

GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO VS. GESTIÓN DEL TALENTO: APROXIMACIONES PARA SU DELIMITACIÓN

Isabel Font Playán
Patricia Gudiño Pérez
Arturo Sánchez Martínez

Profesores Investigadores del Departamento de Administración de la UAM-A.

“Estar despierto es como usar el conocimiento, mientras que **estar** dormido es similar a la posesión de conocimiento sin hacer uso de él”

Aristóteles (De Anima, 412^a) En Strathern (1999: 61)

Introducción

En el transcurso de los últimos treinta años, el mundo en lo general y las organizaciones en particular, se han transformado al reformular sus operaciones para responder a la creciente complejidad, empleando conceptos y propuestas que reconocen a los seres humanos, la información y al conocimiento como los principales promotores para diseñar la estrategia y enfrentar las condiciones inciertas.

Las organizaciones buscan la manera de ser más creativas en un mercado que crece, cambia y está más competido día con día. Muchas de éstas buscan ventajas competitivas, ya sea con el desarrollo de productos, aplicación tecnológica, haciendo fusiones, empresas en común, inclusive adicionando o vendiendo organizaciones o negocios.

Si bien el desarrollo tecnológico se había considerado esencial para perdurar en el mercado, no es menos cierto que éste se encuentra cada vez más al alcance de la mayoría de las empresas y no es suficiente para sobrevivir en el entorno actual.

Es importante formular estrategias distintas que eleven a la organización a niveles superiores de desempeño y que den alternativas para adaptarse y

adecuarse a las necesidades del mercado. El capital ha dejado de ser el principal recurso productivo, ya que hay manera de obtenerlo; la reducción de costos ya no resulta tan vital debido a que la competencia puede imitarla o ha sido copiada de ella; los productos cada vez se parecen más entre sí; los consumidores deben ser vistos como clientes, lo que significa conocerlos más a fondo y mantener una comunicación estrecha, y esa información también la pueden obtener los competidores; en cambio, determinar cómo se van a utilizar desde los recursos financieros hasta la información de los clientes, sólo el factor humano sabrá cómo hacerlo. Las organizaciones líderes pueden perder participación de mercado o incluso desaparecer si sus integrantes salen de ellas, llevándose el conocimiento y la ventaja competitiva.

Se ha dicho que la innovación se ha convertido en una necesidad y el conocimiento y el talento de los empleados son los recursos para lograrla. El valor de la organización ya no reside en sus bienes tangibles, sino en los conocimientos técnicos y especializados de su personal, en experiencia, en capacidad intelectual y de acción, y en la fidelidad que se pueda lograr de los clientes (Peguero, 2003).

Ante estas condiciones, es posible decir que para generar innovación aquellas organizaciones que aprovechen sus activos intangibles, desarrollen su capacidad de aprendizaje y a la vez potencialicen la creación de conocimientos nuevos, tendrán posiciones ventajosas que les permitan aprovechar con éxito oportunidades emergentes de negocios.

Los activos intangibles forman parte de las personas. Son sus conocimientos, habilidades, experiencias y competencias, los que requieren de una inversión para mantener su valor o acrecentarlo, ya que corren peligro de deteriorarse si no se invierte en ellos; pero a su vez tienen un potencial de mejora casi ilimitado si se gestionan inteligentemente. Ésta debería ser preocupación de las organizaciones, de sus directivos y de los responsables de la administración de los recursos humanos.

En estas circunstancias, las organizaciones no sólo se encuentran en la búsqueda permanente de mejores conocimientos que les posibiliten consolidar sus ventajas competitivas; sino también en el reconocimiento de la necesidad de gestionarlos para el logro de los objetivos organizacionales.

Relacionado con lo anterior, Spinelli (2003) afirma que muchas organizaciones han impulsado iniciativas tendientes a implantar modelos nuevos de gestión. Para ello ha sido necesario cambiar los roles de quienes trabajan con recursos humanos.

En primer lugar, el encargado de los recursos humanos se ha convertido en un elemento estratégico. Con los constantes cambios del entorno no sólo se solicitan administradores expertos que busquen la eficiencia y la productividad, sino también se les exige a aquellos que tienen a su cargo personal y liderazgo entre los empleados, con el objeto de conseguir hombres y mujeres entregados a la organización.

La tarea de estos gestores de recursos humanos puede entenderse como la de promotores del cambio que permitan a las organizaciones obtener la innovación. Ésta, en las circunstancias actuales, exige en primera instancia un cambio profundo en el pensamiento y actitud de los individuos, pues dependerá de ellos conseguir tanto el conocimiento necesario para innovar como el clima laboral necesario para aplicarlo. Es aquí donde se hace indispensable la labor de los departamentos de recursos humanos, que adquieren más responsabilidades –acrecentando sus funciones– con la tarea de gestionar el conocimiento o las innovaciones de los empleados para el beneficio organizacional.

El propósito de este trabajo es revisar dos propuestas: la gestión del conocimiento y la gestión del talento, al parecer diferentes, pero tal vez complementarias.

La hipótesis central es la siguiente: las propuestas de gestión del conocimiento y del talento implican maneras nuevas de entender a la organización, fundamentadas en la participación del ser humano, en sentidos más amplios que los del trabajo para el que fueron contratados y en los requerimientos para administrar dichas participaciones.

Se tratará de evidenciar las diferencias en su operación, pues la gestión del conocimiento trata de registrar el saber de los integrantes, a través de medios electrónicos principalmente, para su posterior socialización, y la gestión del talento es un proceso para atraer, desarrollar y retener personas con atributos y actitudes que favorezcan la innovación y el crecimiento de la organización.

De ser así, la gestión del conocimiento buscará que la organización aprenda; es decir, el modelo de organización inteligente y la gestión del talento pretenderán el desarrollo de lo que se puede llamar 'talento organizacional'.

Para dilucidar el planteamiento, a continuación se contrastan la gestión del conocimiento y la gestión del talento.

