

**LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO UNA OPORTUNIDAD  
PARA LA CONTINUIDAD EMPRESARIAL**

**ELABORADO POR  
ALFONSO LEÓN OSSA GOMEZ**

**UNIVERSIDAD DE MEDELLIN  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
POSGRADO EN ALTA GERENCIA  
MEDELLÍN  
SEPTIEMBRE DE 2015**

**LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO UNA OPORTUNIDAD  
PARA LA CONTINUIDAD EMPRESARIAL**

**ELABORADO POR  
ALFONSO LEON OSSA GOMEZ**  
**Monografía para optar al título de Especialista  
en Alta Gerencia**

**Presentado a:  
ÁLVARO BOTERO LÓPEZ**  
**Asesor temático**

**UNIVERSIDAD DE MEDELLIN  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
POSGRADO EN ALTA GERENCIA  
MEDELLÍN – COLOMBIA  
SEPTIEMBRE DE 2015**

## Tabla de contenido

Resumen.....	1
Abstract.....	1
Introducción .....	2
Objetivos.....	4
Objetivo General .....	4
Objetivos específicos: .....	4
Justificación .....	5
Marco Teórico.....	7
Capítulo I. Fuga de Talentos y Pérdida de Conocimiento en las Organizaciones Modernas ....	13
1.1 Capital humano, los Millenials, la retención y el robo de talentos. ....	14
1.2 Relacionamiento y manejo.....	19
Capítulo II. La Gestión del Conocimiento y su Influencia en La Continuidad Empresarial .....	22
Capítulo III. El Talento Diferenciador, Recursos Humanos y su Papel en el Negocio de Hoy ..	30
3.1 Incentivar y promover .....	32
3.2 Recursos Humanos y su transformación hacia el conocimiento. ....	33
4. Conclusiones.....	36
Referencias bibliográficas.....	41

## **Resumen**

Hoy, gran parte del valor de las organizaciones lo forman los activos intangibles entre los que se cuenta el conocimiento empresarial; buena parte de ellas, ven en la gestión de este importante recurso, no solo una vía para aliviar las dificultades que generan la creciente fuga y robo de talentos, sino una clara y eficaz estrategia para garantizar la competitividad. No obstante, muchas empresas como lo expresan los expertos en gestión del conocimiento, se centran sólo en la gestión de sus activos tangibles y financieros; muy pocas de ellas, ponen escasa atención en la gestión del conocimiento como tal. A partir de esta realidad las empresas a través de RRHH, han comenzado a gestionar el conocimiento y la implantación de métodos que permiten retener el talento valioso para la continuidad de los negocios.

**Palabras clave:** Conocimiento, empresa, gestión, talento, estrategia.

## **Abstract**

Today, good part of the value of the organizations is formed by the intangible assets, between them, we find the collective knowledge of the companies; many of them consider that the management of this important resource is not only a way to ease the difficulties that generate the leakage and theft of talent, but a clear and effective strategy for competitiveness. However, many experts in knowledge management expressed that companies only put up focus on the management of its tangible and financial assets; very few of them pay attention to knowledge management as such. From this reality, companies across Human Resources have had to start managing knowledge, and implementation of methods to retain valuable talent for business continuity.

**Key words:** Knowledge, company, management, talent, strategy.

## Introducción

Durante más de 20 años de vida laboral al interior de reconocidas empresas de la ciudad de Medellín, pude observar que los trabajos realizados por las distintas áreas de Recursos Humanos para retener el talento humano habían sido infructuosos; con la triste experiencia de perder no solo estos talentos, sino también conocimiento clave para el desarrollo del negocio.

Es muy frustrante especialmente para las personas que trabajan en las áreas de Recursos Humanos, ver como todo su empeño y dedicación de largos años de trabajo en procura de fortalecer las competencias y el conocimiento de las personas que trabajan en las empresas, termina rindiendo frutos en otras organizaciones que valiéndose de mejores dadas, se llevan no solo aquellos “talentos” claves para el negocio, sino también las experiencias y todo el conocimiento que ellos fueron adquiriendo a través de largos años de trabajo al servicio.

Este fenómeno de tipo organizacional que se da con los recursos humanos no es un tema reciente. Algunos expertos en la materia vienen referenciándolo desde finales del siglo XX, manifestando la necesidad de implantar nuevos mecanismos que puedan retener a los que sobresalen sobre sus compañeros de trabajo; en particular a aquellos jóvenes que gracias a sus especiales y excepcionales condiciones difícilmente se retienen con los métodos hasta ahora utilizados por las empresas; pues su interés por la innovación y su necesidad de participar activamente en los procesos organizacionales, los lleva una y otra vez a estar rotando de empresa en empresa, buscando un lugar donde puedan alcanzar no sólo sus metas profesionales, sino también sus metas de tipo personal.

Este escenario bastante común en nuestros días, coloca a muchas empresas en situaciones bastante difíciles, pues en su carrera por atraer y retener a los mejores talentos han perdido la

brújula por mantener y dar continuidad al conocimiento clave del negocio. Así entonces, lo que en principio del siglo XXI se veía como una simple coyuntura, se ha venido transformando en una “enfermedad” que envuelve al mundo empresarial en un círculo vicioso, donde lo más importante es el contar con los mejores talentos sin importar el precio que ello represente.

Frente a este escenario, es decir ante la pérdida inevitable de los talentos, cobra vital importancia *La Gestión del Conocimiento* como una herramienta clave para la continuidad empresarial; entendiéndose que ya no solo se trata de darle continuidad al conocimiento, sino a la empresa misma en una época en la que el llamado “*sentido de pertenencia*”, parece estar perdiendo toda la importancia que tuvo en el pasado; y en la que es vital conservar el conocimiento como un activo de gran valor no solo para los accionistas sino para todos los demás actores de la organización.

## **Objetivos**

### **Objetivo General**

Exponer lo que representa para la continuidad empresarial, el gestionar el conocimiento frente a la constante rotación de talentos que vive hoy el mundo empresarial.

### **Objetivos específicos**

1. Caracterizar el fenómeno organizacional conocido como fuga de talentos y la consecuente pérdida de conocimiento que sufren las empresas por este motivo.
2. Establecer la gestión del conocimiento como una acción que garantiza la continuidad de la empresa de hoy.
3. Descifrar el papel que juegan hoy las áreas de RRHH y/o las áreas encargadas de gestionar el conocimiento para el empresarismo moderno.

## **Justificación**

Una gran parte del valor que tienen las organizaciones en nuestro país y alrededor del mundo, está implícito en el conocimiento “clave” que tienen algunos empleados, dispersos en las áreas estratégicas, administrativas y operativas de las empresas. Es tal la importancia y relevancia de estas personas, que las organizaciones invierten grandes cantidades de recursos no solo en su conservación sino también en su desarrollo profesional a través de la gestión de sus competencias; pues son considerados ellos y sus puestos de trabajo, claves para la continuidad del negocio. En este sentido los actuales modelos de RRHH continúan direccionando sus esfuerzos en retener el talento clave, con grandes decepciones como consecuencia de la pérdida de conocimiento y de la rotación de “talentos”.

En respuesta a esta situación, se observa como solo algunas empresas han empezado a reconocer en la Gestión del Conocimiento una vía o medio no solo para conservar el aprendizaje, sino también como un mecanismo para evitar la pérdida de conocimiento organizacional. En este sentido, cobra importancia afirmar como lo anotaron en su momento Baesley, Boeneisch, & Harden (2004), que “sin continuidad en el conocimiento, es imposible decir que una organización aprende, porque ninguna organización que pierde el conocimiento puede mantener las bases necesarias para aprender de sus equivocaciones y aprovechar sus éxitos” (p.10), cayendo una y otra vez en los yerros del pasado y colocándose en una clara desventaja competitiva frente a los demás competidores del mercado.



