

La Gestión del Conocimiento exige una nueva formulación de las Políticas de Recursos Humanos

**Lourdes Sáiz Bárcena, Miguel Ángel Manzanedo del Campo, Ana María Lara Palma,
María Rosario González Dieste**

Área de Organización de Empresas. Escuela Politécnica Superior. Universidad de Burgos. Calle: Francisco de Vitoria, s/n. 09006 (Burgos). lsaiz@ubu.es, mmanz@ubu.es, amlara@ubu.es, mrgonzalez@ubu.es

Resumen

El objetivo de este trabajo es profundizar en el estudio de las políticas de recursos humanos para alcanzar una Gestión del Conocimiento aplicable y que funcione plenamente en las organizaciones. Para esta gestión, basada en el conocimiento actual y potencial de sus miembros, no sirven las políticas tradicionales, por lo que se proponen soluciones nuevas centradas en aspectos clave como la definición más precisa posible del alcance de los conocimientos presentes y futuros, su identificación con las personas que los poseen y pueden utilizarlos, el potencial de crecimiento y desarrollo que contienen o la medición y evaluación de los conocimientos para determinar su valor y contribución al logro de la estrategia empresarial. De este modo, las políticas de selección, formación, motivación, evaluación y recompensa de las personas han de ser coherentes y reflejar los requisitos mencionados.

Palabras clave: gestión del conocimiento, políticas de recursos humanos.

1. Introducción: algunas cuestiones de interés

Aunque hay muchos elementos que tienen un papel estelar en el complejo entramado de la Gestión del Conocimiento en las organizaciones, tales como el entorno, la estrategia empresarial, los procesos de negocio o la tecnología informática, en este trabajo vamos a estudiar especialmente el que corresponde a las personas que conforman la empresa.

La razón principal es que las personas son el elemento clave en toda organización y aún más cuando nos referimos al buen uso del conocimiento que poseen o pueden tener y su eficiente gestión. Con estas premisas, para que la Gestión del Conocimiento sea una realidad y funcione al más alto nivel posible es imprescindible que los trabajadores tengan los conocimientos adecuados -selección y formación continua-, se apliquen con el vigor y en la dirección correcta -motivación- y se compensen sus usos de manera apropiada -evaluación y recompensa-.

Además, las personas no trabajan aisladamente por lo que es necesario que la organización facilite la relación entre ellas para que el conocimiento fluya y se comparta de manera casi natural. Este componente social es, igualmente, un aspecto relevante en la Gestión del Conocimiento.

Todo ello sugiere, al menos, las siguientes cuestiones:

En primer lugar, ¿de qué conocimientos hablamos?. Como se trata de algo consustancial e indisolublemente asociado a la naturaleza humana, es difícil, de entrada, precisar con exactitud su alcance, además, cada trabajador puede tener una idea propia respecto a su contenido y nivel, con ciertas similitudes a las de otros, pero también con algunas diferencias. Ello hace que, para un mismo conocimiento, sea difícil llegar a su concreción y coincidencia exacta entre las personas involucradas. Igualmente, el nivel e importancia requeridos al conocimiento están ligados a un sector de actividad, una empresa, una tarea e, incluso, un lugar o momento. En consecuencia, los conocimientos pueden ser más o menos específicos, lo que nos alerta sobre la importante decisión que ha de tomar la empresa entre conocimientos generales y/o conocimientos concretos para identificar a los trabajadores más idóneos y planificar el trabajo correspondiente en el marco de la estrategia definida y el proyecto empresarial que se pretende.

En segundo lugar, ¿cómo identificar los conocimientos que tiene una persona?. Sin duda, desde hace años, los psicólogos del trabajo y otros especialistas afines han desplegado su ingenio y todo tipo de métodos para definir y comprobar si, en efecto, una persona dispone de los conocimientos necesarios y sabe utilizarlos en el contexto preciso de la organización. Sin embargo, de nuevo resulta difícil predecir los efectos, positivos o negativos, de la posesión y utilización de estos conocimientos en la vida laboral y profesional.