Gestión del conocimiento

Actualmente la información se ha convertido en un recurso abundante. Sin embargo, para que ésta sea útil necesita ser interpretada, convertirse en conocimiento. Aquí radica su importancia y su tendencia a ser escaso (Vázquez, 2001:270).

Las organizaciones que busquen mantener e incrementar su capacidad competitiva considerando como válida esta propuesta pueden basarse en la generación continua de valor a través del conocimiento empleándolo, ya que la creación de conocimientos promueve la innovación en productos y servicios.

El conocimiento puede definirse como la identificación, estructuración y la utilización de la información para obtener un resultado (De la Rica, 2003). O bien como la información almacenada en una entidad y que puede ser utilizada por la inteligencia de acuerdo a ciertos objetivos, donde el conocimiento es producto de procesos mentales que parten de la percepción, el razonamiento o la intuición (Arraez, 2003).

Para efectos de éste trabajo deberá comprenderse como la mezcla de experiencias, valores, información y el saber hacer, que son útiles para incorporar aprendizaje.

Sin embargo, el conocimiento, por su naturaleza no puede ser gestionado como un recurso más. La gestión del conocimiento implica cambios en los estilos de administrar, ya que el énfasis no está en tratar de gestionar un recurso nuevo, sino en modificar las maneras de hacerlo (Arbonés, 2001:71).

El conocimiento es un recurso intangible que permite a la organización desarrollar su actividad al residir en el sistema de procesos que dan como resultado la materialización de los bienes o la prestación de servicios, el cual se apunala en dos aspectos básicos (Arraez, 2003):

- 1.- Los recursos humanos que intervienen en la producción o de soporte organizacional (formación, capacidades, cualidades personales, entre otras).
- 2.- La información manejada durante los procesos, que capacita a los individuos a incrementar su formación o habilidades para el desarrollo de las tareas.

Azua (1999) se refiere a la gestión del conocimiento como aquel conjunto de procesos que comprenden desde la creación y la captación de conocimientos; la estructuración y la contribución de valor al conocimiento, la transferencia, y hasta el establecimiento de mecanismos que permitan su utilización y reutilización para añadir y crear valor.

Arbonés (2001:107) la entiende con la función que planifica, coordina y controla los flujos de conocimientos que se producen en la empresa con relación a sus actividades y entorno con el fin de crear competencias esenciales.

Flores (2002) la considera una combinación de estrategias que provienen de las experiencias empresariales, de la psicología, de la administración de los recursos humanos y el saber que se ha de tener sobre cada uno de los componentes de la organización: trabajadores, clientes y proveedores.

Por su parte, Ruiz (2003) la define como el esfuerzo que realiza una organización para que el saber de las personas que trabajan en ella esté disponible, donde se necesite tomar decisiones y construir soluciones que se reviertan en beneficio de los clientes, de los propios individuos que realizan el trabajo y de la organización misma.

Goñi (2003) considera que gestionar el conocimiento es una corriente que moldea la transformación de las organizaciones. Introduce la consideración del conocimiento como recurso para dar respuesta a las demandas de cambio y mejora manteniendo las posiciones competitivas, y supone que se obtiene al emplear de manera intensiva las capacidades de sus integrantes y las tecnologías de la información a través de intercambio y diálogo en el sentido amplio de la expresión.

Como se ha visto, la gestión del conocimiento puede definirse de distintas maneras para efectos de este artículo. Puede entenderse como un sistema mediante el cual se obtienen, despliegan y utilizan una variedad de recursos destinados a apoyar el desarrollo de la doble dimensión del conocimiento en tácito y explícito, como el agente decisivo que permita agregar y generar valor de manera continua en la organización.

Para comprender ésta doble dimensión se recurre al trabajo de Nonaka (1991), quién la revisa partiendo de la idea de que el tácito es el conocimiento de naturaleza invisible, unido al individuo: su sistema de valores, actitudes y creencias; es de difícil expresión e incluye la manera de percibir y entender a la organización y al trabajo, y las particularidades de cómo hacerlo; es producto de su experiencia, sabiduría y creatividad, se acumula al paso del tiempo y puede proporcionar la ventaja diferencial con relación a los demás.

El conocimiento explícito es aquel que se expresa en palabras, fórmulas o principios de fácil transmisión y que puede ser o estar documentado en bases de datos o publicaciones, que al tomar contacto con la persona interesada se convierte en conocimiento nuevo. Éste, al ser internalizado y aplicado por el individuo, se traduce en conocimiento tácito innovado (Tito, 2003). Administrar el proceso de tácito-explícito y al contrario es el reto de la gestión del conocimiento.

Por lo tanto, se puede suponer que la intención de la gestión del conocimiento, es hacer que el conocimiento tácito de sus empleados, una vez que haya entrado en contacto con el explícito existente en la organización, genere un nuevo saber explícito, que al ser internalizado por el personal cree un aprendizaje.

La creación del conocimiento organizacional se produce a través de la presencia de dos aspectos: uno que se refiere a la diferencia existente entre el cono-

cimiento tácito y el explícito; y otro representado por los modos de conversión del saber que surgen cuando ambos tipos de conocimientos interactúan dentro de la organización, generándose lo que ellos llaman “espiral de creación de conocimiento organizacional”, proceso de naturaleza dinámica que una vez iniciado se supone se dará de manera permanente en y entre individuos, grupos y organización (Nonaka y Takeuchi 1995).

En este sentido se puede pensar que el problema recae en el hecho de que no basta con que el conocimiento se convierta en fuente de ventaja competitiva en una organización; puesto que para ello, resulta necesario que se pueda capturar, crear, distribuir, almacenar, compartir y utilizar por los miembros de la misma de manera oportuna (Tito, 2003).