Esta monografía pretende colocar sobre la mesa algunos conceptos que impulsen a las empresas, a gestionar el conocimiento como una vía que permita atenuar los efectos que supone perder un talento clave para la organización, así como el posible impacto en la continuidad del negocio. Para tal efecto me apoyaré en casos de estudio, en la experiencia y en las lecciones aprendidas a lo largo de mi vida laboral en diferentes áreas de recursos humanos de la ciudad de Medellín.

## Marco Teórico

La historia, al menos la que conocemos, ha mostrado al ser humano en constante evolución, haciendo parte de distintas culturas y civilizaciones, siempre inmerso en realidades sociales, económicas y políticas propias de cada momento histórico, algunas incluso, bastante contradictorias con sus avances tecnológicos; pero quizás ha sido durante los últimos tres siglos, donde ha dado los pasos más agigantados dentro de su proceso de desarrollo, para lograr la sostenibilidad necesaria que le permita alcanzar el logro de sus metas profesionales y personales.

En este proceso de crecimiento la gestión del conocimiento ha ido cobrando mayor importancia en las últimas décadas. Fue así como el gran pensador del siglo XX el señor Peter Drucker, acuñó en el año 1959 en su libro *“Landmakers of Tomorrow”*, la expresión *“trabajadores del conocimiento”*; refiriéndose, aquellos integrantes de la fuerza laboral que crean y aplican el conocimiento en lugar de fabricar cosas. De igual forma, Ulrich, Brockbank, Johnson, Sandholtz, & Younger (2009) afirman que *“la fuerza de trabajo (entendida ésta como el conocimiento al servicio de una empresa) es un aspecto cada vez más crítico en relación con la habilidad de una empresa para cumplir con el logro de sus objetivos”* (p.7). Por su parte el experto en recursos humanos Rodolfo González Gatica, en su libro *“Creando valor con la gente”*, puntualiza que *“la gente cada vez más se transforma en un recurso diferenciador de competitividad de las empresas”* (González Gatica, 2005, p.50); en el sentido de que es el grado de conocimiento que estas personas tienen, lo que les permite hacer una mayor o menor contribución a la empresa en la que trabajan, siempre y cuando se alineen sus intereses con los de la organización.

## **La gestión del conocimiento una oportunidad para la continuidad empresarial**

Es bueno puntualizar, que cuando se escucha por primera vez la frase “Gestión del Conocimiento”, de inmediato se comienza un proceso mental en la persona que lo escucha y que en la mayoría de los casos termina concluyendo que se trata de un tema difícil, complejo y bastante molesto en lo que a su comprensión se refiere; de responsabilidad de aquellos “sabelotodo” encargados de desarrollar las metodologías traídas de países con mayores desarrollos en administración o gerencia y bastante enredadas de asimilar. De esta conceptualización por así decirlo, se desprenden de inmediato reflexiones como:

- ✓ Se trata de algo solo para expertos en la materia, es decir sólo para aquellos que trabajan en el área de Gestión del Conocimiento o en Recursos Humanos, y muy seguramente terminará enredando al resto de la organización.
- ✓ Poco aportará al negocio y demandará gran parte de los recursos humanos que se tienen.
- ✓ Para la empresa es una carga pesada, es como meterse en un tipo de certificación, por lo que es mejor tener este tema lejos, y solo traerá más problemas y costos hacia el futuro.
- ✓ En términos de dinero, muy seguramente tiene poco que ver con el negocio.

Con seguridad, muchas de estas reflexiones que se hacen o que nos hemos hecho en alguna ocasión al oír hablar de gestión del conocimiento, se fundamentan siempre en juicios a priori y sin ningún respaldo. Pero, por el contrario, nunca nos hemos detenido a pensar que sin darnos cuenta en el día a día de nuestras labores rutinarias, realizamos procesos mentales que el

cerebro no solo ha generado, sino que comienza a ejecutar y a transmitir, constituyéndose en un gran repositorio de información, indescifrable para nuestro actual desarrollo evolutivo.

Si de manera inconsciente se genera información en el cerebro que por su misma naturaleza ya constituye conocimiento propiamente dicho, ¿por qué entonces no comenzar a trabajar con toda esta información, a fin de que sea de utilidad a los demás, o en el caso de las empresas, para que les sea útil a todos los empleados de la empresa?

Como respuesta a la anterior pregunta, se puede afirmar que se ha comenzado a valorar el conocimiento como un activo gestionable, que se encuentra de forma *implícita* en aquellos que por su oficio o que por profesión lo han adquirido o que por alguna razón de su trabajo o gestión, se encuentre de manera *explícita* dentro de la Organización; en términos generales, es una herramienta clave para la consecución de los objetivos estratégicos. Aspectos a los que en muchas organizaciones poca atención se le prestan, siendo quizás una de las causas para que año tras año se vean continuos cierres de organizaciones, que en principio se perfilaban como buenas unidades de explotación económica.

Debe recordarse que desde la era industrial, es decir, desde mediados del siglo XVIII en Gran Bretaña, cuando la economía deja de basarse en la agricultura y la artesanía para depender de la industria; ya se venía hablando de varios tipos de capitales, capital *tangible* y de capital *intangible*, este último con un gran desarrollo en los países industrializados que le han dado gran valor así como una fuerte protección desde lo jurídico. Este tipo de capital, comenzó a ganar más espacio desde que se entendió que no es sólo un recurso que tiene un valor significativo (al comenzar a valorarse las patentes y marcas de los negocios entre otros), sino también desde el momento que se comprendió por parte de las organizaciones, que todos esos procesos mentales terminaban generando un gran cumulo de información, siendo quizás el mayor diferenciador

entre las organizaciones de determinado sector económico; dando una ventaja competitiva a quienes lo han venido gestionado para la consecución de valor.

El conocimiento se ha clasificado en la literatura a través del tiempo en un sin número de formas, aunque han sido dominante las clasificaciones duales, como la que clasifica al conocimiento en tácito y en explícito o las que hablan de un conocimiento interno y otro externo. Entendiendo por conocimiento tácito el que reside en las personas en base a sus habilidades, relaciones, capacidades conceptuales, actitudes y experiencias internas y externas, sería en otras palabras el conocimiento que posee una persona en razón de su oficio o profesión y que se deriva de su propia experiencia.

El conocimiento interno o tácito es clave para la organización y se centra en un nivel individual bajo la forma de habilidad técnica. El conocimiento explícito por su parte, se concentra en procedimientos, patentes, reglas para actuar y modelos que constituyen una parte formal de la manera en como la que la empresa se comporta; esto es por ejemplo, el método de ensamblaje de una maquina tejedora. Es también por ejemplo, el conocimiento que se encuentra en un manual que contiene un proceso de formación para un miembro que es nuevo en una organización. Este conocimiento se recoge en documentos y fórmulas. También se le ha definido como aquella información documentada que facilita la acción y puede ser representado en procedimientos, documentos o bases de datos y se transfiere con una aceptable precisión. Por el contrario, la transferencia de conocimiento tácito requiere un amplio contacto personal y de buen relacionamiento entre las personas. La relación de transferencia por ejemplo, puede ser una asociación, un asesoramiento o un aprendizaje, pero siempre es esencial algún tipo de relación personal.