En tercer lugar, ¿dónde reside la potencialidad de los conocimientos?. El carácter altamente dinámico que contiene el conocimiento se desarrolla a lo largo de experiencias, trabajo y formación permanente, lo que supone que puede incrementarse mediante el ejercicio de la vida activa. Constituye, pues, un elemento caracterizador e imprescindible de flexibilidad y adaptación a la evolución que vaya viviendo el individuo y el puesto de trabajo. No basta, entonces, con definir las actuales necesidades de conocimiento y comprobar que se poseen, además es necesario aprovechar la potencialidad inherente de la persona para incrementar, desarrollar y aplicar eficazmente sus conocimientos presentes en el futuro. Esta nueva prioridad que la organización ha de tener muy en cuenta supone, igualmente, dificultades relacionadas con precisar cómo se desarrolla y aumenta el conocimiento, qué procesos mentales y psicológicos hacen que el propio trabajo sea formativo y, más concretamente, qué tipos de actividades laborales son más idóneas para desarrollar o, por el contrario, frenar, los conocimientos actuales.

En cuarto lugar, ¿cómo medir los conocimientos?. Para abordar esta cuestión partimos de que los conocimientos que posee una persona se pueden interpretar como dimensiones que sirven para su caracterización más ajustada y, hasta cierto punto, contribuyen a determinar los atributos, en términos de conocimiento, que distinguen a unos trabajadores de otros. Bajo esta consideración son conceptos que se prestan a la evaluación, lo que permite calcular su valor y estimar la contribución al rendimiento de los conocimientos poseídos y aplicados. Sin olvidar que la propia vida laboral multiplica las ocasiones de recibir retroalimentación sobre sí mismo, y lejos de llegar a ser una brecha entre la consideración que uno tiene del nivel y grado de sus conocimientos y la opinión que se construyen de él los otros protagonistas de la empresa, ello ha de contribuir a perfeccionar y evolucionar hasta el nivel de conocimiento que se precisa. El componente de dificultad, en este caso, se refiere a la integración y asunción por parte de la persona implicada de las posibles evaluaciones diferentes, atribuidas por ella y los demás, sobre sus atributos de conocimiento y, en su caso, sus propios puntos débiles.

En quinto y último lugar, que a modo de ciclo refuerza, complementa y enlaza con el primer interrogante planteado, nos referimos a ¿qué personas encajan mejor en una organización que

aprovecha y refuerza el conocimiento?. En este sentido, los rasgos de personalidad son características individuales que explican y justifican el comportamiento de las personas según las situaciones a las que se enfrentan. La toma en consideración de estas características individuales sirve para que la empresa saque partido de la diversidad de las personas y administre con acierto tales comportamientos en relación con la estrategia de la empresa, con los conocimientos que ésta exige y con los que van a resultar primordiales en un futuro.

2. El alcance de los conocimientos: su nivel e importancia

La noción que encierra el término “conocimiento”, como recurso clave en el actual contexto empresarial, es una recién llegada al vocabulario de la gestión de las organizaciones y más particularmente de los directores de recursos humanos. Se habla y se trabaja, eso sí, con términos como aptitudes, habilidades, capacidades, intereses o rasgos de personalidad para identificar y diferenciar a unas personas de otras, pero, cada vez con mayor frecuencia y fuerza, las exigencias de un puesto de trabajo vienen y vendrán definidas, además, en términos de los conocimientos necesarios para el logro de los objetivos previstos.

Así, el análisis exhaustivo y pormenorizado del puesto es una condición previa a la elaboración de una batería de preguntas destinada a evaluar las posibilidades que tienen los conocimientos de triunfar en esa tarea, porque su objetivo principal es precisar el grado y la importancia de los conocimientos requeridos para ese puesto de trabajo.

Sin embargo, este planteamiento de hacer corresponder conocimientos con puestos es posible cuando se procede al análisis de los conocimientos requeridos para ocupar puestos, llamemos simples, como por ejemplo, actividades predominantemente manuales o administrativas -actualmente en clara recesión-, no siendo así en aquellas otras donde se presentan misiones o responsabilidades complejas -hoy en ascenso-, caracterizándose, entonces, el nivel e importancia del conocimiento en función de estas responsabilidades. Sirva de ejemplo, las tareas que consisten en “negociar contactos importantes para la organización” o “terminar una operación que se ha detenido”.