Pero lograr socializar el conocimiento al interior de la organización puede resultar utópico, pues los individuos compartirán todo su conocimiento sólo en la medida en que perciban certidumbre laboral, se tenga confianza en los directivos y exista el reconocimiento de la importancia institucional del saber individual. De lo contrario, es probable que reserven parte de su potencial de conocimiento para utilizarlo en situaciones futuras. Al igual que las organizaciones consideran al conocimiento como el recurso más preciado, los poseedores de él sólo exteriorizarán el necesario para ser considerados útiles. Es por ello que una de las preocupaciones de aquellos que apoyan éste estilo de gestión sea impulsar cambios de cultura organizacional que permitan la implementación de técnicas novedosas en la administración de los recursos humanos, encaminadas a la creación de espacios idóneos para el desarrollo y socialización del conocimiento en toda la organización (Arbonés, 2003).

Las iniciativas probadas para facilitar este estilo de gestión son aquellas establecidas para facilitar los procesos en una organización, como la implantación de herramientas de software, sistemas de recompensas por aportación de ideas, políticas para incrementar la competencia de los empleados, programas de formación e inclusive el esfuerzo para generar indicadores que intentan medir el saber de los integrantes y de la organización (Bustelo y Amarilla, 2001).

De ahí que esta propuesta de gestión tiene como reto diseñar las condiciones favorables para obtener de los empleados el saber necesario y cubrir de manera responsable las necesidades de innovación constante que requiere la organización.

Su implementación y éxito radican en un cambio de la filosofía y la cultura organizacional a través de la creación de valores que enfatizan la responsabilidad, la colaboración, la iniciativa, la autonomía y el autocontrol, el sentido de lo colectivo, la solidaridad y la importancia que tienen cada uno de los integrantes, sin importar el nivel jerárquico que ocupen, ya que en esencia, la gestión del conocimiento es un problema de lo colectivo que involucra al individuo, al grupo y a la organización; de dinámica interna organizacional en donde se socialice no sólo el conocimiento que se tiene, sino también aquello que se va aprendiendo para que, por medio de este proceso, la organización, pueda avanzar hacia la adaptación, la mejora y la innovación continua (Arbonés, 2001).

La gestión del conocimiento involucra una visión organizacional que busca crear otro tipo de organización, en la medida que significa no sólo un cambio de percepción y entendimiento de la organización, sino también el tránsito hacia maneras distintas de hacer y concebir la gestión, en donde se reconozca que los seres humanos tienen iniciativa y pueden colaborar entre sí, que requieren diseño y administración de espacios y procesos para la creación de conocimientos y la autoorganización.

Sin embargo, para que una organización tenga éxito, innove y se adapte al entorno, no requiere únicamente de la generación de conocimiento con la participación de las personas que trabajan en ella. De acuerdo con Jericó (2001), además de este factor se necesita de su talento, el cual implica no sólo el saber, sino también de acciones y resultados.

Gestión del talento¹

La competitividad es una resultante de la rentabilidad y de la productividad de la empresa en un escenario de competencia y de cambios, de tal manera que sólo sobrevivirán aquellas que sean capaces de fundar sus estrategias en el conocimiento, en el liderazgo y la rápida adaptación a los espacios y los tiempos de los mercados (González, 2002).

En la lucha por mantener su competitividad, las organizaciones construyen nuevos segmentos, nuevos productos para satisfacer nuevas necesidades, reinventan la forma de producir o de distribuir productos y servicios. La innovación se puede hacer en

cada mínimo aspecto de cómo opera una organización, desde la estrategia, la administración, la mercadotecnia o el factor humano. Como se ha dicho, la innovación es una necesidad en el mercado global y para lograrla hace falta el talento de los individuos, que permite el desarrollo de la organización. El empleado con talento es aquel que puede contribuir en el logro de resultados. De igual manera es aquel que se compromete y pone en práctica sus capacidades para obtener resultados superiores en un entorno y organizaciones determinados (Jericó, 2001: 44,51).

Existen distintos tipos de talento y cada uno de ellos demanda habilidades específicas. Asimismo, aquello que se valora como talento dependerá de las características de las organizaciones y del contexto histórico-cultural de la sociedad en donde éstas se desarrollen. Entonces, si el talento no es independiente del contexto organizacional, esto obliga a las organizaciones a determinar cuáles son los tipos de talento que le son necesarios.

A pesar de que el talento es situacional, Jericó (2001:65-68) señala que tiene tres componentes que lo definen:

- Las capacidades, que son los conocimientos que permiten “poder” hacer las cosas, las actitudes, las competencias y habilidades. Estas pueden ser el liderazgo, la intuición para la acción, el espíritu emprendedor o de iniciativa, entre otros.
- La acción, que involucra el actuar, la velocidad de respuesta, la innovación y la iniciativa. Es la rapidez con que se toman las decisiones y se obtienen resultados.
- El compromiso, que significa el “querer” hacer las cosas, es el impulso para que el individuo aporte lo máximo posible; es involucrarse, y esto no es sólo con el proyecto o el puesto, sino con toda la empresa.

Para Guadalupe Fernández (2003: 4-5) el talento se compone de tres niveles:

- Conocimientos y habilidades: comprende saber y capacidades, tales como poder manejar una hoja de cálculo, interpretar un balance o conocer las tendencias macroeconómicas. Constituyen la parte más visible y tangible del talento, y es también la parte más fácil de desarrollar.
- Competencias emocionales: están muy relacionadas con dos de las inteligencias identificadas por

Howard Gardner en su libro *Frames of Mind* (1983), la intrapersonal e interpersonal, que constituyen el nivel intermedio del talento. Utilizando un adecuado enfoque de aprendizaje se pueden mejorar competencias tales como el liderazgo, la autoconfianza y la capacidad de influir.

- Aptitudes y rasgos estables: gran parte de las inteligencias diferenciadas por Gardner (1983) tales como la verbal, la lógica-matemática, la espacial, la cinestésica y la musical, se encuentran en el plano determinado por la dotación genética. Este nivel incluye el coeficiente intelectual que tiene un determinante hereditario alto, la capacidad analítica y el pensamiento conceptual. Aquí se sitúan las motivaciones individuales más arraigadas (logro, afiliación y poder) que explican la mayor parte de las conductas. Las aptitudes y los rasgos estables constituyen la parte más arraigada, la más difícil de cambiar.