Es entonces a partir de los conceptos de capital *tangible e intangible*, que las organizaciones han comenzado a gestionar todos los repositorios de información que existen en cada uno de sus trabajadores, destinando recursos de todo tipo para obtener el mayor provecho posible. Pero es quizás en el Pensamiento Estratégico, es decir en la actividad de la alta gerencia y en particular en la toma de las decisiones que ésta hace, donde de manera intencional se concibe a la Gestión del Conocimiento como otra herramienta más para el logro de los resultados de negocio, ayudando a generar valor, productividad y rentabilidad. Con la intencionalidad en las decisiones que se toman en una Junta Directiva por ejemplo, se logra gestionar de manera estratégica el Capital Humano, así como los componentes que giran en torno a la Cultura Organizacional; y es lógico por eso encontrar en los “cuadros de mando”, el componente cultural como un elemento estratégico para la consecución de los objetivos empresariales.

Ahora bien, hay que reconocer que desde décadas atrás, numerosas empresas en Colombia y en el mundo trabajan en gestionar el conocimiento y en especial en el desarrollo de las competencias organizacionales, alcanzando logros realmente significativos para la continuidad del negocio; sin embargo, existe un ámbito relacionado con el recurso humano en el que los esfuerzos hechos hasta ahora no han alcanzado los frutos esperados, como es el de la retención del “talento” valioso para la organización. En este punto en particular se ha abierto una brecha entre los métodos utilizados por las empresas para retener personal valioso y talentos de las recientes generaciones; parece que ninguna acción empresarial es suficiente para retenerlos y evitar con ello los efectos nocivos que causa la pérdida de conocimiento empresarial. Ha sido quizás esta impotencia, la que paradójicamente ha llevado a un buen número de organizaciones a incursionar en el mundo de la Gestión del Conocimiento, buscando proteger aquel conocimiento estratégico que les permita seguir diferenciándose de sus más cercanos competidores, pues es

claro para todas ellas, que solo capitalizando su conocimiento, se puede generar valor en la actividad que desarrollan.

## Capítulo I

### Fuga de Talentos y Pérdida de Conocimiento en las Organizaciones Modernas

La sarcástica expresión de que *“el dinero no hace el talento, pero sí lo compra”*; parece hacer carrera cada vez más en nuestro medio y refleja de manera burlesca una realidad que suena bastante fuerte en el tan comentado tema de robo de talentos entre grandes y poderosas organizaciones de nuestro país; aunque la verdad es que este fenómeno ya empieza a verse entre las mediana y pequeñas empresas.

El robo de capital humano o de “talentos” para ser más exacto, se refiere generalmente al éxodo de personas con cierto “don” especial, presentándose por lo general cuando una empresa con poco poder económico pierde a uno de sus individuos por la acción intencional o no, de una empresa de mayor poder en el mercado. Fue realmente a finales de la década de los 80, que este fenómeno comenzó a adquirir “notoriedad” en nuestro país, a raíz de los evidentes daños que comenzaron a representar para las empresas, el ver partir a sus más valiosos talentos, por mejores salarios o dadas económicas.

Aunque la gran mayoría de tratadistas ven este hecho como algo natural dentro de las aspiraciones profesionales de las nuevas generaciones, es importante tener en cuenta que este fenómeno genera grandes perjuicios para la continuidad empresarial, al punto que algunas empresas para contrarrestar los efectos de esta migración de talentos, han comenzado a implementar estrategias que protegen y aseguran el retorno del conocimiento como tal.

El robo de talentos es incluso para muchos empresarios de nuestra sociedad colombiana una vergüenza, pues es un factor determinante en muchos casos del estancamiento de empresas



que se conducían por el camino del crecimiento. A este respecto fui testigo en el año 2006, mientras trabajaba en el área de recursos humanos de Almacenes Éxito, del fuerte arraigo que este sentimiento tiene en el llamado “*Sindicato Antioqueño*”; personalmente pude constatar que existía un pacto de “caballeros” dirigido a evitar que este fenómeno se presentara entre las empresas de este grupo, y que pudiera dar al traste con los objetivos estratégicos de alguna de las empresas que lo conformaban. De hecho los ejecutivos de estas empresas, entendían que el esfuerzo realizado durante años para formar sus talentos, no podía ser borrado de la noche a la mañana por el simple valor del dinero; en este sentido consideraban que el robo de talentos siempre sería condenable, mucho más cuando su práctica, atentaba contra la continuidad de los negocios de los que hacían parte estas personas.

### **1.1 Capital humano, los Millenials, la retención y el robo de talentos.**

Cuando de capital humano se habla en las organizaciones, no puede dejarse de tocar el tema relacionado con la fuga y robo de “talentos”, es decir de aquellas personas que tienen un “toque especial” que los hace diferentes e importantes para sus organizaciones, al punto que su pérdida afectaría de manera considerable la continuidad de los negocio. A ese respecto recuerdo como en el año 2009 (año en el que trabajé para UNE EPM Telecomunicaciones), la empresa trataba de implantar la tecnología IPTV como una ventaja competitiva y solo una persona en la vicepresidencia de Informática, conocía de los asuntos realmente importantes que rodeaban la tecnología IPTV, haberla perdido, hubiese sido una situación difícil de sortear para la organización.

En igual sentido y teniendo presente el actual momento histórico, no se puede dejar de hablar de los llamados Millennials o generación “Y”; una generación de gente joven, que ya ha comenzado a levantarse y a destacarse sobre las que le precedieron; creativa, que está tomando el liderazgo de las nuevas empresas y que día a día toma más relevancia y espacio en las grandes corporaciones. Solo como esbozo, considero preciso anotar que se trata de jóvenes que nacieron entre principios de los años ochenta y primeros años del dos mil, a los que se les responsabiliza desde ya por el futuro y el desarrollo sostenible de la sociedad. A diferencia de las generaciones anteriores, “los Millennials están más enfocados al parecer en sacar el mayor provecho al presente en que viven, su principal objetivo es vivir lo que les apasiona y buscar la felicidad en todo lo que hacen. Tienen confianza en sí mismos, están conectados con el mundo y abiertos al cambio, ya que saben que evolucionar es la clave para sobrevivir; pero lo que los mueve es finalmente la pasión. Los Millennials quieren control sobre su trabajo y su vida personal, están conectados gracias a las nuevas tecnologías, quieren desarrollar nuevas ideas y proyectos, ya sea como emprendedores propiamente dicho, o dentro de una empresa “intra-emprendedores” (Canocini, s.f)

¿Cómo entonces retener a estos los talentos que han decidieron permanecer al servicio de las organizaciones, y no ser emprendedores como los demás de su generación? ¿Existe alguna forma de lograrlo y contribuir de esta manera a mantener seguro el conocimiento empresarial y por consiguiente aportar algo a la continuidad de la empresa?

Pese a las deserciones que se observan a diario en nuestro medio, hay compañías en nuestro país y alrededor del mundo que hacen esfuerzos a diario por evitar el robo de talentos y la consecuente pérdida de conocimiento empresarial; miremos un ejemplo de este esfuerzo:

“Es el caso del jefe de ventas de Laboratorios Quinton, un laboratorio que fabrica especialidades médicas con sede en Alicante, España; explica éste ejecutivo, que recibe constantemente tentadoras ofertas de otras empresas para cambiar de trabajo, pero siempre las rechaza aunque impliquen una mejora significativa de su salario. Afirma que no es el único en Quinton que no quiere irse: Nuestra rotación en puestos es prácticamente cero. No existen las bajas voluntarias, explica Cecilia Coll, responsable de personas y valores de la empresa. La clave es la política de gestión de trabajadores: “Trabajamos cuidando el bienestar físico, psíquico y social de nuestros empleados. No contemplamos nuestro negocio como una cifra, sino como un proyecto sostenible y humano”, que la han convertido en una empresa capaz no solo de retener el talento, sino de atraer a profesionales por su reputación y por los reconocimientos logrados; entre los que figuran el ser una empresa “familiarmente responsable”, o el de su inclusión entre las 20 mejores pymes para trabajar en España, según Great Place to Work. Y agrega: Hace años que no publicamos ninguna oferta de trabajo y no nos hace falta, porque los profesionales quieren trabajar con nosotros puntualiza finalmente Cecilia Coll” (Sanchez, 2014).