Las características de estas últimas tareas hacen que sea muy difícil describir con precisión los conocimientos necesarios, porque su aplicación a la tarea es más implícita que explícita. Dicho de otro modo, la persona puede demostrar que posee los conocimientos necesarios, pero es incapaz de verbalizarlos y, en consecuencia, transmitirlos y compartirlos con otros compañeros por medio de un informe, sino por la observación de su actuación.

El análisis anterior nos ha permitido adentrarnos en el núcleo de la cuestión, pero nos debemos preguntar si sirve para el objetivo que se pretende, que es confeccionar listas de conocimientos posibles de evaluación. E inmediatamente surge si tales listas son de referencia universal utilizables por todas las organizaciones o si se debe aceptar los conocimientos como relativos a cada empresa, puesto o situaciones específicas.

La respuesta incluye, a nuestro juicio, una mezcla de ambas proposiciones, pues para puestos de trabajo o actividades más manuales puede ser válida la referencia universal y para aquéllos de otra naturaleza distinta se requiere conocimientos específicos o singulares. Sin embargo, son estas últimas actividades o misiones mucho más determinantes que las primeras para el éxito de la organización. Por su parte, los métodos de análisis de puesto, clásicamente, se reparten en dos grupos, según estén orientados hacia el individuo o hacia el trabajo, pero ninguno ofrece este doble aspecto, que, para el tema que nos ocupa, puede ser el apropiado.

Se propone, pues, que los directores de recursos humanos, en la búsqueda de un sistema de referencia de conocimientos, deben construirlo por sí mismos, lo que significa que se elaboren para la organización en la que trabajan, sean de uso propio y esté reservado a los usuarios de las empresas que lo han confeccionado. La compañía tiene necesidad, por tanto, de hacer figurar en su relación los conocimientos específicos vinculados a su sector de actividad, su estrategia, su estructura y su propia cultura.

En consecuencia, estas listas incluirán conocimientos aceptados universalmente, útiles de manera muy general, y conocimientos singulares del departamento, la empresa o la industria en la que se ubica. Pero, sólo serán operativos si se respeta la noción precisa de cada conocimiento apuntado y si son efectivamente utilizables, lo que representa que las personas que deben servirse de ellos para describir las necesidades o ejecutar la actividad contenida en el puesto, sean capaces de identificar los diferentes conocimientos que se proponen en la lista.

3. La identificación de los conocimientos: su posesión y utilización

El esfuerzo por definir el nivel e importancia de los conocimientos necesarios y precisar las diferencias y particularidades de éstos en lo que respecta a los puestos, abre la vía a la reflexión y a las propuestas concretas para determinar efectivamente si la persona posee esos conocimientos y sabe utilizarlos como se requiere.

Estamos proponiendo que la vinculación concreta del grado e importancia de los conocimientos con la persona responsable de la tarea, representa el primer paso de la evaluación y decisiones basadas en los conocimientos. Sin embargo, esta tarea no es fácil por motivos como los siguientes (adaptado de Pearn y Kandola, 1988):

- Ningún puesto tiene un contenido fijo en el tiempo y mucho menos necesidad de conocimientos idénticos a lo largo de su ejecución completa, por lo que hay que evitar descripciones que hagan rígida la naturaleza de las tareas o actividades que lo definen.
- Un mismo puesto puede ser desempeñado de manera diferente y con base en conocimientos distintos, según las personas. Se debe huir, pues, de realizar análisis que subestimen la necesaria adaptabilidad y potencial de iniciativa personal.
- Hay que desconfiar de las denominaciones, ya sean clásicas o más actuales, pues un mismo nombre, incluso en una empresa concreta, puede corresponderse con conocimientos diferentes porque la situación es desigual.
- No se puede olvidar la complejidad y diversidad implícitas en las tareas contenidas en un determinado puesto, que desembocan, a su vez, en la necesidad de conocimientos múltiples, entrelazados entre sí, bien aprendidos y mejor aplicados.

Por estas y otras dificultades, no sólo habrá que escoger el método de análisis más acorde para el puesto concreto, sino decidir, también, el grado de los conocimientos exigidos para cada uno e, igualmente, la importancia de los mismos para ese puesto, teniendo en cuenta las características y peculiaridades que lo delimitan.