El talento puede ser producido por la interacción, por lo que es necesario trabajar en equipo. Para ello el ser humano requiere de habilidades interpersonales que le permitan interactuar de manera eficiente con otros. La interacción hace posible mantener vigente el conocimiento, permite alcanzar mayores y mejores resultados e incrementa el talento de aquellos trabajadores que intervienen en el proceso. También es a través de la interacción que los empleados talentosos se distinguen de quienes no lo son, y fracturan el statu quo organizacional, transformando e incluso llegando a reinventar a las organizaciones.

El talento también puede desarrollarse. La motivación, las herramientas para el conocimiento, la generación de nuevos hábitos y la disponibilidad de recursos son elementos que la organización debe tomar en cuenta cuando desea atraer, desarrollar y conservar el talento de los individuos y convertir el grupo de talentos individuales en un talento de naturaleza organizacional (Jericó, 2001). Sin embargo, de acuerdo con Fernández (2003:4), los procesos para desarrollar el talento no pueden ser uniformes ni generalizados, pues para ser alentado cada tipo de talento en cada organización requiere procesos de aprendizaje y cambios diferentes.

La gestión del talento no trata sólo de conseguir talento individual genial sino organizacional; es decir, no se busca contar con un equipo de genios, sino lograr que un conjunto de personas normales consiga

resultados geniales. En la gestión del talento se pretende convertir los objetivos y estrategias organizacionales en objetivos y estrategias de desarrollo de los recursos humanos (Páez, 2003). Lograr el tránsito del talento individual al organizacional es lo que debe entenderse como gestión del talento.

Jericó (2001:79), afirma que éste se obtiene a través de:

- Seleccionar a individuos con capacidades, potencial de acción y compromiso acorde con lo que la empresa necesita y pueda gestionar, a través de las políticas de captación.
- Generar un entorno organizacional que cree valor al empleado y que lo motive a aportar y a continuar en la empresa, es decir, mediante políticas de retención del talento.

Para transformar el conjunto de talentos individuales a talento organizacional, las organizaciones han de conocer cuál es la aportación de valor que le brindan a cada uno de los empleados e identificar aquello que los motiva. De igual manera es necesario medir y gestionar los elementos que consiguen reforzar el compromiso del individuo con la organización, tales como los estilos de liderazgo, el clima laboral, la cultura, los sistemas de dirección, la retribución, la estructura y los sistemas de relaciones internos. Esta propuesta de gestión es un enfoque estratégico que tiene por objetivo maximizar la creación de valor para el accionista, el cliente, el empleado y la sociedad.

Con el objeto de describir de manera más detallada la gestión del talento, se tratan a continuación los elementos que teóricamente se necesitan para implementarla.

Lo que impulsa a un empleado a dar un mayor desempeño o permanecer en una organización depende de la persona y de la empresa. Se sabe que un individuo permanece y aporta más cuando está motivado. Éste hecho puede traducirse en compromiso, el cual es diferente de la satisfacción, ya que un individuo puede estar comprometido pero no satisfecho, y viceversa (Jericó, 2001).

El compromiso se genera a partir de la calidad de la relación bilateral que se establece entre el sujeto y la empresa. El resultado de esta interacción puede ser de crecimiento, separación o infidelidad, este último se refiere a continuar en una empresa pensando

do en la posibilidad de ir a laborar a otra. Cuando el resultado es de crecimiento, el individuo y la organización prosperan. El empleado logra un crecimiento personal, alcanza un desempeño superior y puede contribuir a crear talento organizacional.

Con relación al compromiso, Pérez López (1985) sostiene que puede analizarse a la luz de tres motivos de distinta naturaleza: los extrínsecos, los intrínsecos y los trascendentes.

La cercanía geográfica, el prestigio social, la seguridad que otorga pertenecer a una determinada organización y el salario, constituyen motivos extrínsecos. El ofrecer estos atractivos resulta importante para captar el talento, pues hay quienes prefieren laborar en una organización reconocida que en otra que no lo es. Aún en condiciones similares, el individuo trabaja en la empresa que considera el mejor lugar, pues es la que satisface su bienestar por la interacción con el mundo material.

Las necesidades de desarrollo y autoexpresión son ejemplos de motivos intrínsecos. Se satisfacen al asumir responsabilidades y retos nuevos en el trabajo. Éste tipo de motivos puede ser un factor para la atracción y retención del talento.

Por su parte, los motivos trascendentes se vinculan con necesidades de naturaleza externa que se satisfacen a través del bienestar de otras personas. Se refieren al "yo social" y a las necesidades afectivas, mueven al empleado a solucionar los problemas de sus clientes, colaborar con sus compañeros o contribuir a mejorar el entorno. La identificación con la misión, los valores y la cultura de la empresa o la importancia que se otorgue al clima de trabajo, al equipo o a su relación con los compañeros, colaboradores y jefes, son evidencias relacionadas con este tipo de motivos. El deseo que puede tener un individuo por pertenecer a una organización, es la suma de estas tres motivaciones.

Cada empleado se compromete con la organización dependiendo de sus motivaciones. Para construir el talento organizacional, es esencial conocer qué es lo que la empresa ofrece y cuál es el nivel de necesidades que puede satisfacer. La manera en que se conforma la motivación por pertenecer a una organización varía de un individuo a otro y cambia con el paso del tiempo. Dependiendo de cuál sea el motivo que tenga un mayor peso relativo, su compromiso con la organización se verá más o menos vulnerable (Jericó, 2001:86).

Considerando lo anterior, si una organización busca gestionar el talento es preciso conocer qué tipo de empleados se desea contratar y qué necesidades se podrán satisfacer para generar su compromiso. Esto significa que la organización debe de crear un valor para atraer a personas con el talento específico (Jericó, 2001).

Este valor es un recurso estratégico con el que la organización puede contar para atraer, retener y desarrollar ese talento individual y canalizarlo hacia la construcción del talento organizacional que permita alcanzar mejores índices de desempeño e innovación. La proposición de valor es el manifiesto de intenciones de la empresa, es aquello a lo que se compromete la organización con los empleados desde su incorporación.