Pero el caso de este laboratorio no es lo que pasa alrededor del mundo y menos en Colombia, donde muy pocas empresas pueden decir hoy que sus trabajadores rechazan ofertas de trabajo con mejores salarios; en el pasado era común que eso pasara, existía un arraigo tan fuerte de los trabajadores hacia las organizaciones, tanto que las empresas poco hacían para retenerlos, fueron épocas en la que cada empleado albergaba fuertes sentimientos de pertenencia con las empresas, al punto que los hacía sentirse dueños; las protegían y defendían como si fueran suyas; pero la verdad es que eso es algo del pasado, que terminó producto de la reducción de costos, de la reducción de prestaciones sociales, por los bajos salarios y por la tercerización de muchas de las actividades, que trajo consigo la llegada de un sin número de personas extrañas con

temporalidad y con condiciones bastantes precarias, que no cultivan para nada el sentido de pertenencia hacia la empresa donde prestan sus servicios.

A este respecto Rafael García Parrado, director académico en el Inesem Business School anota también lo siguiente:

“Hay que ver la gestión de las personas como una inversión eficiente para la empresa”. Agregando que las empresas españolas y en general en todas las organizaciones alrededor del mundo, poseen aún estructuras muy jerárquicas en las que el jefe dirige y el empleado obedece. No se le da autonomía al colaborador, con lo que se hace imposible que pueda desarrollar todas sus capacidades” (Sanchez, 2014) .

Lo anterior nos trae de vuelta a los Millennials y a su búsqueda por encontrar una empresa ajustada a su medida, recordando que es una generación apasionada por lo que hace y que busca ante todo, la participación activa en los procesos que a diario se producen en las organizaciones, como un supuesto para el logro de sus objetivos profesionales y personales. Entonces sí como dice García Parrado aún se está frente a estructuras muy jerárquicas y sin posibilidad alguna al ingenio y autonomía, ¿cómo retener a estos genios a los cuales llamamos talentos? Lo cierto es que no hay una respuesta clara a ese interrogante aunque en principio podría decirse que con solo dar participación y autonomía en algunos aspectos organizacionales, se estaría dando un gran paso hacia la retención de estas personas.

En igual sentido García Parrado puntualiza que otro gran yerro es que “muchas empresas, a costa de pagar salarios bajos, ni siquiera se fijan en las capacidades de las personas que contratan”. De hecho, según un estudio de la consultora Lee Hecht Harrison y Human Capital Institute, el 56% de los líderes cree que las reservas de talento en su empresa son muy débiles, admitiendo que solo cubren los puestos claves una vez que se generan las vacantes; lo que golpea

significativamente el conocimiento empresarial, pues no se prepara en casi ningún caso al sucesor de la persona que ocupaba el cargo clave. (Sanchez, 2014).

¿Pero si no conocemos las capacidades de nuestros colaboradores como pretender retener el talento, si ni siquiera sabemos que traduce la palabra talento? A este respecto Isabel Iglesias, profesional de Recursos Humanos y socia de Talentia Human Resources anota:

“Todos tenemos talento para hacer algo y al mismo tiempo, somos mediocres en otras cuestiones. Hay una palabra clave que es libertad. Si a una persona le dan facilidades para desarrollar sus capacidades, seguro que se convertirá en un trabajador talentoso y acabará rindiendo a un gran nivel” (Sanchez, 2014).

Lo cierto de todo, es que además de no conocer las capacidades de las personas que se contratan en nuestras empresas, hoy no existe un fuerte arraigo en la relación *empresa-trabajador*, ¿quién debería responder por la fuga de talentos y por consiguiente por esa amenaza a la que se ve expuesta la continuidad del negocio? Es claro que la respuesta radica exclusivamente en las empresas, contrario a la percepción popular que tilda a los “talentos” de mercenarios laborales que se ponen al servicio del mejor postor. Y es evidente que es un problema empresarial, pues la verdad es que en el fondo la gran mayoría de los seres humanos, incluyendo a los llamados “talentos” quisieran permanecer en un solo lugar; el problema es que las personas talentosas sienten que son *apresados* por reglamentos, estructuras organizacionales e incluso por jefes mediocres que les impiden aportar lo que en realidad son capaces de dar.

¿Surge de nuevo la pregunta de qué hacer para retenerlos? La respuesta a este interrogante aún permite miles de sugerencias, frente al asombro y miopía empresarial que sigue observando como sus mejores talentos se van de la noche a la mañana sin que puedan hacer nada para evitarlo.

## 1.2 Relacionamiento y manejo

Frente a los constantes desarrollos tecnológicos que nos trae el nuevo milenio y su rápida solicitud de “recursos humanos” para hacerse cargo de las principales áreas en las organizaciones de hoy, parece que las empresas hubieran perdido cualquier esperanza frente al robo de talentos; optando en la mayoría de los casos, sentarse a esperar a que se presente una de estas pérdidas para empezar el reclutamiento de un nuevo sujeto, como si se tratara simple y llanamente del cambio de una prenda de vestir; es como si no importara el conocimiento y la experiencia que se pierde con ello, simplemente voltean las pagina y comienzan de cero con la persona que llega.

Contrario a lo anterior, hay quienes recomiendan algunas estrategias para evitar caer en ese estado cíclico que se mencionaba. Veamos lo que Isabel Iglesias aconseja:

“Una vez que se identifica al trabajador con ese don especial, llega el momento de pensar desde la empresa en cómo evitar su marcha. “No me gusta la palabra retención, prefiero utilizar seducción; entendida ésta, como la capacidad de poner en marcha un proyecto organizacional que haga que tus trabajadores con más competencia no se vayan”.

Es en este escenario, en el que un trabajador ofrece su mejor versión, se siente cómodo con su trabajo y se alinea con los valores de la empresa, se dan las condiciones perfectas para que el talento fluya y no se escape a las primeras de cambio, sentencia José Deconde, fundador de [mimajorversión.com](http://mimajorversión.com) (Sanchez, 2014)

Con todo esto, debería ser claro para cualquier director de RRHH como también para cualquier director de empresa, que los llamados talentos generalmente abandonan una empresa, sólo cuando ven que su capacidad personal ha dejado de ser aprovechada, dejando atrás la empresa en la que quizás entregaron buena parte de su vida y esfuerzo.

Hoy para fortuna del desarrollo empresarial, en muchas empresas ya es evidente que el conocimiento es el único recurso que se suma y crece cuando se comparte. Las redes sociales por ejemplo, son prueba de ello. A pesar de eso, hay mucha información que deberíamos transmitir y compartir con las personas con las que trabajamos y no lo hacemos, dificultando el flujo del conocimiento y colocando aunque no se crea, serios obstáculos al crecimiento organizacional.

En efecto entonces y como se ha venido tratando, es claro que se desperdicia y destruye conocimiento casi de forma permanente, generalmente asociado a la pérdida o fuga de personas “talentosas”; pero también es importante tener claro que éste no es el único motivo, pues existen otros tipos de hechos, circunstancias o conductas que llevan también a la pérdida inevitable de conocimiento; como es por ejemplo, el uso repetido del concepto que afirma que la información es poder; aquí se pierde la posibilidad de aumentar el conocimiento colectivo empresarial, por el egoísmo de unos pocos que lo esconden para sí mismos, minimizando la importancia de gestionar un recurso como el conocimiento, de gran importancia en el mundo de hoy.