Particularmente, no podemos limitarnos sólo a los tests, cuestionarios y entrevistas tradicionales, siendo una posible solución definir escenarios o situaciones de “referencia”, en los que la observación de los comportamientos permite apreciar si, en efecto, se dispone de los conocimientos y se utilizan correctamente. Parecen, pues, más efectivos, los métodos que

sirven para observar y saber de la persona en situaciones similares a su posible o actual actividad profesional.

Tampoco hay que olvidar, que los métodos para la identificación de los conocimientos revisten un doble objetivo; por un lado, empresarial, para determinar el potencial y hacer balance de los recursos de conocimiento de la empresa, y, por otro, individual, para que la persona conozca los resultados y pueda traducirlos en acción y desarrollo. Por esta razón, ambos, empresa y trabajador, deben tener acceso a los resultados obtenidos para tomar las decisiones de selección, contratación, promoción o retribución, en un caso, y para la restitución individual de los resultados, en el otro.

En términos generales, por tanto, podemos hablar de métodos o técnicas “ad hoc”, porque se diseñan y utilizan teniendo en cuenta las condiciones propias y singulares del puesto, y métodos normalizados, cuando, por las razones de la tarea a desarrollar, es posible emplear instrumentos estructurados. Además, es importante distinguir entre la forma de aplicar los métodos, cuando se pretende describir las actividades, misiones y responsabilidades inherentes al puesto, o cuando el objetivo es precisar los conocimientos que deben poseer las personas para ejercer correctamente esas actividades, cumplir las misiones y asumir las responsabilidades.

Entre los métodos “ad hoc”, aunque puede haber tantos como puestos y empresas, en este trabajo vamos a desarrollar algunas pautas válidas vinculadas con las técnicas basadas en el examen, la observación, la entrevista personal y los “incidentes críticos”. Éste último, a pesar de ser ya veterano -fue diseñado en los años cuarenta del pasado siglo por Flanagan (1954)-, pretende con las adaptaciones que proponemos, recoger aquellos “incidentes” de conocimiento que según los expertos resultan “críticos” para desempeñar con éxito el puesto analizado.

El examen y la observación son los más frecuentemente utilizados para conocer el nivel de conocimiento poseído por la persona y la importancia atribuida al mismo, por parte de la empresa, pero útiles tan sólo para puestos relativamente simples.

El método de la entrevista, pese a su aparente simplicidad, exige, también, una formación previa que enseñe al entrevistador cómo llegar a conocer tanto lo que sabe el entrevistado como lo que desconoce y, lo que es más importante, cómo recoger esta información para su utilidad. Sin duda, es muy valioso saber lo que la persona que ocupa el puesto, si es el caso, considera que es particularmente importante o más difícil, e igualmente sobre las actividades que le resultan más o menos agradables y pesadas.

Puede ser llevada más lejos gracias a la utilización del método de los “incidentes críticos” y conducir, así, a una lista más objetiva de los conocimientos poseídos por la persona. Esta técnica trata de recoger los “incidentes” que según los interrogados son muy importantes y relevantes para el desarrollo de la actividad. Estos acontecimientos deben ser realmente observados y colocados en su contexto específico en función del problema o situación a resolver, en relación con las intenciones pensadas y teniendo en cuenta los objetivos de las personas, de manera que las consecuencias de la posesión y aplicación de los conocimientos puedan ser evaluadas o descritas con precisión.

Igualmente, se deben y pueden emplear todo tipo de métodos expresamente diseñados que permitan obtener el listado de los conocimientos requeridos para asegurar eficazmente una

tarea determinada y definir con cierta precisión su contenido y significado. De este modo, es posible distinguir, en torno a esos conocimientos, las personas destinadas a buenas actuaciones y, en consecuencia, los buenos empleados de los mediocres. Esta categoría, si se hace bien, garantiza llevar el procedimiento hasta el límite, ya que involucra directamente a los expertos, para que indiquen los conocimientos necesarios, y, añadiendo un paso más, considerar éstos en relación con la totalidad del puesto, con las diferentes funciones o con cada una de las tareas específicas, si así fuera.