Jericó (2001: 98-99) señala que el salario emocional es un elemento vital para lograr el compromiso del empleado talentoso. Es la retribución de naturaleza intangible que se da a los empleados, como es el equilibrio entre la vida laboral y personal, el desarrollo profesional o la satisfacción de las necesidades trascendentales. Cabe señalar que este tipo de salario debe de contar con dos características: que sea difícil de reproducir por parte de la competencia (es la ventaja competitiva de la proposición de valor al empleado) y que satisfaga los motivos que hacen que el compromiso sea más estable con la organización, es decir, el compromiso que no está basado en el sueldo.

Lo que induce a un empleado con talento a dejar un cargo depende de las ofertas externas y del grado de compromiso que tenga. Cuando un individuo talentoso deja la empresa es porque el deseo de permanencia y el compromiso han desaparecido y se presenta la posibilidad real de vincularse a otra organización que le aporte un mayor valor.

El compromiso con la organización es la clave para reducir los índices no deseados de rotación e incrementar el desempeño y la innovación. Mantener e incrementar el compromiso del personal talentoso con la empresa es un reto. Cabe recordar que el compromiso es un factor de carácter subjetivo y frágil que dependerá tanto de la percepción del empleado como de la propia organización.

Para fortalecer este compromiso la organización cuenta con una serie de elementos como el liderazgo, el clima laboral, la cultura y los valores, los procesos de selección, la estructura, los sistemas de relaciones

y la retribución, los cuales tienen el objetivo de satisfacer las motivaciones de los empleados y articular el paso del talento individual al organizacional. De acuerdo con la autora base (Jericó, 2001:131), cuando estos elementos se gestionan adecuadamente refuerzan el compromiso, de lo contrario lo debilitan y se convierten en causas de rotación de personal.

El superior del empleado talentoso es el representante de la organización y es quien materializa la proposición de valor, refuerza el compromiso y condiciona la percepción del clima organizacional, es decir, ejerce el liderazgo.

El líder que retiene el talento se caracteriza por tener una visión guiadora, fuerte, plausible y conveniente; sabe transmitir la visión a través de la comunicación y la actuación y refuerza el compromiso de los miembros del equipo al reunir en un mismo objetivo común las tareas, con el fin de hacer sentir que se participa en el éxito de la empresa. Asimismo, orienta los logros a corto y largo plazo; presta atención al significado que adquieren los acontecimientos y las decisiones para los individuos; provoca emociones en sus seguidores y no es protagónico en los momentos de reconocimiento. Para él, lograr objetivos es mérito de los involucrados.

De igual manera, el clima organizacional –definido como aquellas percepciones que tienen los individuos sobre los comportamientos organizacionales (Moreno, 2000)– es un factor en la creación y mantenimiento del compromiso debido a su impacto en la eficiencia organizacional.

Otro elemento es la cultura y sus valores. De acuerdo con Schein (1997), cultura es el conjunto de normas, valores, creencias y pautas de comportamiento no escritas que caracterizan los modos de hacer y de comportarse de los miembros de la organización, y que determinan la forma en que se resuelven los problemas y se toman las decisiones. Cabe mencionar que es necesario comunicar la cultura y los valores deseados para que se conviertan en hechos y a su vez en factores motivadores para atraer y retener el talento.

En una publicación llevada a cabo por la consultora española HayGroup (2000), se destacan los rasgos culturales de las empresas más admiradas por sus características, las cuales pueden asociarse con las requeridas para gestionar el talento: trabajar en equipo, fomentar la innovación, tratar a los empleados con justicia y equidad, maximizar la satisfacción del cliente y proporcionar los recursos para hacerlo,

considerar las iniciativas de los empleados, recompensas a desempeños superiores y aprovechamiento de la creatividad.

La estructura es otro elemento que permite crear talento organizacional, pues es en donde se reparte el trabajo y las responsabilidades que permiten a las personas comprometerse y desarrollar su talento en función de las necesidades de la organización. Si el objetivo es innovar, la estructura debe ser lo más flexible posible.

Las políticas retributivas también refuerzan el compromiso de los empleados. Éstas deben garantizar un sistema de retribuciones con dos características: ser equitativo en cuanto a la aportación que hacen de cada uno de los empleados, y ser además competitivo con respecto al mercado laboral.

Los criterios por los que un empleado puede tener una mayor retribución tienen que estar claramente definidos y comunicados. La falta de equidad interna es posiblemente uno de los factores más desmotivantes, sobre todo si se sabe que se gana menos que otros que aportan el mismo valor.

Con relación al mercado laboral existe la competitividad salarial externa, que se refiere a la adecuación de los niveles retributivos. La falta de equidad externa puede provocar la desmotivación y la pérdida de los mejores talentos, lo cual puede aumentar la sensación entre los que se quedan de estar ahí porque no han logrado entrar a otra organización mejor.

En resumen, para lograr la gestión del talento es necesario ofrecer valor a los empleados, satisfaciendo sus motivaciones para que se comprometan con la organización. Este compromiso va a depender de cada uno. Sin embargo, sí se gestionan la cultura, el clima y los estilos de liderazgo, se define una estructura adecuada y se brinda un sueldo competitivo, habrá compromiso. Por lo tanto, es posible decir que la gestión del talento es la gestión del compromiso.

Con el objeto de explorar los significados de los conceptos de gestión del conocimiento y gestión del talento, se realizó una serie de entrevistas personales con ocupantes de puestos gerenciales y directivos de las empresas Pfizer Consumer Health Care, Bancomer, Palacio de Hierro, Banamex, Desarrollo Integral en Teleprocesos, CocaCola, Monex y NCR, así como a un pequeño grupo de académicos en administración de la UAM y la UNAM.