En todo caso, no sobra también advertir que en muchas ocasiones se destruye conocimiento de forma muy particular al integrar procesos, en los que una gran cantidad de información útil tanto tácita como explícita, desaparece con base a decisiones administrativas; como ocurre en los procesos de fusión o integración entre empresas; aquí además de la pérdida de conocimiento asociado a los retiros masivos de personal, también se produce una fuerte pérdida de conocimiento asociado a los procesos que son sustituidos por otros; como por ejemplo, está lo que sucedió con la integración de CADENALCO con Almacenes Éxito a principios de la década del dos mil; o unos años más tarde cuando ésta última se fusionó con Carulla Vivero. Lo cierto es que en las integraciones, fusiones y adquisiciones lo más común (excepto cuando se presenta para adquirir el “know-how” necesario para mejorar la posición

competitiva de la empresa absorbente), es que la empresa que absorbe ponga sobre la mesa su posición dominante, imponiendo sus criterios y formas de hacer las cosas, generando de forma inmediata la pérdida considerable de conocimiento, ya que raramente se aprovecha la parte de la empresa que se absorbe, pues pasa el tiempo, cambia el entorno, se modifican los procesos y en la evolución normal del negocio ya no hay tiempo para ir adaptando procesos; en fin, se termina perdiendo un recurso valioso que al pasar las semanas y los meses va quedando en el olvido, y rara vez se vuelve la vista atrás para tratar de rescatar el conocimiento que se constituía por demás en la ventaja competitiva de la empresa absorbida.



## Capítulo II

### La Gestión del Conocimiento y su Influencia en La Continuidad Empresarial

Tener una visión periférica donde se entienda que las empresas generan y transforman conocimiento, que además propician el intercambio de ideas en virtud a esa capacidad que tiene el ser humano de discutir, hablar, conversar y relacionarse principalmente en aquellos ambientes colaborativos; permite comenzar a destacar el gestionar el conocimiento como un ventaja competitiva para las empresas modernas. En ese sentido Nonaka, I (2007) uno de los más destacados pensadores en esta materia afirmó:

“En una economía donde lo único seguro es la incertidumbre, la única fuente de ventaja competitiva duradera y segura es el conocimiento. Cuando los mercados cambian, las tecnologías cambian, los competidores se multiplican y los productos se vuelven obsoletos casi de un día para otro, las empresas exitosas son las que consistentemente crean conocimiento nuevo, lo diseminan ampliamente al interior de la organización y lo incorporan rápidamente en nuevos productos y tecnologías”

En este mismo sentido y con la claridad con la que expertos como Parrado, Iglesias, Yuncal y Deconde, describen el que hacer para retener el capital humano clave para la empresa, es lógico a continuación así sea de manera muy corta, esbozar los diferentes estadios por los cuales ha pasado la gestión del conocimiento.

Digamos entonces que la “*gestión*” de ese invaluable recurso como lo es el Conocimiento, ha evolucionado a través de la historia reciente. En su primera generación no fue más que una gestión meramente documental; en su segunda generación pasó a ser un recurso ampliamente

difundido gracias a los medios de comunicación de las empresas, dándole robustez a través de las comunidades de práctica que lo dieron a conocer como de interés práctico para las organizaciones. En una tercera generación, ya se comienza a hablar de la continuidad del conocimiento, y en este estadio ya se empieza a tener conciencia de que el conocimiento se genera y se recicla en la misma organización. Se comienza a concebir el hecho de que el *saber organizacional* no puede quedarse en una sola persona y por lo tanto debe ser transmitido a todos los miembros de la organización. Finalmente en la primera década del siglo XXI en lo que sería su cuarta generación (al que por cierto muy pocas empresas han llegado en nuestro país), el conocimiento se constituye en la sabiduría empresarial, se es consciente que el aprendizaje se da en el puesto de trabajo, surgiendo con ello la universidad corporativa y con ella, personas seguras de que toman decisiones inteligentes y valiosas para la empresa para la cual trabajan (Galvis, 2012)

Ahora bien, reconociendo el valor que tiene la gestión del conocimiento para las organizaciones, es prudente poner atención en algunos aspectos que resaltan su importancia con relación a las competencias organizacionales. Para comenzar, se resalta el valor que tiene la gestión del conocimiento como ciencia en lo que a la continuidad del negocio se refiere; en el sentido que tiene la capacidad para generar nuevos conocimientos, llevarlos a todos y cada uno de los miembros de una organización, para materializados posteriormente en el saber que va implícito en los servicios o productos que ofrece toda empresa; en pocas palabras se podría traducir en que no es otra cosa que todo aquello que está relacionado con la competitividad organizacional, entendida ésta última, como la “ventaja” que le permite a las empresas, seguir luchando y diferenciándose en la industria que le es afín.

Debemos entender que comúnmente la competitividad organizacional se refiere a una sola competencia organizacional, ya sea que se refiera a la calidad del servicio, a la calidad del producto, al precio, etc., gestionada obviamente a través de personas (pues los medios de producción por sí solos no funcionan), que responden a una estrategia y a unos objetivos estratégicos que marcan por así decirlo el norte a la organización; que a su vez desarrollan los preceptos enunciados en la misión y visión que la organización se ha propuesto cumplir, con el propósito de dar rentabilidad a los dueños, así como la de hacerla una empresa socialmente responsable (Jaramillo Flórez, 2012).

En ese orden de ideas, hay una serie de postulados con los cuales coinciden la mayoría de los expertos en Gestión del Conocimiento, que podrían identificar claramente el costo y el compromiso que una empresa ha de hacer para implementar una práctica de Gestión del Conocimiento, que apalanque en el corto, mediano y largo plazo el logro de los objetivos estratégicos. Serían estos:

- ✓ Hacer Gestión del Conocimiento es costoso, *pero no hacerlo genera pérdidas incalculables.*
- ✓ Una gestión del conocimiento efectiva, *requiere la integración entre personas y tecnologías.*
- ✓ La Gestión del *Conocimiento*, *requiere gestores de conocimiento.*
- ✓ Se debe convertir el uso y el compartir el conocimiento, *en actos naturales al interior de la empresa.*
- ✓ La Gestión del Conocimiento debe conducir a la mejora de los *procesos basados en conocimientos.*

- ✓ El acceso al conocimiento *solo es el principio*.
- ✓ La Gestión del Conocimiento *nunca finaliza, se genera día a día* creando valor para la empresa y genera las bases para *la continuidad* del negocio.
- ✓ La Gestión del Conocimiento requiere como postulado para generar valor contable, comenzar a *implementar contratos sobre la propiedad intelectual* y
- ✓ La Gestión del Conocimiento requiere *de tecnología de avanzada aplicada a los procesos claves del negocio*.

En este mismo sentido y queriendo hacer una rápida radiografía en el tema de la Gestión del Conocimiento, Álvaro Jaramillo Flórez, Psicólogo, con Maestría en Ingeniería Informática y Director de I+D de Métodos Expertos, define los dos principales propósitos que se deben tener al momento de implementar un modelo de Gestión del Conocimiento en las empresas:

1. Aumentar el valor de la empresa a través de actividades como:
  - a) estructurar el conocimiento
  - b) inventariar el conocimiento
  - c) oficializar el conocimiento
  - d) mapear el conocimiento
2. Aumentar la rentabilidad del negocio a través de:
  - a) mejoramiento de los procesos y
  - b) generación de nuevos negocios

De igual forma en el siguiente cuadro Álvaro Jaramillo, resalta no sólo los usos que pueden darse al interior de una empresa cuando se gestiona el conocimiento, sino también, las razones para adoptar un modelo de Gestión del Conocimiento.

