividad e innovación de los seres humanos”*. [1]

Por lo tanto, las organizaciones basadas en conocimientos, se caracterizan por producir nuevos conocimientos mediante la experiencia, las aptitudes y actitudes en el desarrollo de una cultura organizacional, creando un ambiente organizacional en la cual converjan la calidad de los Recursos Humanos y su talento, la capacidad de gestionar la información y la habilidad del modelo organizativo para implementar e integrar herramientas, técnicas y métodos adecuados.

Para lograr esto, los modelos de GC tratan de representar el desarrollo del conocimiento, haciendo hincapié en sus características dinámicas, e intentando responder a la pregunta ¿cómo hay que hacer

para que el conocimiento genere una ventaja competitiva en las organizaciones?, es decir definir un proceso que permita obtener resultados a partir del conocimiento. Existen muchos modelos que difieren entre si, en amplitud y en profundidad, algunos intentan analizar todo el fenómeno de GC, otros se centran en un aspecto concreto.

Al hacer un análisis general de los modelos se puede afirmar que:

- Los elementos diferenciadores entre los modelos radica precisamente en los conceptos en los que cada uno se apoya, las nuevas ideas que proponen y los giros organizativos en los que se basan.
- La clasificación entre los distintos modelos de GC es artificial.
- No existe un modelo único y de validez universal.
- Un modelo adecuado para GC depende del tipo de organización y del trabajo que en la misma se realiza.

También, resulta importante analizar de qué manera se implementará la GC en la organización, considerando los procesos necesarios para hacer efectiva esta gestión. En este aspecto es importante determinar: el Equipo de Trabajo y el rol de sus miembros y los Procesos del Conocimiento.

2. Gestión del Talento Humano

Desde el diccionario de la lengua oficial se define al talento como una capacidad individual, que esta vinculada a la inteligencia, en un sentido más amplio, en este trabajo consideramos al talento humano como aquel que necesita una organización para desarrollarse plenamente, en este caso va más allá de la inteligencia individual.

De esta manera se considera al trabajador con talento, como un empleado comprometido que pone en práctica sus capacidades para obtener resultados superiores en un entorno y organización determinada. También desde un punto de vista económico, se considera al talento, y de esta manera define al empleado con talento como aquel que puede alcanzar resultados superiores dentro de una organización que lo ha motivado.

El talento humano actualmente se caracteriza no por la cantidad de conocimiento que dispone el trabajador, sino por la capacidad de aprender y desaprender lo conocido; a esto también se agrega el compromiso y la acción. De esta manera los tres componentes básicos del talento humano son: las capacidades, el compromiso y la acción, los cuales interactúan entre si para alcanzar resultados.

Estos tres ingredientes son fundamentales de manera tal que si el trabajador tiene compromiso y actúa, pero no dispone de las capacidades necesarias seguramente no alcanzará resultados, aun cuando se tenga buenas intenciones. Si por el contrario, dispone de capacidades y actúa en el momento pero no se compromete con el proyecto puede no alcanzar resultados previstos. Y si el

trabajador tiene, capacidades y compromiso, pero cuando actúa ha pasado el momento, tampoco alcanza los resultados porque otras organizaciones se le han adelantado.

Luego el talento se configura, como una conjunción de atributos entre los cuales merecen destacarse: el conocimiento, la creatividad y las relaciones personales. El equilibrio de estos atributos genera la capacidad organizativa que permita dar respuesta óptima a la creación de oportunidades y a la resolución de problemas.

Para conducir esta capacidad se proponen facilitadores organizativos, el cual tiene por objetivo articular el paso del talento individual al talento organizacional, estos facilitadores son: Motivación, Liderazgo, Clima laboral, Cultura y Valores.

3. Modelo MGcth

La implementación de la GC en las organizaciones constituye todo un reto en donde no solo se debe gestionar la capacidad para identificar, capturar, clasificar, acceder y transferir el conocimiento, sino que también es esencial gestionar el entorno en donde el conocimiento se va a implementar y quienes van a utilizar el conocimiento, esto es la organización y los recursos humanos.

Para atender esta cuestión sería conveniente interactuar aspectos vinculados con las características de la organización y los recursos humanos.

Surge así una estrategia que está fuertemente orientada a considerar el talento humano como una estrategia actual para hacer frente a la innovación, considerando que lo fundamental es gestionar el recurso y a la gente que es propietaria y usuaria del conocimiento y así llegar a la GC.

Para tal fin se propone el Modelo MGcth en el cual interactúan las dimensiones Organizacional y de los Recursos Humanos. Gráficamente se representa esto en la Figura 1.