La entrevista constó de cuatro preguntas:

1. ¿Qué entiende por gestión del conocimiento?
2. ¿Qué entiende por gestión del talento?
3. ¿Para usted, qué cualidades debe poseer una persona talentosa?
4. ¿Considera que su empresa se preocupa por gestionar el talento? Explique

Se aplicó a un total de 12 personas, todas ellas expertos, por tener personal a su cargo en actividades sustantivas o por ser estudiosos de los fenómenos organizacionales, ocho de los cuales desarrollan su actividad laboral en empresas privadas y cuatro se desenvuelven en el ámbito de la educación superior.

Del análisis de la información obtenida destacan los siguientes aspectos:

1. Con respecto a la pregunta ¿qué entiende por gestión del conocimiento?
 - Dos de los ocho entrevistados cuya actividad laboral se desarrolla en el ámbito de la organización privada no pudieron precisar qué entendían por gestión del conocimiento, a pesar de haber admitido que han escuchado y/o leído sobre la temática.
 - Uno de los entrevistados del mismo sector admitió no haber escuchado el término como tal, pero que se imaginaba que la gestión del conocimiento es promover y tramitar el conocimiento.
 - Otro entrevistado de una empresa privada señaló que la gestión del conocimiento es el proceso que se lleva al interior de la organización para atesorar todos los conocimientos de los empleados. Estos conocimientos pueden ser generados por experiencia trabajando para la misma empresa o para otra, por conocimientos académicos o capacitación. La palabra gestión indica cómo se administra ese conocimiento y se mejora, entendiéndose por mejorar la manera en que se acrecientan las bases de datos, normas, políticas, procedimientos.
 - En el mismo sector, alguien consideró a la gestión del conocimiento como el desarrollo de los conocimientos que tiene una persona y la promoción y adquisición de nuevos conocimientos.
 - En la gestión privada también hubo quien relacionó el concepto de gestión del conocimiento con documentar las experiencias de los pro-

- cesos y proyectos, publicar o difundir la documentación, generar una base de datos organizando la información y hacer que los miembros de la organización la consulten como su forma de trabajo.
- En el ambiente de la administración privada se relaciona el concepto de gestión del conocimiento con la elaboración e implementación de proyectos relacionados con el registro, procesamiento y almacenamiento de información para la toma de decisiones. Incluso, hubo en el mismo sector un entrevistado que confundió el concepto de gestión del conocimiento con el de gestión del talento, y viceversa.
 - Los entrevistados vinculados al ámbito académico coincidieron en señalar a la gestión del conocimiento como una filosofía tendiente a crear un nuevo tipo de organización, las llamadas “organizaciones inteligentes” y no un nuevo modelo de gestión. Todos coincidieron en el hecho de que el conocimiento en sí mismo no puede ser gestionado o administrado.
2. La información que se deriva de la pregunta ¿qué entiende por gestión del talento?, es la siguiente:
- Todos los entrevistados coincidieron en señalar que es una nueva forma de administrar a los recursos humanos.
 - Dos de los ocho entrevistados vinculados a la empresa privada coincidieron en señalar que la gestión del talento implica manejar, desarrollar y buscar lo mejor de los empleados para su crecimiento profesional y el de la empresa. También señalaron que los buenos gestores del talento buscan el desarrollo de su propio talento a través del desarrollo de sus subordinados para convertirse, a su vez, en un elemento clave para la organización, lo cual posibilita que sea valorado favorablemente por sus subordinados y superiores.
 - Uno de ellos, vinculado a la empresa privada, entiende a la gestión del talento como el desarrollo de las habilidades y capacidades natas de una persona.
 - Otro de los entrevistados que laboran en el sector privado, señaló que la gestión del talento implica un proceso tendiente a aprovechar el talento de las personas.
 - En una empresa privada alguien enunció que la gestión del talento consiste en el proceso a través del cual la organización acumula todos los talentos de los empleados. Se diferencia de la gestión del conocimiento en que lo que se administra es a las personas mismas, en este caso, las habilidades. Estas habilidades pueden ser comunicación, planeación, organización, persuasión, entre otras.
 - Al interior del mismo sector otro entrevistado manifestó no haber escuchado con anterioridad el término, pero que sin embargo creía que la gestión del talento era promover, desarrollar y tramitar el talento.
 - De los entrevistados que desarrollan su actividad profesional en la empresa privada, uno mencionó que la gestión del talento representa determinar una carrera de avance en la institución, capacitación hacia la gerencia y a los empleados y evaluación del desempeño con metas claras y medibles.
 - El último de los integrantes del ámbito privado no pudo precisar con claridad qué entendía por gestión del talento.
 - Ninguno de los ocho anteriores señaló el compromiso –individual u organizacional– como un elemento importante para la gestión del talento.
 - En el caso del ámbito académico, dos de los entrevistados coincidieron en que la gestión del talento radica en generar y reforzar el compromiso por parte de un cierto sector de los empleados de la organización, concretamente mandos medios y alta dirección, con los objetivos organizacionales, y otros dos señalaron que es una forma de obtener el máximo rendimiento del empleado a través del manejo de factores motivacionales, fundamentalmente los relacionados con las necesidades de logro y poder.
3. Respecto a la pregunta ¿para usted, qué cualidades tiene una persona talentosa? Se resaltaron los siguientes aspectos:
- Las opiniones fueron muy variadas, no hay acuerdo entre los entrevistados sobre las características que definen a un empleado talentoso.
 - Las respuestas vertidas por tres de los entrevistados que laboran en las organizaciones privadas señalan aspectos tales como la presencia física, la imagen, experiencia laboral en distintas áreas del negocio, educación, habilidades comunicativas, habilidades interpersonales,