### Principales usos y razones para la Gestión del Conocimiento \*

Principales usos de la GC (¿Para qué?)	Principales razones para adoptar la GC (¿Por qué?)
Capturar y compartir buenas prácticas.	Retener los conocimientos del personal.
Proporcionar formación y aprendizaje organizacional.	Mostrar la satisfacción de los usuarios y/o clientes.
Gestionar las relaciones con los usuarios y/o clientes.	Incrementar los beneficios (rentabilidad).
Desarrollar inteligencia competitiva.	Soportar iniciativas <i>e-busines</i> .
Proporcionar un espacio de trabajo.	Acortar los ciclos de desarrollo de productos.
Gestionar la propiedad intelectual.	Proporcionar espacios de trabajo.
Realizar las publicaciones web.	
Reforzar la cadena de mando.	

\* ( Notas de clase, módulo nociones básicas sobre Gestión del Conocimiento de Álvaro Jaramillo Flórez, diplomado Gestión del Conocimiento, EAFIT, 2012)

Por su parte, Joaquín Gairín, catedrático de Pedagogía de la Universidad Autónoma de Barcelona, afirma que: “el trabajo colaborativo se impone como una gestión de un conocimiento nuevo, en una realidad económica, en la que los procesos son cada vez más complejos y en los que las personas, como individuos ya no son suficientes para responder a la organización que los

contrató, constituyéndose entonces, la colaboración como una buena medicina ante la competencia egoísta de los profesionales” (Gairin, 2011).

En este contexto, es necesario visualizar el conocimiento haciéndose las siguientes preguntas: ¿Quién sabe algo?, ¿Cómo usa lo que dice saber?, ¿Quién conoce lo que sabe?; pero sobre todo conocer y definir qué tipos de conocimiento son más críticos, para incrementar las ventajas competitivas como los aspectos diferenciadores de la organización.

También debe entenderse que cuando se habla de generar y propiciar el conocimiento en la empresa no se refiere a cualquier tipo de conocimiento, sino a aquel que permite desarrollar las competencias esenciales y las capacidades esenciales de las personas. La idea es detectar estos factores, que son los que efectivamente generan las ventajas competitivas sostenibles para las organizaciones.

Una buena parte de empresas como Ecopetrol, Nutresa, Corona y Empresas Públicas de Medellín entre otras, han comenzado a descubrir la importancia de conocer qué es lo que saben, y de hacer el mejor uso de este conocimiento. El conocimiento está siendo reconocido y se posiciona como uno de los más importante activos de las empresas y se le reconoce como un recurso económico y significativo; por ello, se están haciendo esfuerzos por definir cómo adquirirlo, representarlo, retenerlo y administrarlo. El conocimiento es un activo intangible, difícil de expresar y mucho más de retener. Para resolver las dificultades asociadas a su manejo y a la administración del mismo, las empresas que se han embarcado en este propósito, han empleado un lenguaje claro y único para todos a lo largo de la compañía que asegura que se entiende y ejecuta correctamente.

En esa misma vía se podría decir que las organizaciones que *aprenden* después de un largo tiempo a “*aprender de nuevo*”, se transforman en Organizaciones Inteligentes, es decir,

instituciones que aprenden permanentemente y se adaptan de manera constante y fluida a los continuos y cambiantes entornos sociales y comerciales de los que forman parte. Y es que en un mundo cambiante como el de hoy, parece que la única capacidad perdurable en el tiempo, es la capacidad de aprender a aprender, y las instituciones sólo pueden hacerlo a través de personas que aprenden. Las TIC por ejemplo, se constituyen en la más poderosa herramienta que ha desarrollado el ser humano para favorecer sus procesos de aprendizaje. El aprendizaje individual no garantiza que se logre forjar un aprendizaje institucional, pero éste último no puede darse sin el primero. En éste, las personas son el centro. “Las personas no son un recurso; las personas son la Organización” (Peter Senge, 2003).

A pesar de todo lo que hasta aquí se ha comentado, se presenta una serie de paradojas extrañas en la gestión del conocimiento que dificultan que la gestión de este recurso cumpla realmente sus objetivos e impregne a la organización de personas competentes, claras y que respondan responsablemente a los postulados estratégicos que la organización se ha trazado; veamos algunas de ellas:

1. Capacitamos muy bien a nuestros funcionarios... *pero no les permitimos usar lo que saben.*
2. Aprendemos a través de nuestros proyectos... *pero no comunicamos nuestras experiencias.*
3. Contamos con expertos en distintos temas... *pero muy pocas personas saben cómo encontrarlos.*
4. Documentamos lo que hacemos... *pero no tenemos buenas formas de acceder a ellos.*

5. Tenemos muchos datos acerca del mercado... *pero sabemos poco de nuestra propia cultura.*

6. Pedimos que se comparta el conocimiento... *pero nos guardamos lo que cada uno sabe.*

7. Buscamos aprender de otros... *pero no tenemos claros nuestros objetivos de aprendizaje* (Demicheli, s.f) .

Ante estas paradojas y en un lenguaje simple y coloquial, podría preguntar cualquiera: ¿cómo entonces asegurar la continuidad empresarial, si ante tantos esfuerzos se termina colocando una serie de trabas que borran con el codo lo que hicimos con la mano? La respuesta parece ser clara si se responde al propósito que se tiene con la implantación de un modelo de gestión de conocimiento; en tal el sentido, se requerirá no sólo del compromiso de la alta gerencia, sino también de un cambio cultural drástico, que facilite no sólo el acceso al conocimiento, sino también que comprometa a todos y cada uno de los miembros de la organización, rompiendo barreras jerárquicas que permitan y faciliten compartir y reciclarlo día a día, institucionalizando el compartir conocimiento, como la vía idónea para el logro de los objetivos de la empresa.



### Capítulo III

#### **El Talento Diferenciador, Recursos Humanos y su Papel en el Negocio de Hoy**

Popularmente se piensa que las aptitudes excepcionales son propias e innatas en cada ser humano, en palabras simples un “don” que cada persona lleva dentro de sí desde el mismo momento en que nace y que le permiten diferenciarse y competir con su entorno. Lo cierto del caso es que en el mundo del siglo XXI son altamente valoradas, pues sirven para generar los altos índices de competitividad requeridos para afrontar los retos que encierra la globalización de la economía mundial (Carrie, 2012).

Sin embargo, y contrario a lo que se acaba de anotar, cada vez son más las compañías que están denunciando la falta de talento; de acuerdo al informe anual de la consultora multinacional Manpower Group titulado *“Encuesta sobre la Escasez de Talentos 2011”*, uno de cada tres empleadores de todo el mundo afirmó tener problemas para cubrir sus puestos de trabajo, debido a la escases de talento disponible, expresando también que la fuga de cerebros en las empresas ha ido en aumento. Pero, ¿por qué se van los empleados talentosos? Veamos lo que algunos expertos manifiestan a este respecto:

“Según el académico del INCAE Business School, Francisco Leguizamón, para poder ahondar en este tipo de situaciones, es necesario distinguir dos tipos de empresas: "En las más tradicionales por así decirlo, las personas trabajan como meros empleados sometidos a un reglamento interno y un horario de trabajo, los cargos están muy bien definidos e individualizados. Acá las personas se van, porque reciben ofertas para realizar la misma función por un mayor salario u otro tipo de beneficios. Mientras que en las otras organizaciones, dejaron atrás los sistemas tradicionales de gestión de sus colaboradores.

Las personas que trabajan aquí, son consideradas como un verdadero e invaluable capital, como personas talentosas". (Carrie, 2012)

La realidad presentada por Leguizamón cuestiona bastante el modo en que aún se dirigen algunas organizaciones, pues no se explica en un momento histórico donde ya se tiene fácil acceso a la información, cuando se cuenta con personas más preparadas para dirigir las organizaciones y en donde el propósito de uno se convierte en el propósito de todos.

