

## *Formación y gestión del conocimiento*

FRANCISCA BERROCAL BERROCAL

Profesora Asociada de Gestión de Recursos Humanos  
Universidad Complutense de Madrid

SANTIAGO PEREDA MARÍN

Profesora Titular de Psicología del Trabajo  
Universidad Complutense de Madrid

### RESUMEN

Ante los significativos cambios que se producen en el mundo laboral y en toda la sociedad, las organizaciones se han visto obligadas a cambiar su filosofía y sus planteamientos para mantener y mejorar su competitividad, siendo las competencias fundamentales para su supervivencias las referidas a su capacidad para adquirir conocimientos, que le permitan adaptar e integrar rápidamente los cambios e, incluso adelantarse a los mismos.

Por ello, en este artículo se expone qué se entiende por conocimiento, los tipos de conocimiento y los movimientos que se pueden producir entre éstos para crear nuevo conocimiento, ya que éste sólo será un verdadero capital intelectual para la organización cuando deje de ser tácito o secreto y pase a ser explícito y compartido.

Posteriormente, y partiendo de que el objetivo último de la Formación y un sistema de Gestión del Conocimiento es el mismo; esto es, facilitar el aprendizaje de los empleados, se analizan las similitudes entre ambos procesos y cómo la utilización de un Sistema de Gestión del Conocimiento como sistema de Formación Continua, permitiría transmitir y crear nuevos conocimientos.

**Palabras clave:** Formación, Conocimiento y Gestión del Conocimiento.

### ABSTRACT

Before the significant changes occurred in the labour environment and the whole society organizations also have been forced to change their philosophies and statements in order to improve their competitiveness, being fundamental for their survivor those competencies referred to their ability to acquire knowledge that allows them to quick adapt, integrate or foresee changes.

Thus, in this article what is understood by knowledge, the kinds of knowledge and the interaction that may occur amongst them to create new knowledge as a true intellectual asset for an organization when explicit and shared beyond secret and silent is exposed.

Later, from the starting point that Training and Knowledge Management Systems share the same objective, that is, to enable the workers' learning, similarities between both and how the use of Professional Continuous Training as a Knowledge Management System would allow to create and transfer new knowledge is analyzed.

**Key words:** Training, Knowledge, Knowledge Management.

## Introducción: Necesidad de competitividad e innovación

En el mundo actual del trabajo los cambios se producen cada vez más rápidamente y, además, cada vez son de mayor intensidad. De alguna forma, los cambios son tan rápidos que, en muchas ocasiones, cuando nos ponemos a pensar en el futuro, éste nos alcanza y nos sobrepasa.

En este marco, las organizaciones necesitan ser competitivas, independientemente del tipo que sean, públicas, privadas, con ánimo o sin ánimo de lucro, si no quieren perecer; ahora bien, para mantener su competitividad se ven obligadas a cambiar su filosofía y sus planteamientos de actuación, con respecto a los que tenían anteriormente.

Las empresas, para mantener y mejorar su competitividad, adoptan sistemas de gestión que favorecen la innovación a todos los niveles y en todas las áreas de la organización; y una de las características, de estos sistemas de gestión, es favorecer la autonomía y la toma de decisiones de todos los empleados, sea cual sea su nivel jerárquico en la empresa, sobre su trabajo, sobre la forma de hacerlo, sobre la manera más idónea de llevarlo a cabo.

Ahora bien, este trabajador que está tomando decisiones y haciendo su trabajo con autonomía, se va a encontrar, dada la rapidez de los cambios, casi constantemente, con situaciones nuevas, a las que anteriormente no había tenido que hacer frente.

¿Qué se puede hacer para que mantenga sus niveles de eficacia y eficiencia? La respuesta obvia es *formarle*. Y ésta es una respuesta correcta, ya que si se *forma* adecuadamente a los empleados, éstos estarán mejor preparados para responder a los problemas que les plantea su trabajo diario.

Ahora bien, cuando se habla aquí de *formación*, ¿se está hablando de la clásica *formación* de empresa, en la que los trabajadores acuden periódicamente a determinados cursos?

Los cursos, tal y como los conocemos, en su forma tradicional siguen siendo necesarios, pero no son suficientes para formar a los trabajadores con la rapidez, eficacia y eficiencia que exige su trabajo, en el entorno actual de cambio.

Si se piensa un momento, es difícil imaginar que simplemente con la formación en el aula, donde el monitor imparte conocimientos en un curso sobre un determinado tema, por excelente que sea dicho curso, los trabajadores van a aprender comportamientos, o van a desarrollar de forma eficaz y eficiente hábitos útiles para su trabajo diario. Por ello, es preciso que se introduzcan metodologías que permitan que el formando experimente y pruebe los resultados de sus acciones; esto es, será preciso que la formación esté centrada en el aprendizaje; en suma, en el «hacer».