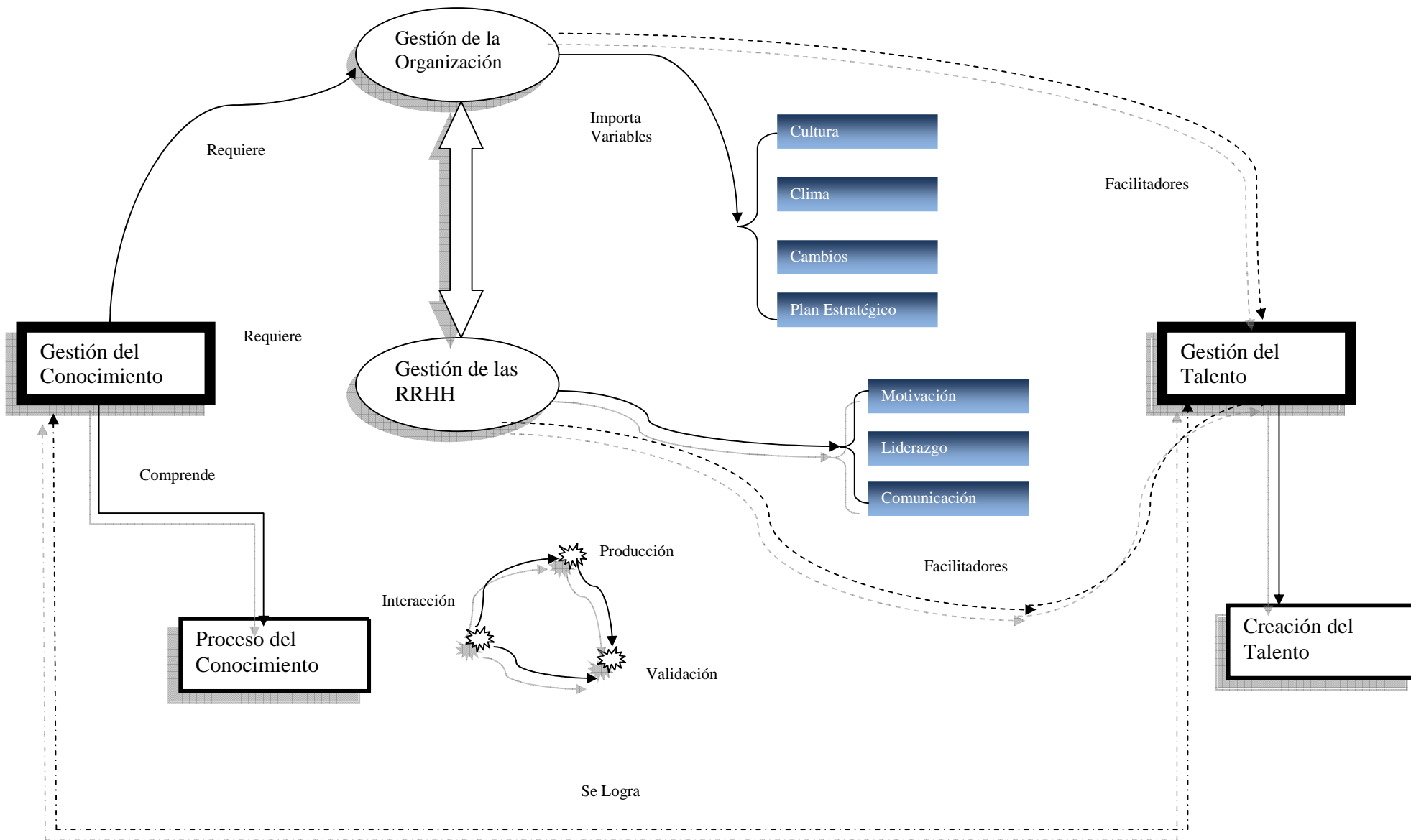


Figura 1. Modelo MGeth

En la Dimensión Organizacional se deben considerar la importancia significativa de variables como: Cultura Organizativa y valores, Clima Organizacional, Planificación Estratégica, y Cambios Organizacionales.

En la Dimensión de los RRHH el esfuerzo humano resulta vital para el funcionamiento de cualquier organización, si el elemento humano está dispuesto a proporcionar su esfuerzo, la organización podrá seguir adelante haciendo frente a los cambios que el contexto exige. Es por ello que resulta primordial atender a estos recursos considerando, aspectos como la Motivación, el Liderazgo y la Comunicación

4. Pautas metodológicas para el Modelo MGcth

Establecido el modelo que permita gestionar el conocimiento, resulta también necesario que se establezcan pautas que permitan poner en marcha el modelo propuesto, para cual sería conveniente una estructura coherente, que con una visión sistémica permita incorporar los procesos de Gestión del Conocimiento y del Talento a una organización.

Estas pautas se han organizado en tres aspectos:

- **Plan Estratégico del Conocimiento.**
- **Proceso del Conocimiento.**
- **Gestión del Talento Humano.**

5 Conclusiones.

La intención de esta propuesta es servir de base para que las organizaciones implementen la GC de manera eficaz, transformando la información en conocimiento, manejando con inteligencia sus recursos y procesos, adaptándose de manera oportuna a los cambios del ambiente, movilizándolo el talento y experiencia de su gente.

Involucrar a una organización en un proyecto de GC, supone cambios importantes, fundamentalmente tener en cuenta las tres dimensiones que hemos pergeñado en nuestro modelo, el que no se considera totalmente terminado sino que se irá nutriendo y enriqueciendo a partir de su implementación de trabajos de campo en distintas organizaciones del medio y de los avances de la investigación que se siga realizando

REFERENCIAS

- [1] **Malhotra, Yoges**; Knowledge Management, Knowledge Organizations & Knowledge Workers: A View from the Front Lines, 1988
<http://www.brint.com/interview/maeil.htm>
- [2] **Nonaka y Takeuchi**; The Knowledge-creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics For Innovation
- [3] **Tejedor y Aguirre**. "Modelo de gestión del conocimiento de KPGM Consulting", 1998
[www:// http gestiondelconocimiento.com](http://www.gestiondelconocimiento.com)
- [4] **Arthur Andersen**. "Modelo Arthur Andersen,, 1999. [www:/ http gestiondelconocimiento.com](http://gestiondelconocimiento.com)
- [5] **Edgar H. Schein**, Organizational Culture and Leadership, San Francisco, Jossey Bass, 1985
- [6] **Pérez López, Juan A.**. Las motivaciones humanas, División de Investigación del IESE, FHN-161, Barcelona