En esta misma dirección el docente de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad Mayor, en Chile, Julio Miranda Vidal, anota:

"Hoy las viejas prácticas de ejercer control mediante la preponderancia del capital sobre el talento y genio humano, tienen menos cabida en los procesos de desarrollo de las empresas. El factor humano junto a la masa patrimonial de la organización producen conjuntamente y ninguno de ellos por separado puede brindarle a una organización procesos exitosos de crecimiento y desarrollo (...), hecho que explica el explosivo crecimiento y expansión de empresas de gran reputación global. Porque promover, entrenar, capacitar y recompensar la creación de valor, es la fórmula clave para sentar las bases de empresas más prósperas".

Por su parte, la gerente de Recursos Humanos de Everis, Argentina, Natalia Matteis, ha expresado en diferentes foros lo siguiente:

“Es importante conocer qué es lo que verdaderamente motiva a cada empleado y cuáles son las expectativas de crecimiento dentro de cada empresa, ya que muchas veces los empleadores pueden asumir que lo que están haciendo u ofreciendo es lo que el empleado espera y no necesariamente siempre es así. Un buen diálogo entre las partes es fundamental

para una buena relación donde los objetivos comunes se plasmen y el talento del empleado pueda tener espacios para desarrollarse” (Carrie, 2012) .

### **3.1 Incentivar y promover**

El “talento” es un activo estratégico que no siempre es desarrollado y gestionado en las empresas. Por ello, Francisco Leguizamón, recomienda que "las organizaciones reconozcan su propia esencia, si el autoexamen las clasifica como empresas tradicionales, seguramente tendrán que empezar por cambiar el modelo de Oficinas de Personal a gerencias de Recursos Humanos con todas sus implicaciones”.

Por su parte, para la gerente de Recursos Humanos de Everis Argentina afirma:

“Es necesario contar con un plan de carrera personalizado a las expectativas de cada persona, marcando objetivos anuales que sean consensuados entre ambas partes, y realizando un seguimiento de los mismos. Es importante encontrar la posición ideal para cada persona, y no asumir que todos pueden y/o deben realizar las mismas actividades”.

Actualmente, hay un ejército de trabajadores esperando por una oportunidad de empleo, y es entonces tarea de las empresas y de los propios profesionales descubrirlo y explotarlo, ya que con esfuerzo y dedicación, el talento también es una habilidad que puede desarrollarse o crearse. (Carrie, 2012).

### **3.2 Recursos Humanos y su transformación hacia el conocimiento.**

Ahora bien, a lo largo de muchas décadas se miró el papel de recursos Humanos como una simple prestadora de servicios a los demás, con poca capacidad e incidencia en el desarrollo de las actividades claves de la organización, carente de toda visión de tipo estratégico. Para cambiar esto, en los últimos años se han podido ver grandes esfuerzos por dar un giro a la visión que se tiene de ella, recurriendo a cambios en su denominación, que ayuden a transformar incluso la conciencia de quienes trabajan al interior de estas áreas; ya se observa como en algunas empresas se habla de RRHH como la responsable de la transformación del recurso humano y del conocimiento, abandonando su papel meramente de servicios, para incursionar de forma decidida en el diario devenir de las organizaciones.

Lo anterior nos permite ubicarnos a finales del siglo XX y principios este siglo, con la llegada de la era de la información, en la cual se redimensiona el concepto de recurso humano, sustituyéndose el departamento de Personal por el de Recursos Humanos, Capital Humano o Talento Humano; su objetivo ya se centra en la gestión y desarrollo de los equipos, así como por el desarrollo y mantenimiento del conocimiento al interior de la empresa. Muchas de las funciones de carácter operativo se han venido externalizando y las tácticas han pasado a ser responsabilidad directa de la línea de mando. Así entonces, RRHH se convierte en un área staff, aliado directo de la dirección general, ofreciendo su apoyo y asesoramiento en el cumplimiento de los objetivos y actividades estratégicas en materia de personas.

En esa dirección por ejemplo se encuentra la definición propuesta por Weiss, es un ejemplo del importante papel que juega el área de RRHH o Capital Humano en el desarrollo y cumplimiento del plan estratégico. El autor la define como “el área de gestión empresarial

responsable de las decisiones y acciones que afectan a la relación entre la empresa y los trabajadores que prestan sus servicios en ella” (Fernández Loza, 1999, p.933); decisiones y acciones éstas, que son adoptadas para la consecución de los objetivos empresariales.

Se nota como a finales del siglo XX la función del área de RRHH se ve fuertemente impactada por conceptos que consideran que las fuentes de ventaja competitivas, no solo se encuentran en su entorno económico, sino que provienen de los recursos propios de cada organización que le dan una característica única y diferenciadora, entre los que se destaca la “*gestión*” de las personas y la del conocimiento, como recursos de gran valor para la empresa. Ante este hecho el desafío al que se enfrentan las empresas y en particular RRHH, es el de tomar conciencia de sus necesidades, pero también de sus capacidades internas, inmersas muchas de ellas, en el conocimiento que reposa en los que allí trabajan.

Hoy en día es indiscutible y trascendental el papel que juega el capital humano en el crecimiento y desarrollo de las empresas alrededor del mundo, considerado en muchos casos como uno de los principales activos que poseen las organizaciones (Microsoft, Google, Cisco, etc.). Así pues, la gestión del conocimiento colectivo organizacional, derivado del aporte que cada trabajador ofrece con su experiencia profesional se ha convertido en los últimos años, en un objetivo primordial de RRHH, sin olvidar que el recurso humano debe ser capitaneado por la línea de mando que es quién realmente gestiona los equipos de trabajo.

Finalmente entonces, se genera para el área de Recursos Humanos, la responsabilidad de garantizar que los puestos claves del negocio estarán ocupados por personas que posean, no solo los conocimientos técnicos necesarios para la gestión de los procesos y de los equipos de trabajo, sino también que tengan la capacidad de liderar y gestionar el cambio cultural necesario, que

supone la gestión de una empresa con una clara inclinación por la construcción del conocimiento colectivo organizacional.

#### 4. Conclusiones

Es apenas evidente que la historia y en especial las realidades socio-económicas por cuales ha pasado el ser humano, le han exigido para su desarrollo la transmisión del conocimiento como base para el progreso colectivo.

Siempre ha sido un imperativo que los hombres con mayor conocimiento, enseñen a los que apenas incursionen en su labor; de esta premisa no se excluyen las organizaciones modernas, y gracias a la Gestión del Conocimiento se ha podido encuadrar todo el saber, en una disciplina que contribuye a asegurar no sólo la ventaja competitiva, sino también la continuidad del negocio.

El gestionar el conocimiento como disciplina, supone considerar el recurso humano y en especial a aquellos denominados “talentos” o personas con dones especiales, como el aspecto diferenciador de competitividad entre las organizaciones modernas.

El talento o “don” especial, como aspecto diferenciador de una persona a otra, no es tan común como quisiéramos que fuera; es quizás una de las mayores falencias con las que cuentan las empresas y es la razón por la cual muchas de ellas, recurren al robo de talentos como solución rápida a sus necesidades, en especial para mantener la competitividad empresarial.

Ha sido solo en las últimas dos décadas, que el conocimiento corporativo ha adquirido una relevancia no antes conocida, exigiendo ser gestionado con una metodología especial que permita por defecto, consolidar este activo como un recurso de gran valor para el futuro de las organizaciones.

Ninguna empresa en su afán por retener talentos, podrá descuidar su interés por la continuidad del conocimiento, pues es éste el que garantiza y resguarda aquel “saber” y formulas esenciales que garantizan o mantienen la ventaja competitiva de una organización respecto de otra.