- liderazgo, facilidad para trabajar bajo presión, actitud positiva ante la toma de decisiones y el cambio, sentido común, visión, respeto por los demás, flexibilidad, posibilidad de trabajar en equipo, saber delegar, asesorar, ser creativos e innovadores y tener objetividad.
- En el mismo ámbito de la empresa privada se señaló que una persona talentosa es aquella que destaca en alguna forma y que sobresale a la media en aquello en lo que hace. También se definió a la persona talentosa como aquella que logra grandes resultados con pocos recursos, o bien como aquella que reúne ciertas habilidades e inteligencia para desarrollar actividades específicas.
 - Alguien más agregó que a las personas talentosas les gusta y entienden su labor, saben relacionarse con los equipos involucrados con el trabajo y aportan sin criticar.
 - Los académicos entrevistados señalaron que la definición de “persona talentosa” se encuentra en función de las necesidades organizacionales. Relacionan al compromiso con la voluntad de hacer, y lo señalan como un elemento esencial en la definición de “empleado talentoso”. Dicen que en muchas ocasiones las organizaciones buscan sobre todo personal que se encuentre comprometido. La experiencia, el conocimiento, la flexibilidad, la actitud positiva hacia el cambio o al riesgo, que implica tomar decisiones en situaciones de incertidumbre, no son definitorios del talento en sí mismo.
4. Con referencia a la pregunta ¿considera qué su empresa se preocupa por gestionar el talento? se resaltaron los siguientes aspectos:
- Todos los entrevistados coincidieron en señalar que la gestión del talento es un concepto relativamente nuevo, por lo cual las prácticas organizacionales tendientes a implementarla varían considerablemente.
 - De los ocho entrevistados pertenecientes al ámbito de la empresa privada, ninguno señaló la posibilidad de que la organización en la que laboran pueda ser considerada actualmente cómo una “organización talentosa”.
 - Dos de los entrevistados cuya actividad laboral se desarrolla en el ámbito de la empresa privada dijeron que en la actualidad su empresa no se preocupa por gestionar el talento.
 - Uno de los entrevistados que labora en el ámbito privado mencionó que en su empresa, a pesar de existir un programa de desarrollo de carrera “que está en algún lado”, se refiere éste a cursos ocasionales de capacitación. No existe un proceso formal y continuo de detección de habilidades y seguimiento del desempeño de las personas contratadas.
 - En el mismo sector privado un entrevistado manifestó que la empresa para la cual trabaja sí se preocupa por gestionar el talento, ya que se realizan evaluaciones periódicas a los ejecutivos para analizar sus habilidades, capacidades y características, para posteriormente desarrollar a estas personas. Afirmó que la organización invierte mucho dinero en la capacitación de sus funcionarios tanto en diplomados como en maestrías.
 - Se obtuvo un relato detallado, el entrevistado explicó que su empresa cuenta con algunos sistemas homólogos, aunque su implementación no se ha realizado al 100%. Considerando que las etapas de gestión son definir, medir, controlar y actuar para mejorar, sostiene que la empresa se encuentran en la etapa de medición.
 - Otro más del mismo sector indicó que la manera en que se desarrolla la gestión del talento es a través de la rotación de puestos. Las personas “saben” hacer las labores de otros puestos, siempre que estén relacionados con su misma área. El personal adscrito a un área debe ser capaz de cubrir todos los puestos en caso necesario. Al finalizar un ciclo de rotación, el empleado tal vez pueda regresar al mismo puesto que desempeña dentro de la misma empresa o en otra de las organizaciones del Grupo. Esto se da por áreas como producción, sistemas, calidad, etcétera.
 - Dos de los entrevistados de empresas privadas señalaron que la preocupación por la gestión del talento en las organizaciones que laboran es apenas una inquietud. En la actualidad se está haciendo un diagnóstico de las habilidades del personal para diseñar un programa de capacitación más “coherente”.
 - En cuanto a las respuestas vertidas por los académicos aparece como común denominador que, debido a la naturaleza propia de una institución de educación superior, existen las con-

diciones para poder desarrollar y gestionar el talento del personal académico y administrativo, aunque no se ha hecho, tal vez por razones de carácter burocrático o de escasez de recursos económicos, o por falta de visión o de proyectos de tal magnitud.

A manera de conclusiones

Para finalizar, es posible decir que existe poca difusión de ambas propuestas entre los entrevistados del sector privado a diferencia de los académicos. En el caso de gestión del conocimiento es aun más escasa. Se percibe mayor confusión y pocas ideas claras sobre la manera de operarla. Sólo en dos casos se sugiere el registro de las experiencias y la necesidad de crear bases de datos referenciales para la toma de decisiones, lo cual es consistente con la propuesta teórica, pues ésta se orienta más al manejo de información y no al proceso de generación del conocimiento, lo que la debilita, pues al parecer lo que se administra es el registro de las actividades y no el conocimiento del saber de los integrantes.

Hay mayor precisión respecto a la gestión del talento. Sin embargo, la idea de mejorar el compromiso no es preponderante y hay poca concordancia entre las características de la persona con talento, lo que indica que han contestado usando la lógica propia más que información obtenida vía lectura de material de gestión del talento, o porque en su empresa se esté realizando esta práctica.

Algunos comentarios resultan interesantes, como la repetida necesidad de trabajar en equipo y la flexibilidad laboral. También se mencionó el diagnóstico como parte fundamental para elaborar un programa de capacitación más coherente, sin llegar a denominar este proceso como gestión del talento. Inclusive hubo comentarios relacionados con aspectos relativos a la teoría de la gestión del talento, como menciones de motivación y el concepto de proceso de gestión con las etapas de definición, medición, control y acciones orientadas a la mejora, así como la evaluación constante de las habilidades y capacidades de los ejecutivos y la inversión para el desarrollo de éstas, incluidas las de comunicación y persuasión como parte del "talento".

Los hallazgos obtenidos permiten aceptar la hipótesis, puesto que ambas propuestas se perciben como

maneras nuevas de entender a la organización y aprovechar los conocimientos y habilidades de las personas en función de los objetivos, y esto sí requiere de mayor participación de los empleados.

Los respondientes de empresas privadas se manifestaron interesados sobre el estudio y solicitaron información sobre los resultados obtenidos; los comentarios adicionales se orientaron más a conocer las ideas de los interlocutores respecto a la gestión del talento.