Así, es preciso buscar formas complementarias para transmitir los conocimientos, de forma que éstos perduren y estén a disposición de todos aquellos que los necesiten en la organización. Esto sugiere dos preguntas:

- ¿Se pueden transmitir los conocimientos de cada trabajador al resto de los empleados que componen la empresa, al tiempo que ellos transmiten los suyos? Obviamente, la respuesta a esta primera pregunta es sí.
- ¿Qué forma de transmisión se utilizaría? La respuesta a esta pregunta admite dos posibles respuestas. Puede hacerse a través del contacto cara a cara, tal y como se ha hecho tradicionalmente y/o utilizando las redes de comunicación. Si bien en el primer caso, se tendría el problema que la transmisión se estaría restringiendo a aquellos individuos que en un momento determinado asistieran a la acción formativa, esto no quiere decir que se deba despreciar este tipo de formación, ni mucho menos, sino que es insuficiente.

En definitiva, lo que se está planteando es la necesidad de diseñar e implantar un sistema en el que, con el apoyo de las tecnologías de la información, se pongan a disposición de todos los empleados todos aquellos datos e informaciones que les permitan hacer su trabajo con mayor eficacia y eficiencia; en suma, que permitan a la organización mejorar su competitividad, al mismo tiempo que los trabajadores aumentan su competencia.

Así, en todas las organizaciones hay personas que *saben hacer* las cosas, porque ya las han hecho antes; y hay personas que no las han hecho, pero que, en un momento determinado necesitan hacerlas. ¿Por qué no disponer de un sistema que facilite que los empleados, cuando abordan un proyecto o un problema nuevo, dispongan de información precisa, detallada y válida, sobre cómo

se han llevado a cabo antes proyectos similares, o se han solucionado problemas semejantes?

Este sistema facilitaría que no se estuviese constantemente «buscando reinventar la rueda», ya que permitiría que, con cada proyecto que se lleve a cabo, o con cada problema que se resuelva, aumentasen los conocimientos de los individuos y, por tanto, de la organización.

Este sistema es el que en la actualidad se denomina *Gestión del Conocimiento*.

Antes de seguir adelante, es preciso hacer un inciso ya que casi todos los expertos y profesionales que trabajan dentro del campo de la Formación y de la Gestión del Conocimiento, consideran el término, Gestión del Conocimiento, inapropiado y muchos se resisten a utilizarlo. En realidad, es preciso admitir que el término es «pobre» porque sugiere que el conocimiento es un objeto que se puede manejar como si fuera un bien tangible y se puede controlar y; sin embargo, no puede olvidarse que los conocimientos son una facultad de las personas y, por tanto, no se pueden ni gestionar, ni controlar.

Sin embargo, si nos centramos en el aspecto más pragmático del sistema que en el rigor semántico del término, sí parece indicar algo acertado. Se debe entender la Gestión del Conocimiento, no como la gestión del mismo en la mente de las personas, sino como la gestión de la infraestructura y del ambiente de trabajo que facilita el intercambio, la transmisión y la adquisición de los distintos «saberes».

Tampoco se debe olvidar que es el término que se ha impuesto en la literatura organizacional y, por ello, será el que utilizaremos aquí.

Se ha comentado que ante los cambios producidos en su entorno social y laboral, las organizaciones se ven obligadas a cambiar su filosofía y sus planteamientos para mantener y mejorar su competitividad. En concreto, en el aspecto referido a las personas, el cambio ha sido de 180.º, pasando éstas de ser consideradas un gasto, que era preciso reducir al mínimo, a ser contempladas como un recurso, como el principal recurso competitivo del que dispone la organización para mantener y mejorar su competitividad.

Así, tal y como explican, entre otros, Brooking (1997), Edvinsson y Malone (1999) y Moya-Angeler (1998), se encuentran múltiples casos, cada vez más, en los que el valor en el que se tasa o vende una compañía no se corresponde con el que reflejarían sus activos financieros y materiales, sino que, en función de la capacidad de sus personas y equipos, dicho valor de mercado es mucho mayor que el contable.

De esta forma, la capacidad de los individuos ha pasado a ser el valor más importante con que cuenta una organización. Así, hoy día, resulta, en la mayo-

ría de las ocasiones, difícil distinguir los productos de unos competidores de los de otros, los márgenes son cada vez más estrechos, el ciclo de vida de un producto es cada vez más corto, la tecnología de las empresas es cada vez más similar... como consecuencia, los productos, la tecnología, el precio, en el mejor de los casos, proporcionarán una ventaja competitiva sólo durante un espacio muy corto de tiempo.

Por ello, son las personas que integran la organización, las que marcan la principal diferencia entre ésta y sus competidores. La razón es clara, las organizaciones, si realmente quieren ser competitivas, se ven obligadas a ser cada vez más eficientes, lo que conlleva a poner constantemente en marcha mejores prácticas, por lo que se ven obligadas a aprender de su experiencia.

Dicho de otra forma, el éxito, en una época de cambios continuos, residirá en la *capacidad de innovación* de la organización; en su capacidad de sorprender, de romper las reglas al uso. Es por ello, por lo que la innovación se ha llegado a convertir en una necesidad vital para las organizaciones.