En el proceso de gestionar el conocimiento se crean unos vínculos relacionales, que no sólo llenan para la empresa, el vacío dejado por aquel sentimiento de pertenencia que hoy casi no existe, sino que a su vez permite a las personas sentir que sus metas profesionales y personales pueden ser logradas.

Preocupa en general a la comunidad empresarial que los distintos mecanismos de retención que se tienen en las organizaciones, poco efecto tengan para mantener vinculados a las nuevas generaciones que muestran poco arraigo con las empresas a las cuales prestan sus servicios.

Surge entonces como aspecto clave de retención de las nuevas generaciones, desarrollar políticas que se preocupen por el bienestar de ellos, implantando modelos de trabajo que les permita tener una mayor participación en el desarrollo de las diferentes actividades, así como en las decisiones que las anteceden; esto por supuesto, por encima de mecanismos de antaño, como eran el ofrecer dadas adicionales, a cambio del esfuerzo de las personas.

Hoy más que nunca entonces, es un imperativo comprometerse con el conocimiento que al interior de la empresa se profesa, así como con las capacidades innatas de todos y cada uno de los empleados de la organización; se expresa sin velo alguno, que al gestionar el conocimiento se cuenta con una fórmula válida con la que se puede nutrir los puestos que van quedando vacantes, sin que sea necesario cubrirlos finalmente con personas que en la mayoría de los casos le son ajenos a la organización.



En igual sentido, es apenas evidente que el incursionar en un mercado, con claras ventajas competitivas sostenibles a lo largo del tiempo, supondrá en principio capitalizar el aprendizaje y gestionar la globalidad del capital, en el que la gestión de las personas se entienda como una inversión eficiente para la empresa

Preocupa sí en la actualidad, que la mayoría de líderes de empresas, considere que las reservas de “talento” en sus empresa son pocas; cruda realidad que deja ver como las empresas envueltas en el día a día, han menospreciado en la mayoría de los casos gestionar el conocimiento, perdiendo la oportunidad de contar con una ayuda importante en la preparación de aquellas personas que podrían llenar las vacantes que se sucedan con ocasión de la pérdida de algún talento clave para la organización.

Afirmar que gestionar el conocimiento tiene más de bueno que de malo no es difícil, lo complicado resulta implicar a la alta dirección en esta “faena”, como es la de gestionar el conocimiento corporativo; pues por lo general, no saber sobre cómo gestionar el conocimiento, lleva a menospreciar su importancia y los alcances que a futuro podrían representar.

Existirán siempre prejuicios asociados a la miopía empresarial, que seguirán desperdiciando y destruyendo conocimiento de forma continua en todas las organizaciones, sin que nada se pueda hacer al respecto, cobrando importancia aquel refrán popular que dice “querer es poder”, o lo opuesto que sería... “si no se quiere, no se puede”.

Hoy se sabe al interior de muchas organizaciones, que el conocimiento no puede quedarse en una sola persona y por lo tanto debe ser transmitido, compartido y transformado si así se precisa. El conocimiento se ha constituido en sabiduría empresarial, un recurso valioso para las empresas, es un sello de competitividad y por consiguiente un ingrediente esencial para

las competencias organizacionales, logrando constituirse en un impulsor del desarrollo de la organización.

De todos modos debe quedar claro que las organizaciones que aprenden a aprender, se transformarán en organizaciones inteligentes, es decir, instituciones que aprenden permanentemente y que mediante sus aprendizajes se adaptan de manera constante y fluida a los continuos y cambiantes entornos sociales y comerciales de los que forman parte.

A pesar de lo que podría contribuir gestionar a las personas y en especial el conocimiento, hoy la gran mayoría de las empresas continúan viendo el recurso humano como simples piezas de ajedrez sometidas a normas y a horarios de trabajo, desaprovechando las posibilidades que cada uno de ellos posee y lo que podría aportar para llegar a transformar sus unidades de negocio, a modelos más colaborativos de trabajo

El reto que surge hoy para el área de Gestión Humana, como área que gestiona de manera estratégica el recurso humano, será la de garantizar que los cargos claves estén ocupados por personas que posean los conocimientos técnicos necesarios y la capacidad de liderar y gestionar el cambio cultural.

Conseguir gestionar el conocimiento y que a su vez produzca cambios en la organización, será la gran tarea de la dirección de este siglo, lo mismo que fue conseguir que el trabajo manual fuera productivo el siglo pasado”.

En esa dirección entonces, RRHH deberá centrar su tarea en la gestión de equipos de trabajo, que propendan por el desarrollo y mantenimiento del conocimiento al interior de la empresa; teniendo presente, que valorar el “talento” siempre superará al costo que supone gestionarlo.

Finalmente, pese al ejemplo, al esfuerzo y a los resultados que unos pocos han logrado gestionando el conocimiento; continuará siendo uno de los principales errores en los líderes empresariales, pensar al momento de reclutar un profesional con “talento”, que su principal o única motivación es la recompensa económica, dejando de lado que sólo propiciando un espacio adecuado para el desarrollo profesional, podrán lograr retenerlos para beneficio de sus organizaciones, pues al final del recorrido las personas con talento solo piden participación activa, honestidad, fiabilidad y sinceridad para permanecer en sus empresas.

## Referencias bibliográficas

- Baesley, H., Boeneisch, J., & Harden, D. (2004). *La continuidad del conocimiento*. Bogotá: Norma.
- Canocini, T. (s.f). *Leanstar.es*. Obtenido de <http://www.leanstart.es/millennials-una-nueva-generacion/>
- Carrie, S. (10 de 08 de 2012). *Eduamericas.com*. Obtenido de <http://www.educamericas.com/articulos/reportajes/claves-para-retener-y-evitar-la-fuga-de-cerebros-en-las-empresas>
- Demicheli, G. (s.f). *Gestión del Conocimiento*. Obtenido de <http://web.usbmed.edu.co/usbmed/egresados/docs/memorias/ORGANIZACIONES%20INTELIGENTES.pdf>
- Fernández Loza, N. (1999). *Dialnet*. Obtenido de <http://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/565122.pdf>
- Gairin, J. (15 de 11 de 2011). *ISEP*. Obtenido de <https://www.youtube.com/watch?v=478vOQJmjss>
- Galvis, L. (31 de 01 de 2012). *Negocios en Teled Medellín*. Obtenido de [http://www.youtube.com/watch?v=g\\_paZEL3Ojc](http://www.youtube.com/watch?v=g_paZEL3Ojc)
- González Gatica, R. (2005). *Creando valor con la gente*. Bogotá: Norma.
- Jaramillo Flórez, A. (08 de 2012). *Conceptos básicos sobre la gestión del conocimiento*. Medellín, Antioquia, Colombia.
- Lopez G, M., Cabrales G, F., & Schmal S, R. (Mayo de 2005). *Revista Panorama*. Obtenido de <http://panorama.utralca.cl/dentro/2005-may/lopez%5B1%5D.pdf>
- Nonaka, I. (Julio de 2007). *Academia.edu*. Obtenido de [http://www.academia.edu/4058482/HBR\\_La\\_empresa\\_creadora\\_de\\_conocimiento\\_Ikujiro\\_Nonaka](http://www.academia.edu/4058482/HBR_La_empresa_creadora_de_conocimiento_Ikujiro_Nonaka)
- Sanchez, J. (11 de 12 de 2014). *Diario el País de España*. Obtenido de [http://economia.elpais.com/economia/2014/12/11/actualidad/1418290309\\_655869.html](http://economia.elpais.com/economia/2014/12/11/actualidad/1418290309_655869.html)

Ulrich, D., Brockbank, W., Johnson, D., Sandholtz, K., & Younger, J. (2009). *Competencias de Recursos Humanos, Conectando a las Personas con el Negocio*. Bogotá: Acip.