Entre los métodos estructurados seleccionamos, con las adaptaciones necesarias para el objetivo de este trabajo, el WPS (Work Profiling System) y del F-JAS (Job Analysis Scales) (Fleishman, 1992). El primero contiene un cuestionario para cada tipo de puesto -la versión original contempla tres categorías: mandos, administración y manual y técnico- y cada cuestionario tiene dos partes; la primera para describir los aspectos principales del puesto y la segunda relativa a su contexto, entendiendo por tal la formación y conocimientos requeridos, las responsabilidades asociadas, la experiencia exigida, el nivel jerárquico, horarios, salario, etc. Después, los conceptos de los elementos del puesto son objeto de una valoración para precisar el conocimiento necesario para cada tarea descrita y la importancia de esa tarea en el desarrollo efectivo del puesto.

Por su parte, el F-JAS, a diferencia del anterior, permite abordar directamente los conocimientos y competencias requeridos sin pasar por la descripción del puesto o sus elementos. El cuestionario correspondiente se puede confeccionar con la identificación de los conocimientos necesarios que resultan, a su vez, del análisis factorial de series de resultados obtenidos en tareas muy variadas. Los conocimientos y capacidades se agrupan en varias categorías -en la versión original se establecen cuatro vinculadas con las aptitudes mentales, psíquicas, psicomotrices y sensoriales-, según las necesidades requeridas por la empresa, a las que se añade una definición precisa y un comentario o explicación que sirve para diferenciar un conocimiento de otro más o menos cercano.

Este repaso general es sólo una muestra orientativa de la gran variedad de técnicas que sirven para identificar los conocimientos que tiene una persona, aunque es interesante no olvidar que las aquí descritas exigen para su efectividad una primera descripción de las actividades, misiones o responsabilidades del puesto y, sólo después, la correspondencia con los conocimientos necesarios para su correcta ejecución. Para ello, puede ayudar la elaboración de bases de datos con toda la información relativa a requisitos y necesidades de puestos, conocimientos y personas.

4. La potencialidad de los conocimientos: su desarrollo y crecimiento

La idea de precisar los conocimientos necesarios para el ejercicio eficiente del puesto no es suficiente, porque sea cual sea su nivel de partida, su acierto en el uso del mismo o, incluso, la cualificación inicial de los individuos, éstos están obligados a aprender constantemente debido a la evolución y, en ocasiones, novedad del entorno profesional y económico en el que deben actuar. Así, el desarrollo de los conocimientos es una tarea que nunca termina e ineludible para el éxito de la empresa, erigiéndose en una de las prioridades de la empresa en cualquiera de los sectores en los que opere.

Tal prioridad alcanza su máximo rango en tanto en cuanto la noción misma de conocimiento útil recoge el resultado de conocimientos ya dominados que, a su vez, acertadamente movilizados son generadores de otros nuevos y singulares. Esta característica de “circulo

cerrado”, que se autoalimenta y crece por mor de condiciones favorecedoras o que, por el contrario, puede morir, impidiendo el avance del conocimiento, debe formar parte destacada de la gestión estratégica de los recursos humanos en la empresa.

Bajo esta perspectiva, apuntamos, al menos, a tres pilares sobre los que se debe sustentar la importancia de la formación para su efectividad. El primero se refiere al desarrollo y crecimiento de los conocimientos existentes. En este sentido, sin dudar de los beneficios que resultan de una adecuada sincronización entre ambos, si conviene insistir en que el crecimiento de los conocimientos encierra unos principios diferentes de los que sostiene la formación, entendida ésta como un modelo único que consiste esencialmente en enseñar a los trabajadores, conocimientos, habilidades e, incluso, conductas ligadas muy estrechamente con el logro de los objetivos de la empresa.

En segundo lugar, el desarrollo de los conocimientos, tal como se considera en este trabajo, contribuye a entender mejor la esencia, progreso y resultados que se esperan de la formación. Y esto es así, porque en su concepción clásica, la formación se realiza bien antes de la entrada en la empresa o inmediatamente después, y está dirigida a que los nuevos contratados aprendan los productos y servicios de la compañía, las estructuras, los procedimientos e incluso la cultura, pero siempre por delante de la ejecución del trabajo propiamente dicho. Este planteamiento, altamente estático, se ha revelado inadecuado por falta de adaptación en unas circunstancias en que la producción es uno de los problemas centrales por la rapidez del progreso técnico, el coste del empleo o las dificultades económicas, entre otras.