Ahora bien, la gestión de la innovación exige gestionar adecuadamente el talento, tanto individual como colectivo, de la organización. Por tanto, las organizaciones deberán atraer, desarrollar, retener y aprovechar al máximo el talento de las personas que las componen; porque de ello depende no sólo que hagan las cosas cada vez mejor, y mejor que sus competidores, sino que sean capaces de hacer lo que otras organizaciones no pueden llegar a hacer; o, incluso más importante, que vean oportunidades donde las otras no son capaces de hacerlo.

La innovación, entendida como *la introducción de nuevas ideas o métodos en la forma en que se están haciendo las cosas en la empresa, para mejorar su eficacia y/o su eficiencia*, sería la meta en base a la cual las organizaciones, que quieran mantener y mejorar su competitividad, deberán plantear sus estrategias; y, para ello, deberán gestionar el conocimiento de las personas que las componen.

### **¿Qué son los conocimientos?**

### **¿Qué es la gestión del conocimiento?**

Por tanto, las organizaciones se encuentran ante el reto de innovar o morir. La innovación exige aprendizaje y desarrollo de nuevos conocimientos; como consecuencia, las competencias fundamentales para la supervivencia de la organización van a ser las referidas a su capacidad para adquirir conocimientos, para adaptarse y cambiar, incluso adelantándose a los cambios.

Ahora bien, al hablar de conocimientos, ¿de qué se está hablando? De *un proceso de aprendizaje a través del cual una persona es capaz de hacer algo que no sabía hacer, o es capaz de hacer algo mejor de como lo hacía antes.*

Por tanto, no se está entendiendo el concepto de la forma más clásica; esto es, como almacenamiento de una serie de saberes, más o menos conectados (o desconectados) entre sí y con la práctica.

Tampoco se está hablando, simplemente, de una recogida de datos. *El conocimiento no son datos*, porque éstos son sólo la materia prima para cualquier decisión, pero no suministran ni un juicio, ni las bases para la interpretación que es preciso que preceda a las decisiones.

Por supuesto, tampoco se está hablando, simplemente, de *información*, que es sólo *un mensaje* que pretende cambiar el modo en que el receptor percibe algo.

El *conocimiento* es algo más: es un conjunto de informaciones y de experiencias estructuradas, de valores y de información contextual que permiten cambiar la forma de actuar del receptor. El conocimiento, por tanto, incluiría tanto el «saber», como el «saber hacer» y el «saber estar», incluidos en el concepto de competencia; esto es, los conocimientos teóricos sobre un tema determinado, la aplicación de los mismos a la resolución de los problemas prácticos del trabajo, y las actitudes que facilitan un comportamiento acorde con los valores y la cultura de la organización.

Así, el conocimiento se ha definido como *un proceso de aprendizaje* para poder hacer algo que antes no se sabía hacer, o para hacerlo mejor; por tanto, no se está ante una actividad puntual, sino ante un proceso continuo que supone añadir valor activo a la información, al filtrarla, sintetizarla, resumirla y utilizarla en el trabajo.

La información, por tanto, sólo será un elemento del conocimiento, por lo que su valor añadido no estará en su contenido, sino en su posible explotación futura mediante el conocimiento.

La información es pasiva por naturaleza, describe un estado, una situación, un hecho, una actualidad, pero no se refiere al *hacer*. Sin embargo, si puede activar el *saber* y el *saber hacer* al poder, el receptor asimilar esa información, adaptarla y canalizarla para poder actuar de forma práctica cuando sea preciso.

El conocimiento, por su parte, es activo, está en constante evolución para que la acción se adapte a cada situación concreta.

Como consecuencia de lo expuesto, la Gestión del Conocimiento será, tal y como la define Aledo (1998), *la gestión del aprendizaje, obtenido en un momento y lugar determinado, para permitir trasladarlo y aplicarlo a otro*

*lugar y momento, para obtener los resultados esperados en menos tiempo y con menos errores.*

Por tanto, lo que plantea la Gestión del Conocimiento es que las organizaciones necesitan planificar, organizar, poner en marcha y mantener un sistema que permita conseguir que los conocimientos que existen en la organización, los que tienen las personas que la componen que, en la mayoría de las ocasiones, serán conocimientos inarticulados y *tácitos*, se conviertan en conocimientos *explícitos*, de forma que puedan ser compartidos y renovados, para facilitar la innovación y el progreso continuos; esto es, para facilitar la creación de valor.