Con base en los resultados de la investigación de campo y de la teórica se puede adelantar que la gestión del talento tiene mayor posibilidad de aplicación que la gestión del conocimiento, ya que la primera implica el rediseño de la función de la administración de los recursos humanos, a diferencia de la gestión del conocimiento que involucra cambios profundos a más largo plazo.

Asimismo lo anterior permite responder la pregunta del título con: gestión del talento, por ser ésta una propuesta integral que puede activarse como una iniciativa de sustitución de cultura, clima y liderazgo partiendo de la autoevaluación y considerando al compromiso individual y organizacional como la base para enfrentar al entorno.

Notas

- ¹ Para este apartado se utilizaron fundamentalmente las aportaciones de Pilar Jericó, ya que es considerada la consultora pionera en ésta temática y la mayoría de los trabajos del talento hacen referencia a sus teorías, las cuales están basadas en que el talento está regulado por leyes que se aplican a la tecnología: la Ley de Moore, que afirma que cada 18 meses se duplica la capacidad de los procesadores, la Ley de Metcalfe que estima la utilidad de una red (internet, teléfonos, faxes) en el cuadrado del número de sus usuarios y la Ley de la Fractura, la cual asegura que la tecnología crece de forma exponencial, mientras que el resto de sistemas lo hace de manera lineal (Jericó, 2001:54). Al parecer la autora hace estas referencias para demostrar el potencial del uso adecuado del talento.

Fuentes bibliográficas

- Arbonés Ortiz, A.L. (2001), *Cómo evitar la miopía en la gestión del conocimiento*, Madrid, Ediciones Díaz de Santos.
- Albert, J., S. Azúa, E. Bautista, M. Boisot, M. Corbí, et all. (1999), *Homo faber, homo sapiens. La gestión del capital intelectual*, Barcelona, Ediciones Bronce.
- Azúa, S (2001), *El futuro de la gestión del conocimiento*. En Arbonés Ortiz, A.L. (2001), *Cómo evitar la miopía en la gestión del conocimiento*, Madrid, Ediciones Díaz de Santos.

Brooking, Annie (1996), *Capital intelectual: El principal activo en las empresas del tercer milenio*, Barcelona, Editorial Paidós.

Jericó, Pilar (2001), *La gestión del talento. Del profesional con talento al talento organizativo*, Madrid, Prentice Hall.

Moreno, Julio (2000), *Clima organizativo y resultados de empresa, Manual Práctico de Dirección y Motivación de la Empresa, Cinco Días*

Nonaka, I y H. Takeuchi (1995), *The knowledge-Creating Company*, Nueva York, Oxford University Press.

Perez, López Juan Antonio (1985) *Las motivaciones humanas*, Division de Investigación del IESE, FHM-191-,Barcelona.

Schein, Edgar (1997), *Organizational culture and leadership*, San Francisco Cal. Jossey-Bass.

Strathern, Paul (1999) *Aristóteles en 90 minutos*, Madrid, Siglo XXI

Tissen, R., D. Andriessen y D. Deprez (2000), *El valor del conocimiento: Para aumentar el rendimiento en las empresas*. Madrid, Prentice Hall.

Vázquez, A. (2001), *Pero... ¿existe la gestión del conocimiento?*, en Arbonés Ortiz, A.L. (2001), *Cómo evitar la miopía en la gestión del conocimiento*, Madrid, Ediciones Díaz de Santos.

Publicaciones periódicas

Nonaka, Ikujiro (1991), *The knowledge-Creating Company*, Harvard Business Review, N.6, November-december.

Otras fuentes

Arbonés, Angel L. (2003), *El conocimiento no se puede gestionar*, en <<http://www.gestiondelconocimiento.com/documentos2/angel/conogest.htm>>. Página consultada el 21 de abril.

Arraez, T. Freddy (2003), *Gestión del Conocimiento*, en <<http://www.aprender.org.ar/aprender/marco-articulos.htm>>. Página consultada el 25 de abril.

Bustelo, Ruesta Carlota y Raquel, Amarilla Iglesias (2001), *Gestión del Conocimiento y Gestión de la Información*, en <<http://www.inforarea.es/Documentos/GC.pdf>>. Página consultada 20 de abril.

De la Rica, D. Enrique (2003), *Gestión del conocimiento: Caminando hacia las organizaciones inteligentes*, en <<http://www.eseune.edu/PROTEGIDO/Gesti%C3%B3n%20del%20Conocimiento%20Hacia%20las%20organizaciones%20inteligentes.htm>> Página consultada el 23 de abril.

Fernández Guadalupe (2003), *¿Se puede Desarrollar el Talento?* en <<http://www.haygroup.es/>>. Página consultada el 25 de abril de 2003.

Flores Vivar, J. (2002), *Gestión del conocimiento: ¿Nueva estrategia empresarial o simple concepto de moda?*, en <http://www.gestiondelconocimiento.com/documentos2/jesus_flores/moda.htm> Página consultada el 23 de abril de 2003.

González, Rodolfo (2003), *Gestión de talento en las organizaciones de clase mundial*, en <<http://www.lagente.com/cgi-bin/contenido.pl?Art=181>> Página consultada el 21 de abril.

Goñi, Zavala Juan (2003), *De la Gestión del Conocimiento a la Gestión por el Conocimiento*, en <<http://www.gestiondelconocimiento.com/documentos2/jgoni/gestcon.htm>> Página consultada el 16 abril

Peguero, Miguel Ángel (2003), *La Gestión del Conocimiento como ventaja competitiva*, en <<http://www.expansiondirecto.com/edicion/noticia/0,2458,148040,00.html>>. Página consultada el 15 de abril.

Spinelli, Omar C.(2003), *Los roles de la Gestión del Talento Humano*, en <http://www.sigonline.com/editoriales/3editorial_030303.asp>. Página consultada el 17 de abril.

Tito, Huamaní Pedro (2002), *Gestión del conocimiento: un nuevo paradigma organizacional*, en <http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtual/publicaciones/administracion/A%C3%B1o5_n9_2002/gesti%C3%B3n_conocimiento.htm>. Página consultada el 21 de abril de 2003.