En tercer lugar y como consecuencia de lo anterior, las decisiones vinculadas con el desarrollo efectivo de los conocimientos, ya sean existentes o nuevos, no se toman únicamente con el propósito de cumplir otras tareas, también para procurar al trabajador nuevas situaciones que le permitan, a su vez, desarrollar conocimientos útiles. Esto es muy importante porque consigue que los individuos controlen su adquisición y, de esta manera, la confianza y autoestima necesarias que derivan de la experiencia directa de los conocimientos puestos en práctica. Avanzando un poco más, además abre la puerta a la movilidad o rotación laboral, que es la que, en definitiva, aporta ocasiones interesantes para el desarrollo de los conocimientos y provoca circunstancias plenas para aprender nuevos conocimientos. En versión de Argyris (1991), “aprendizaje rizando el rizo”.

Los párrafos anteriores vinculan el desarrollo y potencialidad de los conocimientos con la efectividad de la formación, ahora abordamos, siguiendo lo indicado en la introducción, un segundo eje que nos ha de servir para analizar los tipos de actividades laborales más idóneas para aumentar o frenar los conocimientos y en qué sentido tales actividades son formativas y válidas.

Para empezar, apuntamos que si pudiéramos disponer de una lista de conocimientos y, al lado, otra de las actividades o funciones que facilitan su desarrollo y avance, el problema estaría resuelto, pero la realidad nos confirma que tal propuesta no existe. En efecto, después de un repaso de la bibliografía especializada más reciente, tan sólo se ha encontrado algún estudio para el entorno norteamericano (McCauley et al., 1989; Pearson y McCauley, 1991; McCauley y Hughes, 1991) -por cierto, no contrastados lo suficiente-, que versaban, en esencia, en una batería de preguntas dirigidas a los trabajadores sobre sus experiencias laborales provechosas y, de éstas, cuáles habían sido más fructíferas y qué enseñanzas les aportaron. Aunque se trata de un punto de inicio orientativo, la conclusión principal de estos estudios, en absoluto desdeñable, es que el cuadro resultante entre aumento de los

conocimientos y actividades desarrolladas muestra que la correspondencia está lejos de ser sencilla y se presenta sumamente compleja.

Tal complejidad se debe a que toda tarea bien realizada enseña más de un conocimiento y, por su parte, un mismo conocimiento puede ser alcanzado por medio de actividades diferentes. A esto hay que añadir que ciertas tareas contribuyen, en general, a generar más conocimientos que otras y, en el lado opuesto, algunos trabajos no aportan absolutamente nada al avance de los conocimientos e, incluso, pueden atrofiarlos. Pues bien, aunque sea difícil su concreción, podemos apuntar que entre las experiencias que aportan más conocimientos están las situaciones que son difíciles, los problemas nuevos y desconocidos o las misiones y tareas que exigen iniciativa, imaginación y control de sí mismo para resolverlas.

El hecho mismo de tomar conciencia de las dificultades encontradas y de los conocimientos movilizados para resolverlas aumenta la confianza de la persona, cosa que no sucede cuando el problema o la situación son conocidos. En consecuencia, puede decirse que las tareas rutinarias, entendidas como actividades que uno ya domina o situaciones sin problemas, no desarrollan ni aportan nuevo conocimiento; incluso, un fracaso frente a dificultades importantes puede ser más provechoso que un éxito fácil.

También, puede decirse que el trabajo mejora progresivamente la calidad de los conocimientos gracias al proceso de aprendizaje que se da en los individuos. Este proceso se refiere, siguiendo a Frese y Zapf (1994), a, por un lado, la percepción y desarrollo progresivo de una sensibilidad perceptiva creciente, vinculada sobre todo a las actividades que afectan a los ámbitos sensorial y motor; y, por otro, la automatización de los comportamientos que permite, en síntesis, evitar movimientos inútiles y, en consecuencia, economizar los recursos, además de, llegado el caso, efectuar simultáneamente otras actividades. De igual modo, las consecuencias de la buena ejecución de una tarea o misión movilizan, también, los aprendizajes verbal e intelectual.