Ahora bien, no basta con compartir los conocimientos, puesto que éstos se vuelven, cada vez con mayor rapidez, obsoletos. Así, las nuevas tecnologías, productos y servicios están inundando constantemente el mercado, por lo que, como consecuencia, los trabajadores y las organizaciones se ven obligados a renovar, reemplazar, aumentar y generar, constantemente, más y más conocimientos. En pocas palabras, si no se actúa así, el «experto de hoy» será el «ignorante de mañana»; o, si se prefiere, en palabras de Alvin Toffer, citadas por Doménech y Casado (1998): *El analfabeto del futuro no va a ser aquel que no sea capaz de leer o escribir, sino aquel que no sea capaz de desaprender cosas viejas para aprender otras nuevas.*

Es preciso, por tanto, tener en cuenta que los conocimientos tienen un ciclo de vida, que se puede explicar siguiendo el modelo de Bück (2000):

1. *Investigación.* Es la fase en la que se busca un conocimiento que pueda responder a una necesidad concreta. Sería la fase de *creación* del conocimiento.
2. *Experimentación.* En la segunda fase, se aplican los conocimientos a la solución de un problema y se estudia el éxito o el fracaso obtenido. Sería la fase de *validación* del conocimiento.
3. *Madurez.* A partir de su validación, el conocimiento se convierte en operativo y beneficioso.
4. *Explotación.* El conocimiento se aplica a una necesidad y se busca su transferencia a otros campos o problemas distintos.
5. *Obsolescencia.* A causa de la evolución de la sociedad, de la empresa, de la tecnología, etc., el conocimiento se puede ir quedando obsoleto, bien de forma total, bien de manera parcial. Si el conocimiento se enriquece, su obsolescencia será parcial, puesto que se producirán progresos en el mismo; por el contrario, si el conocimiento ya no presenta un interés operativo, su obsolescencia será total y se autodestruirá.

De esta manera, la Gestión del Conocimiento se deberá centrar en mantener vivo constantemente este ciclo de conocimiento.

### **Tipos de conocimiento y generación de nuevos conocimientos**

Estamos, en una sociedad, en una economía, en la que la única certidumbre es la incertidumbre; en este ambiente, como hemos comentado, la mejor fuente para poder obtener ventajas competitivas duraderas es *el conocimiento*. Así, las empresas más competitivas serán aquellas que:

- a) Primero, se centren en la creación de nuevo conocimiento.
- b) A continuación, difundan ese conocimiento por toda la organización.
- c) Por último, incorporen rápidamente ese nuevo conocimiento a sus productos y/o servicios.

De esta forma, es como una organización se convierte en *creadora de conocimiento*, en la que todas sus actividades se centran en la innovación continua.

Para poder llegar a ser una organización creadora de conocimiento, en la que la innovación sea un objetivo a todos los niveles y para todas las personas de la misma, es preciso, en primer lugar, que se reconozca el *carácter imprevisible* de dicha innovación.

Así, se debe comprender que la creación de nuevo conocimiento no es simplemente una cuestión de *procesar una información objetiva disponible*. Por el contrario, para crear conocimiento, es preciso:

- a) En primer lugar, saber aprovechar las percepciones, intuiciones y corazonadas de los empleados; que, en muchas ocasiones, son tácitas y subjetivas.
- b) A continuación, es necesario poner esas ideas a disposición de toda la organización, para que puedan ser probadas y utilizadas.

Por tanto, en la organización creadora de conocimiento, generar nuevo conocimiento no es una actividad especializada de unos pocos; sino que es un estilo de conducta, un modo de actuar; en definitiva, es una forma de ser en donde todos son trabajadores del conocimiento.

El nuevo conocimiento se inicia en la persona, y cada nuevo conocimiento individual se puede llegar a transformar en conocimiento valioso para toda la organización en su conjunto. Para ello, es preciso poner el conocimiento personal a disposición de todos los demás.



Por tanto, la actividad fundamental de la organización creadora de conocimiento será poner el conocimiento personal a disposición de los demás; es más, ésta deberá ser una actividad realizada continuamente y en todos los niveles de la empresa.

En general, se puede hablar de dos formas diferentes de conocimiento, entre las que se producen una serie de movimientos que tienen como resultado final el denominado *conocimiento explícito*. Las dos formas de conocimiento son (Nonaka y Takeuchi, 1995):

- *Conocimiento explícito*; esto es, el conocimiento formal y sistemático, que puede ser fácilmente comunicado y compartido en forma, por ejemplo, de unas especificaciones de producto, una fórmula científica, o un programa de ordenador. Es, por ejemplo, el conocimiento que se encuentra en un manual sobre el proceso de diseño de una acción formativa.

Ahora bien, el punto de partida de una innovación es otro tipo de conocimiento:

- El *conocimiento tácito*, que es muy personal y, por tanto, no es tan fácilmente expresable, puesto que es muy difícil expresarlo formalmente; y, como consecuencia, comunicarlo a los demás. Este conocimiento tácito está profundamente enraizado en las acciones que llevamos a cabo habitualmente; y, por tanto, en las actividades que realizamos dentro de un trabajo, de un equipo o de una profesión. En concreto, sería el conocimiento que posee un profesional sobre su oficio y que se deriva de su propia experiencia.

El conocimiento tácito se compone:

- En parte, de *conocimientos técnicos*, que son un conjunto de capacidades y conocimientos informales y difíciles de concretar. Son los que se suelen incluir dentro del término *know-how*.

Por ejemplo, un albañil con muchos años de experiencia tiene unos amplios conocimientos de su profesión. Sin embargo, muchas veces no será capaz de explicar los principios técnicos o científicos en que se basa ese conocimiento, en suma, podría decirse que «sabe hacer», pero desconoce los distintos elementos que le permiten hacerlo.

- Pero, el conocimiento tácito tiene, también un importante *componente cognitivo*, formado por un conjunto de modelos mentales, creencias y perspectivas, profundamente interiorizadas en la persona, que las considera hechos ciertos, pero que no puede expresar fácilmente. Estos

modelos influyen profundamente sobre el modo en que la persona percibe el mundo que le rodea y, por tanto, en sus actuaciones.

Entre estas dos formas de conocimiento, explícito y tácito, se producen una serie de movimientos que dan lugar a las cuatro formas básicas en que se puede crear conocimiento en una organización (Nonaka y Takeuchi, 1995):

1. *De tácito a tácito*. Es el movimiento que se produce cuando una persona comparte directamente su conocimiento tácito con otra/s. En este caso, como el conocimiento no se hace explícito en ningún momento, no puede ser aprovechado fácilmente por la organización en su conjunto. Esta forma de transmisión del conocimiento, denominada *asimilación* (porque una persona *asimila* el conocimiento o el oficio de otra) es una forma bastante limitada de creación de conocimiento.

Por ejemplo, cuando un compañero enseña a otro a hacer una determinada actividad en su puesto de trabajo, y este asimila los conocimientos mediante la observación, la imitación y la práctica, aprendiendo de esta manera el oficio.

2. *De explícito a explícito*. Es la situación que se produce cuando una persona combina varias partes separadas de conocimiento explícito para establecer un nuevo conjunto de conocimientos. Este movimiento, entre conocimientos explícitos, recibe el nombre de *combinación*; y, en realidad, tampoco amplía realmente la base de conocimientos existentes en la organización.

Por ejemplo, cuando se recogen informaciones de distintas fuentes y se elabora un documento, que es un conocimiento nuevo, que recoge y sintetiza la información recibida de varios canales.

Cuando realmente se va a producir un aumento de la base de conocimientos existentes en la organización, es cuando los movimientos se producen combinando los dos tipos de conocimiento. Así:

3. *De tácito a explícito*. Este movimiento se produce cuando una persona es capaz de expresar formalmente los fundamentos de su conocimiento tácito y lo convierte en explícito, compartiéndolo con su equipo de trabajo, con los participantes en una acción formativa, y/o con el resto de la sociedad. Esta forma de transmisión de conocimientos, se denomina *expresión*. Suele utilizar generalmente metáforas, analogías, hipótesis, imágenes o modelos que permiten generar nuevas ideas y productos mediante la interacción entre las personas (Tomassini, 1999).

Por ejemplo, cuando un docente es capaz de expresar su conocimiento tácito acerca de un tema de su área de conocimiento, convirtiéndolo en explícito y compartiéndolo con sus alumnos.

4. *De explícito a tácito*. El conocimiento explícito es el que se puede extender por la empresa, de forma que otros empleados, distintos del que creó el conocimiento, comiencen a interiorizarlo; esto es, lo utilizan para ampliar, extender y modificar su propio conocimiento tácito. Este movimiento, denominado *interiorización*, permite que otros empleados utilicen la innovación que, al final, se considerará por todos un hecho aceptado y formará parte del conjunto de herramientas y recursos de la organización.

Siguiendo con el ejemplo del docente, se producirá cuando el alumno interiorice las informaciones que se le han proporcionado, haciéndolas propias y al mismo tiempo busque nuevas formas de aplicar el nuevo conocimiento.

En las organizaciones creadoras de conocimiento, estos cuatro movimientos se relacionan entre sí en forma de espiral, que se conoce con el nombre de *espiral del conocimiento*.

Cuando una espiral del conocimiento finaliza, comienza otra, pero a un nivel superior, de forma que la base de conocimientos de la organización se va ampliando cada vez más, a través del aprendizaje constante de los individuos.

En esta espiral, los dos pasos fundamentales son:

- La *expresión*; esto es, convertir conocimiento tácito en explícito.
- La *interiorización*; es decir, utilizar el conocimiento explícito para ampliar la base de conocimientos tácitos.

Sin embargo, es importante no olvidar que ambos exigen *esfuerzo y compromiso personal*.

Tal y como se puede comprobar la herramienta principal de que se dispone para que se produzca el movimiento entre distintos tipos de conocimiento es la Formación en sus distintas modalidades.