Con todo, la experiencia acumulada generará y acrecentará conocimientos útiles cuando los trabajadores adopten una actitud activa y proclive frente a los nuevos entornos y situaciones que se les presente. Por esta razón, la descripción del puesto de trabajo, en los términos considerados, debe permitir realizar actividades orientadas hacia un objetivo definido y, también, proveer la información que sirva para concluir el ciclo formativo. Es decir, aprender a aprender en toda su amplitud, lo que consiste en prever y organizar el ciclo por adelantado, analizando y describiendo sus etapas y los resultados esperados, y superponer sobre estos elementos los conocimientos que se poseen para detectar, si fuera el caso, los que son necesarios y no se dominan.

5. La medición de los conocimientos: su valor y contribución al rendimiento

Para medir los conocimientos y sobre todo para conocer su valor y contribución al rendimiento, tanto de la persona como de la empresa, recurrimos a las propuestas de Smith y Robertson (1992), adaptadas al objetivo mencionado. Estos autores clasifican los métodos existentes en tres categorías: signos, muestras y referencias.

En cuanto a los signos, que generalmente se obtienen por medio de tests abstractos que corresponden a dimensiones psicológicas ya identificadas por investigaciones y análisis factoriales, los denominados de “inteligencia general” pueden ser útiles en el contexto de la medición de conocimientos vinculados con la capacidad para identificar los problemas,

analizarlos y resolverlos eficazmente, así como la capacidad de aprender, o lo que es igual, de desarrollar y acrecentar los conocimientos.

Otras modalidades de tests sirven para evaluar conocimientos de naturaleza vinculada con la expresión verbal, la facilidad numérica o las aptitudes motrices, útiles sólo cuando estos requisitos sean relevantes para el desempeño de las actividades del puesto. Cabe mencionar, igualmente, los tests de personalidad, porque se asocian con tipos de conocimientos que constituyen factores generales del éxito profesional como la extroversión, la estabilidad emocional, la sociabilidad, la apertura intelectual y, sobre todo, el control de sí mismo (Barrick y Mount, 1991).

Por su parte, las muestras, definidas como situaciones simplificadas semejantes a las actividades laborales que tienen lugar en un determinado momento, permiten medir objetivamente los conocimientos puestos en práctica. Aunque puede haber muchas modalidades de pruebas para juzgar conocimientos distintos, todas ellas deben respetar la objetividad en la puntuación y la exhaustividad del muestreo. En función de su naturaleza se clasifican en: ejercicios de grupos, ejercicios *in-tray*, ejercicios de rol, presentaciones orales, presentaciones escritas y entrevistas situacionales, también llamadas “casos pequeños”.

Los ejercicios de grupos permiten valorar los conocimientos sociales o de trabajo en grupo dominados por la persona. Los ejercicios *in-tray* pueden acceder a conocimientos relacionados con la comunicación escrita, la capacidad de organización, la iniciativa, la toma de decisiones, la flexibilidad o la delegación de actividades, entre otros. Los ejercicios de rol sirven para comprobar los conocimientos vinculados con el análisis de los problemas, las relaciones interpersonales e, incluso, la comunicación oral y escrita. En las presentaciones orales y escritas, los conocimientos más frecuentemente considerados son la expresión oral y escrita, la organización del trabajo e, incluso, la estabilidad emocional de los individuos. Por su parte, en las entrevistas situacionales o casos pequeños se seleccionan situaciones descritas por el evaluador, para que el candidato las analice y, con base en ello, precise el comportamiento que adoptaría, lo justifique e indique lo que espera obtener.

Sólo queda decir, que el conjunto de estas técnicas muestras serán válidas y habrán servido siempre que los objetivos de cada ejercicio estén claramente vinculados a los conocimientos manifestados como esenciales en el análisis de los puestos. En consecuencia, no pueden ser juegos improvisados, todo lo contrario, requieren la presencia de expertos capacitados para la identificación de las situaciones más adecuadas y la preparación de los ejercicios, así como de fichas de puntuación para que las escalas o referencias empleadas determinen con la máxima precisión posible los conocimientos que se dominan y los que faltan.