## La gestión del conocimiento como sistema de formación

La Formación, tal y como aparece definida en Pereda y Berrocal (2001), se puede entender como *el proceso sistemático y continuo a través del cual*

*se tratan de modificar o desarrollar las competencias y comportamientos de los formandos, a través de distintas acciones formativas, dentro del marco definido por los objetivos y planes estratégicos de la empresa (p. 207).*

Así, el objetivo último de la Formación es, realmente, el mismo que el de un sistema de Gestión del Conocimiento; esto es, facilitar el aprendizaje de los empleados, de forma que *modifiquen voluntariamente su comportamiento para mejorar su eficacia, eficiencia y/o seguridad en el trabajo.*

Veamos un pequeño ejemplo que servirá para ilustrar lo que venimos explicando.

Supongamos que, en una organización, a un técnico de Recursos Humanos le encargan la organización y dirección de un Análisis de Necesidades de Formación, algo que no había hecho nunca antes. Tradicionalmente, este técnico asistiría a una o más acciones formativas, presenciales y/o a distancia, para conocer los fundamentos, las técnicas y el proceso de un Análisis de Necesidades de Formación; y, posteriormente, aplicaría lo aprendido, en las acciones formativas seguidas, a su problema concreto. En definitiva, con las acciones formativas se habría tratado de conseguir que el técnico aprendiese a llevar a cabo un Análisis de Necesidades de Formación.

Si en la empresa hubiese existido un sistema de Gestión del Conocimiento, el técnico al que se le ha encargado llevar a cabo el Análisis de Necesidades de Formación, podría haber consultado en la intranet de la organización para comprobar si, en alguna ocasión, se había llevado a cabo un estudio de este tipo. En el caso de que sí se hubiese realizado anteriormente algún Análisis de Necesidades de Formación, obtendría información de cómo se había llevado a cabo, los problemas que se habían encontrado y cómo se habían solucionado, etc. Asimismo, habría podido contactar con los responsables de dichos trabajos y recibir informaciones adicionales sobre el tema.

Todo ello le habría ayudado a aprender a hacer su Análisis de Necesidades de Formación que, incluso habría sido más eficaz y eficiente que el anterior, al haber podido superar los posibles errores cometidos en el mismo.

Por tanto, en ambos casos, el objetivo final habría sido el mismo: que el técnico de Recursos Humanos aprendiese a hacer un Análisis de Necesidades de Formación; sin embargo, es preciso tener en cuenta una serie de aspectos:

- El hecho de que exista, en la empresa, un sistema de Gestión del Conocimiento no elimina la necesidad de llevar a cabo acciones formativas

de otro tipo, más tradicionales. Así, en el ejemplo que estamos desarrollando es posible que nadie en la empresa hubiese llevado a cabo antes un Análisis de Necesidades de Formación, por lo que sería preciso acudir a otras acciones formativas; e, incluso, aunque se hubiese llevado a cabo, podría ser necesaria alguna acción formativa complementaria, para aumentar, afianzar o completar los conocimientos adquiridos por el técnico a través del sistema de Gestión del Conocimiento.

- Cuando a un empleado se le incluye en una acción formativa, se pretende que el formador le transmita una serie de conocimientos teóricos; ahora bien, también se pretende que el empleado reciba una formación práctica, a partir de la experiencia del formador, que le facilite la transferencia de los aprendizajes a su trabajo.

Con la utilización de un sistema de Gestión del Conocimiento, los empleados reciben, sobre todo, formación de tipo práctico, a través de experiencias llevadas a cabo en la organización, por lo que dichos conocimientos serán fácilmente aplicables a su trabajo.

El empleado que, en un momento determinado, está actuando como formando (el técnico de Recursos Humanos con el Análisis de Necesidades de Formación), pasará a actuar, en otro momento, como formador (por ejemplo, cuando alguien necesite llevar a cabo un Análisis de Puestos, tema en el que el técnico ya ha trabajado anteriormente). Por tanto, en un sistema de Gestión del Conocimiento nos encontramos con un sistema interactivo de formación, en el que los empleados actúan, en ocasiones como formadores y, en otras, como formandos. En estos momentos, se considera que el desarrollo de programas de formación interactiva son la inversión clave para poder impulsar el intercambio de conocimientos en la organización.

La clave de la formación interactiva está en la observación del principio de «dar y tomar», que es lo que ocurre cuando los empleados intercambian conocimientos. De esta forma, el proceso de formación se basa en el intercambio constante de los papeles de formador y formando, puesto que el empleado que, en un momento determinado está actuando de formando (aprendiendo), en el momento siguiente estará actuando como formador (enseñando).

Este ciclo de intercambio de papeles motiva a los empleados e incentiva el intercambio de forma natural.

Parecen claras, por tanto, las relaciones entre Formación y Gestión del Conocimiento, lo que se refleja en que, en algunas organizaciones, el Director

de Conocimiento se denomina Director de Formación, de Educación o de Aprendizaje.

Pero, además, es preciso tener en cuenta otra serie de aspectos:

- El sistema de Gestión del Conocimiento está siempre activo, por lo que la necesidad formativa de cualquier empleado se puede atender en el mismo momento en que se presenta, por lo que se gana tiempo y se mejora claramente la eficiencia de la Formación.
- Las áreas clave que se abordan dentro de un sistema de Gestión del Conocimiento se derivan directamente de los objetivos y planes estratégicos de la organización, por lo que el aprendizaje de los empleados, a través del Sistema, estará directamente relacionado con los contenidos concretos de su trabajo. De esta forma, es claro que se mejoran, también, la eficacia y la rentabilidad de la Formación.
- En este caso, se puede hablar verdaderamente de Formación Continua, tanto en el sentido de que, con la utilización del Sistema, los empleados están aprendiendo constantemente, como en el de que la Formación está presente en todas y cada una de las actividades que se llevan a cabo en la organización.

Por tanto, las relaciones entre Formación y Gestión del Conocimiento, son más profundas de lo que puede parecer en un principio, para comprobarlo, es interesante analizar, cómo se hace en el apartado siguiente, las relaciones entre el proceso de Formación y la Gestión del Conocimiento.

### **El proceso de formación y la gestión del conocimiento**

Cuando se habla de Formación, y de Formación Continua, ésta no se puede concebir, como se ha hecho y se hace en muchas ocasiones, como un conjunto de actividades puntuales que sólo responden a un plan a corto plazo. Si se hace así, la Formación pierde su valor estratégico, al no estar planificada y organizada a partir de unos objetivos estratégicos previamente definidos.

La Formación es un proceso continuo, entendiendo, este término, en dos sentidos:

- *Individual*, ya que la Formación comienza con la educación formal de la persona y continúa durante toda su vida, tanto desde el punto de vista del desarrollo profesional, como del personal.

- *Organizacional*, ya que todo empleado, desde el momento en que se incorpora a la organización, va a estar inmerso en un proceso continuo de Formación, con el objetivo de que pueda mantener su competencia.

Por tanto, la Formación deberá entenderse como un proceso sistemático, dividido en fases, en cada una de las cuales es preciso tomar una serie de decisiones y llevar a cabo una serie de acciones. Estas fases están íntimamente relacionadas entre sí, por lo que saltarse alguna de ellas puede llevar al fracaso de todo el proceso.

Así, al entender la Formación como un proceso, se trabajaría de la forma siguiente:

1. *Aspectos previos*. Antes de comenzar el proceso de Formación, es preciso que en la empresa se hayan definido unos objetivos estratégicos, indicando tanto las metas que se desean alcanzar a corto, medio y largo plazo, como la forma en que se prevé que se conseguirá alcanzarlas en los plazos fijados. Estos objetivos y planes estratégicos serán el marco en el que se definirá el papel que la Formación va a jugar en la empresa y la aportación que hará al modelo estratégico de la organización.

Un sistema de Gestión del Conocimiento también exige que la empresa tenga previamente definidos sus objetivos y planes estratégicos, de forma que se pueda indicar qué puede aportar el Sistema a la consecución de dichas metas.

2. *Definición de las exigencias de formación*. En función de los objetivos y planes estratégicos de la empresa, será preciso llevar a cabo una serie de actividades, tomar un conjunto de decisiones, asumir determinadas responsabilidades, etc. Todo ello conformará el contenido de los puestos de trabajo de la organización.

Cada puesto de trabajo, en función de su contenido, exigirá que sus ocupantes posean una serie de competencias, lo que se reflejará en los perfiles de exigencias de cada puesto.

Estos perfiles de exigencias, por tanto, indicarán los comportamientos que, los trabajadores que ocupen un puesto determinado, deberán llevar a cabo para realizar con éxito su trabajo; esto es, estos perfiles estarán indicando las exigencias de formación de los puestos de trabajo.

Dentro de la Gestión del Conocimiento, también es preciso tener en cuenta dichos perfiles de exigencias para definir el mapa de conocimientos de la empresa, lo que podría denominarse «exigencias de conocimiento».

3. *Definición de las necesidades de formación.* Las necesidades de formación se refieren a las diferencias existentes entre el perfil de competencias de cada empleado y el perfil de exigencias del puesto que ocupa; esto es, son las carencias que presenta el empleado para poder realizar su trabajo con eficacia, eficiencia y seguridad.

Así como en Formación se detectan las necesidades existentes a través de una serie de técnicas, en el caso de la Gestión del Conocimiento, es el propio empleado quien detecta sus propias carencias, al tener que realizar su trabajo; sin embargo, aunque la forma de detectarlas sea distinta, en ambos casos se está hablando de necesidades de formación.

4. *Definición de los objetivos de formación.* A partir de las necesidades de formación identificadas, el responsable del área estará en condiciones de definir los objetivos que se pretenderán alcanzar con los programas y acciones formativas que se lleven a cabo.

Estos objetivos, serán de dos tipos:

- *Objetivos de aprendizaje.* Son las metas de aprendizaje que se desean alcanzar con los programas y acciones formativas que se lleven a cabo; esto es, las competencias que los formandos deberán adquirir y/o desarrollar con los mismos.
- *Objetivos operativos.* Son las metas referidas a las consecuencias que se espera que tengan las competencias adquiridas y/o desarrolladas, en los programas y acciones formativas, sobre el rendimiento, la seguridad y/o la satisfacción de los formandos, cuando éstos las apliquen a su trabajo diario.