La tercera y última categoría apuntada son las referencias; éstas constituyen informaciones sobre conocimientos, comportamientos o rendimientos pasados que permiten, con las salvedades que se pueden dar, describir las necesidades de conocimientos y comportamientos futuros, así como de los rendimientos que se esperan obtener.

La puesta en práctica de las técnicas aquí descritas obtiene una información muy útil sobre el valor de los recursos de conocimiento de la empresa, lo cual sirve para tomar decisiones vinculadas tanto con la selección, como con el desarrollo, motivación y remuneración de los recursos humanos, en la idea de asociar conocimientos, comportamientos y perfil de personalidad requeridos con las personas que los posean y mejor puedan aplicarlos. Todo ello con la mirada puesta tanto en los conocimientos actuales dominados por el trabajador como

en los potenciales, así como en sus aptitudes y rasgos de personalidad, que precisamente son determinantes para la evolución y desarrollo de los conocimientos futuros.

Otra información importante que se obtiene del ejercicio de las técnicas de evaluación es la vinculada con los resultados y diagnósticos que afectan personalmente al individuo y que éste debe integrar y utilizar positivamente. En efecto, la noción de adecuación pasiva entre individuo/conocimiento y puesto a desempeñar, que ha dominado durante mucho tiempo las estrategias de gestión de los recursos humanos, no tiene ningún sentido en el contexto de la Gestión del Conocimiento. De aquí la importancia creciente de la evaluación de los conocimientos, considerada a la vez desde la necesidad de la empresa por saber sus recursos de conocimiento presentes y a futuro y desde la de la persona que gestiona por sí misma su trabajo, obteniendo resultados de la aplicación de sus conocimientos en el ejercicio de la actividad y lo mismo del desarrollo de otros nuevos de los que, probablemente, se podrá beneficiar.

Referencias

- Argyris, C. (1991): Teaching smart people how to learn. *Harvard Business Review*, 69 (3), pp. 99-109.
- Barrick, M.R. y Mount, M.K. (1991): The big five personality dimensions and job performance. *Personnel Psychology*, 44, pp. 1-26.
- Flanagan, J.C. (1954): The critical incident technique. *Psychological Bulletin*, 51, pp. 327-358.
- Fleishman, E. (1992): *Fleishman Job Analysis Survey*. Consulting Psychologists Press. Palo Alto.
- Frese, M. y Zapf, D. (1994): Action as the core of work psychology: A German approach. En M. Dunnette et al. (cap. 6): *Handbook of industrial and organizational psychology*, vol. 4, Consulting Psychologists Press. Palo Alto.
- Kaplan, R.E. et al. (1987): Development at the top: A review and a prospect. En W. Pasmore y R.W. Woodman (eds): *Research on organizational change and development*. JAI Press. Greenwich.
- Krogh, G. et al. (2000): *Facilitar la creación de conocimiento*. Oxford University Press. México.
- McCall, M.W. et al. (1988): *The lessons of experience*. Lexington Books. Lexington.
- McCauley, C.D. y Hughes, M.W. (1991): Leadership challenges for human service administrators. *Non profit management and leadership*, 1, pág. 267-281.
- McCauley, C.D. et al. (1989): On-the-job development : A conceptual model and preliminary investigation. *Jal of managerial issues*, 1 (2), pág. 142-158.
- Pearn, M.A. y Kandola, R.S. (1988): *Job analysis: A practical guide for managers*. Institute for Personnel Management, Londres.
- Pearson, A.W. y McCauley, C.D. (1991): Job demands and managerial learning in the research and development function. *Human resource development quarterly*, 2, pág. 263-275.
- Smith, M. y Robertson, I. (1992): Assessing competencies, en Boam, R. y Sparrow, P. (cap. 4): *Designing and achieving competencies*, McGraw Hill, Londres.
- Sveiby, K. (2000): *La nueva riqueza de las empresas*. Gestión 2000. Barcelona.
- Valhondo, D. (2003): *Gestión del conocimiento*. Díaz de Santos. Madrid.