En el caso de la Gestión del Conocimiento siguen existiendo ambos tipos de objetivos; aunque, en este caso, al surgir directamente de un problema laboral concreto que tiene el empleado, ambos tipos de objetivos están aún más íntimamente relacionados.

5. *Planificación de la formación.* Es el momento de definir la mejor forma de cerrar a corto, medio y largo plazo el desfase existente entre la situación actual de la organización y las metas, la situación futura, que se desea alcanzar con las acciones formativas.



En el caso de la Gestión del Conocimiento, es el propio empleado el que debe planificar la mejor forma de llegar a alcanzar los objetivos formativos que se ha fijado.

6. *Implantación de la formación.* Es el momento de llevar a la práctica los programas y acciones formativas de la forma que se había planificado en la fase anterior.

En el caso de la Gestión del Conocimiento, el empleado llevará a la práctica lo que había planificado para alcanzar sus objetivos.

Es la fase en la que se produce el movimiento entre conocimientos, pasando del conocimiento tácito al explícito.

Es importante señalar con respecto a esta fase y debido al desarrollo y evolución de las TIC, la importancia que ha tomado la formación a distancia y más en concreto la modalidad de teleformación sobre todo en aquellas organizaciones que han implantado sistemas de Gestión del Conocimiento, ya que posibilita el aprendizaje en todo momento y lugar, si bien esta formación se suele dirigir al aprendizaje o profundización de conceptos, mientras que la formación presencial, sobre todo a través de actividades basadas en la simulación, se suele centrar en las competencias interpersonales, analíticas y/o actitudinales.

Asimismo, actividades formativas basadas en el *coaching* y/o el *mentoring* son habituales en las organizaciones en las que el intercambio de conocimientos y el aprendizaje son aspectos importantes; y aunque estos sistemas inicialmente se desarrollaron para ser aplicados de forma presencial, hoy día se están utilizando, también con éxito, a través de sistemas on line.

7. *Evaluación de la formación.* Al igual que en la Formación, es preciso diseñar y aplicar los sistemas de evaluación más adecuados para conocer los efectos de la Gestión del Conocimiento sobre la eficacia, eficiencia y seguridad de los empleados, así como sobre la rentabilidad del Sistema.

Como se puede comprobar, existe un claro paralelismo entre la Formación y la Gestión del Conocimiento; es más, esta última podría considerarse como un sistema de Formación Continua, en el que el propio empleado, a partir de los medios puestos a su disposición, planifica, lleva a la práctica y evalúa su propia formación, que se está llevando a cabo constantemente.

## Conclusiones

En la actualidad se habla cada vez más de la necesidad de la Formación Continua, tanto para que las organizaciones puedan mantener su competitividad como para que los individuos mantengan su competencia. Un sistema de Gestión del Conocimiento parece que sería el mejor método para llegar a una verdadera, eficaz y eficiente Formación Continua, ya que cuando se implanta un sistema de Gestión del Conocimiento, la formación pasa a ser algo permanente en el día a día de todos y cada uno de los individuos de la organización. Así, el aprendizaje se introduce como sistema, por lo que tanto los errores, como los aciertos, se convierten en oportunidades de aprender, de seguir aumentando los conocimientos y, por tanto, de formarse, al tiempo que se genera valor para la organización.

Por tanto, la utilización de un sistema de Gestión del Conocimiento como sistema de Formación Continua, no sólo permitirá y será útil para transmitir conocimientos, sino que facilitará que se generen nuevos conocimientos.

## Bibliografía

- Aledo, A. (1998). La gestión del conocimiento en el grupo Heineken (Heineken University). *Training and Development Digest*, septiembre, 12, 28-31.
- Brooking, A. (1997). *El capital intelectual. El principal activo de las empresas del tercer milenio*. Barcelona: Paidós.
- Büick, J. Y. (2000). *Gestión del Conocimiento*. Madrid: AENOR.
- Doménech, J., y Casado, J. M. (1998). Nuevas tendencias en la formación. *Dirección y Progreso*, 160, 65-81.
- Edvinsson, L., y Malone, M. S. (1999). *El capital intelectual*. Barcelona: Gestión 2000.
- Moya-Angeler, J. (1998). La integración de la gestión de personas y conocimiento como fuente de competitividad. *Dirección y Progreso*, 160, 24-28.
- Nonaka, Y., y Takeouchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics for innovation*. Nueva York: Oxford University Press.
- Pereda, S., y Berrocal, F. (2001). *Gestión de recursos humanos por competencias*. Madrid: Centro de Estudios Ramón Areces (1.ª reimpresión).
- Tomassini, M. (1999). Dinámica del conocimiento, comunidades prácticas: perspectivas emergentes para la formación. *Revista Europea de Formación Profesional*, 19, 43-53.